

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Zdenka Gillarová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

VSTUP ZAHRANIČNÍ FIRMY NA ITALSKÝ TRH

Bakalářská práce

Autor: Zdenka Gillarová

Vedoucí práce: Ing. & Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.

Olomouc 2019

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Humanitní studia

Forma: Prezenční

Oboe/komb.: Italská filologie - Aplikovaná ekonomická studia
(IT-AE)

Obor v rámci kterého má být VŠKP vypracována: Aplikovaná ekonomická studia

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
GILLAROVÁ Zdenka	Bělkovice-Lasťany 334, Bělkovice-Lasťany	F13752

TÉMA ČESKY:

Vstup zahraniční firmy na italský trh.

TÉMA ANGLICKY:

Entry of a foreign company into the Italian market.

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Proveďte literární rešerši dostupných zdrojů z oblasti vstupu zahraniční firmy na italský trh.
2. Analyzujte Itálii pomocí strategického auditu vlivu makrookolí.
3. Popište současný italský trh se zaměřením na kavérenské řetězce.
4. Charakterizujte a porovnejte firmu, která na trhu již působí s firmou vstupující na trh.
5. Proveďte analýzu SWOT s analýzou příležitostí a hrozeb u vybrané firmy.
6. Navrhněte možnosti minimalizování hrozeb.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

GILBERT, Sara. The Story of Starbucks. London : Franklin Watts, 2013. 46 s. ISBN-13: 978-1583416099.

LINHART, Zdeněk. Strategický marketing. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 155 stran, 1 mapa. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-45-4.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.

ŘEZNIČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

Podpis studenta:

Gillarová

Datum:

30.11.2016

Podpis vedoucího práce:

Závodná

Datum:

14.12.2016

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Vstup zahraniční firmy na italský trh“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. & Ing. Lucii Sáře Závodné, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	7
1. Cíle práce a metodika	9
1.1. Metodika práce.....	9
Literární rešerše	10
2. Motivy pro vstup na zahraniční trhy.....	10
2.1. Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh	10
2.2. Formy vstupu na zahraniční trh.....	12
2.2.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb.....	13
2.2.2. Kapitálově nenáročné vstupy podniku na zahraniční trh.....	14
2.2.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh	17
3. Strategická analýza	20
3.1. Analýza vnějšího prostředí.....	21
3.1.1. PEST analýza.....	21
3.1.2. Porterova analýza pěti hybných sil	22
3.1.3. Marketingový mix.....	24
3.2. Analýza vnitřního prostředí.....	25
3.2.1. Analýza zdrojů.....	26
3.2.2. Analýza vnitřních faktorů	26
4. SWOT analýza.....	27
4.1. Strategie vycházející ze SWOT analýzy	28
Vlastní práce	29
5. Charakteristika firmy Starbucks	29
5.1. Historie firmy	29
5.2. Charakteristika Starbucks pomocí marketingového mixu	34
5.3. Srovnání Starbucks s konkurencí pomocí marketingového mixu.....	36
5.3.1. McCafé.....	37
6. Italský trh s kávou.....	41
7. PEST analýza italského trhu	43

7.1. Politicko-právní prostředí.....	43
7.2. Ekonomické prostředí	46
7.3. Technologické prostředí.....	50
7.4. Sociálně-kulturní prostředí.....	52
8. Porterův model pěti hybných sil	57
9. Analýza vnitřního prostředí	61
10. SWOT analýza	64
11. Návrhová část	66
Závěr	67
Summary.....	68
Seznam pramenů a literatury	69
Seznam zkratk	78
Seznam obrázků.....	80
Seznam tabulek.....	81
Seznam příloh	82
Přílohy.....	83

Úvod

Téma bakalářské práce je „Vstup zahraniční firmy na italský trh“. Důvodem pro zvolení tohoto tématu je jeho aktuálnost, která se dotýká mnoha firem, ale také můj osobní zájem o danou problematiku. Dále jsem chtěla využít zkušeností a znalostí, které jsem získala během čtyř let v rámci práce pro cestovní agenturu v Itálii a také v rámci programu Erasmus, jenž jsem absolvovala předminulý letní semestr v Itálii. Výuka mnou vybraných předmětů na zahraniční fakultě byla často zaměřená na expanzi firem na nový trh a na hodnocení, zda firma či její produkt má potenciál se na daném trhu uchytit. Výuka mne zaujala natolik, že jsem se rozhodla věnovat se tomuto tématu i v rámci své bakalářské práce, s cílem pokusit se s pomocí vhodných metod zhodnotit výběr formy vstupu na italský trh a důsledky pro vybranou firmu.

Aby jakákoliv mezinárodní společnost mohla vstoupit na zahraniční trh, musí si pečlivě naplánovat strategické postupy pro odlišení svých výrobků a služeb od své konkurence, která na daném trhu již působí a také postupy pro získání nových zákazníků. Italský trh jsem si zvolila nejen z důvodu svého zahraničního pobytu Erasmus, ale i proto, že vybraná firma na daném trhu donedávna ještě nepůsobila. V průběhu psaní práce se stalo, že firma již vstoupila na trh, ale informace o tom, jakým způsobem nebyly v průběhu psaní práce zjišťovány, aby nebyl ovlivněn výsledek práce.

Úvod teoretické části bude zaměřen na seznámení se s motivy vstupu na zahraniční trh a s riziky spojenými se vstupem. Dále budou zpracovány a popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy, jejich specifika, výhody a nevýhody výběru dané formy vstupu. Poslední kapitola teoretické části bude věnována strategické analýze, složené z analýzy makrookolí, mikrookolí, konkurence, vnitřních faktorů a SWOT, na jejichž základě si firma volí strategii vstupu.

Praktická část této práce bude nejprve věnována seznámení se s vybranou firmou. Jelikož je součástí zadání práce také srovnání vybrané firmy s konkurencí, která již na trhu působí, bude součástí této kapitoly i srovnání dvou podniků pomocí marketingového mixu. Dále bude následovat charakteristika italského trhu s kávou. Jako první z analýz bude sestavena PEST analýza, zaměřená na vnější prostředí zvoleného trhu. Tato externí analýza slouží k poskytnutí informací o makroprostředí, ve kterém se podnik nachází. Pro

toto prostředí je typické, že faktory, které působí na okolí podniku samotný podnik nedokáže ovlivnit, ale sám je jimi ovlivňován. Úkolem firmy je se orientovat ve svém makroprostředí a dokázat reagovat na jednotlivé změny a podněty. Jedině tímto způsobem může firma držet krok s konkurencí, neustále se měnícími potřebami svých zákazníků a udržet, popřípadě získat významný podíl na trhu.

Dalším krokem bude sestavení Porterova modelu 5 hybných sil, který pomáhá v identifikaci konkurence působící na trhu a silně ovlivňuje vybraný podnik. Tento model patří do analýzy externí a určuje konkurenční tlaky, možnou rivalitu na trhu, která závisí na působení základních sil, především konkurence, dodavatelů, odběratelů, zákazníků a substitutů. Dále bude následovat vnitřní analýza, která firmě odhalí dočasné a konkurenční výhody, a další důležité faktory pro identifikaci silných a slabých stránek. Z použitých analýz bude následně vytvořena SWOT analýza, reflektující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující vybranou firmu na zvoleném trhu. Shrnutí této kapitoly bude věnováno návrhům a doporučením na eliminování hrozeb, které odhalí analýza SWOT.

V návrhové části práce bude vybrána vhodná forma vstupu na italský trh a bude vyhodnocena stanovená hypotéza.

1. Cíle práce a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce bude analyzování možností vstupu vybrané firmy na italský trh, včetně zjištění vhodné formy pro vstup na nový trh. Dílčím cílem bude vypracovat návrh na eliminování hrozeb vstupu vybrané firmy na italský trh a tento cíl zahrnuje splnění vedlejších cílů jako je vypracování analýzy PEST analýzy, Porterovi analýzy pěti hybných sil, analýzy zdrojů a jejich syntézou zhotovení analýzy SWOT.

V této práci je stanovena jako možná hypotéza:

1. Pro vybranou firmu je výhodnější kapitálový vstup nebo vývoz či dovoz oproti nekapitálovému vstupu.

1.1. Metodika práce

Metodický postup práce bude rozdělen do několika na sebe navazujících etap. První etapa se odvíjí od sběru a studia sekundárních zdrojů. Mezi tyto zdroje primárně patří dostupné publikace na téma mezinárodní trh a marketing pro evropský trh. S pomocí těchto zdrojů budou popsána teoretická východiska forem vstupu na zahraniční trh, rizika spojená se vstupem a jednotlivé analýzy sloužící ke zvolení vhodné strategie na novém trhu. Úplný seznam použitých zdrojů bude uveden na konci bakalářské práce v seznamu pramenů a literatury.

Další etapou bude získávání primárních dat, která jsou důležitá pro zpracování analýz, týkajících se především vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Sběr těchto dat bude probíhat přes italský statistický úřad ISTAT a portál Businessinfo.cz, odkud budou čerpána data pro zpracování analýz. Na základě získaných primárních a sekundárních zdrojů bude sestavena situační analýza vlivu makrookolí, mikrookolí a jejich syntézou bude sestavena analýza SWOT, jejíž výsledky by měly zodpovědět na to, jaké jsou silné a slabé stránky firmy a jaké jsou na trhu pro vybranou firmu příležitosti a hrozby.

Literární rešerše

2. Motivy pro vstup na zahraniční trhy

V době, kdy je Itálie členem Evropské unie je obchodování firem na zahraničních trzích čím dál častější a běžnější záležitostí. Ve srovnání s minulostí ubylo bariér, bránících ve vstupu na zahraniční trhy. Firmy tak mohou hledat odbytiště pro své výrobky a služby i za hranicemi států, a to bez ohledu na jejich velikost (Vojík, 2010).

Obecně je jedním z hlavních motivů pro vstup na zahraniční trh hledání nových odbytových možností, které pomohou společnosti zvýšit obrát. Prostřednictvím obchodních operací na více trzích může firma snížit svoji závislost na domácím trhu a vyvážit tak případný pokles poptávky (Albaum, 2016).

Dalším motivům expanze patří již zahlcený domácí trh. Společnosti se pak snaží expandovat na takové trhy, které ještě vlivem konkurence nejsou zcela nasycené. Účast společnosti na zahraničním podnikání zvyšuje hodnotu společnosti v očích partnerů či zákazníků, jelikož vzbuzuje dojem stabilního a prosperujícího podniku. V případě, že by expanze byla rozsáhlejší, umožnilo by to firmě dosahovat komparativních výhod díky přístupu k levnějším surovinám, daňovému zvýhodnění nebo například snížení mzdových nákladů (Dvořáček a Tyl, 2010).

2.1. Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh

Účast firem na zahraničních trzích je dle Machkové a kol. (2002) vždy spojena s určitými riziky, která do budoucna mohou ohrozit předpokládané výsledky. Je nutné s těmito riziky aktivně pracovat a promítnout je i do rozhodování o mezinárodních aktivitách, pro které jsou důležitá především čtyři hlavní typy rizika, riziko tržní, komerční, kurzové a teritoriální.

Tržní riziko patří do kategorie rizik, které podstupuje společnost nezávisle na tom, jestli působí na trhu domácím či zahraničním. Jedná se o změny tržních podmínek, v jejichž důsledku podnik nedosáhne předem vytyčených cílů. Tržní situace může být ovlivněna změnou technologie, postavení dodavatele či odběratele nebo i prodejní

a nákupní politikou. To vše může vést ke změně vynaložených nákladů. Výsledkem těchto změn mohou být problémy s odbytem či úpravy cenové politiky. Riziko vnímají zvláště vývozci a dovozci kteří, vzhledem k četnosti a intenzitě změn ekonomických podmínek, uzavírají dlouhodobé kontrakty s ohledem na možnou pohyblivost ceny, způsobenou právě těmito změnami. Tím se před možným vznikem rizika chrání (Machková a kol., 2003).

Vztahy mezi obchodními partnery ovlivňuje **riziko komerční**, vyplývající z nesplnění závazků. Komerční riziko v mezinárodním obchodě spočívá v odlišnosti trhů „z hlediska právních ekonomických a právních podmínek, obchodních zvyklostí, sociálních a kulturních zvláštností“ (Machková a kol., 2003, s. 148). Toto riziko se týká obou zúčastněných stran. Nejčastěji se projevuje formou odstoupení obchodního partnera od kontraktu, nesplněním či neúplným plněním kontraktu dodavatelem, bezdůvodným nepřevzetím zboží odběratelem ale také, platební neschopností či nevlí dlužníka. Snížit komerční riziko je možné prevencí spočívající v pečlivém výběru obchodního partnera, rozvíjení dlouhodobých obchodních vztahů založených na důvěře nebo důkladným zpracováním smluv mezi oběma stranami (Onkvisit, 2008).

Dalším rizikem je **riziko kurzové**, jenž je způsobeno proměnlivostí kurzů. Můžeme jej dále dělit na tři oblasti – transakční, ekonomické a účetní. Transakční riziko, lze definovat jako situaci, kdy se v důsledku neočekávaného výkyvu měnových kurzů změní hodnota pohledávek a závazků přímo souvisejících s obchodními transakcemi. Pod ekonomickým rizikem si lze představit situaci, kdy je společnost na základě nepříznivého vývoje kurzu nucena změnit své podnikatelské záměry, jelikož na daném trhu ztrácí schopnost cenově konkurovat (Machková a kol., 2003). **Účetní riziko**, které je pro tuto práci nejvíce důležité, se týká především firem s pobočkami či dceřinými společnostmi v zahraničí, což způsobuje vyjádření aktiv a pasiv v různých měnách. Změny kurzů jednotlivých měn se mohou odrazit v bilančních hodnotách daného podniku.

Zahraniční obchodování sebou přináší také **riziko teritoriální**. Pod tímto pojmem nejčastěji chápeme nejistotu plynoucí z politického a makroekonomického vývoje, administrativních omezení, bojkotů zboží a přírodních katastrof. Výrazně ovlivňuje úvěrové vztahy a přímé zahraniční investice, ale také mezinárodní vztahy plynoucí

z kooperace i vědeckotechnické spolupráce. Vyšší teritoriální riziko lze očekávat u politicky nestabilních států. Omezit teritoriální riziko lze podobně jako u rizik komerčních zejména důkladným získáváním a ověřováním informací, vhodnou volbou platebních podmínek a v některých případech i pojištěním (Machková a kol., 2003).

Dle Smejkal (2013) může důležitou roli při ochraně obchodních a investičních aktivit vlastních podnikatelských subjektů v zahraničí hrát i stát, poskytující státní podporu a tím dát podniku možnost pojištění teritoriálního rizika. Jako další příklady lze uvést podepsání úmluvy o ochraně investic nebo mezinárodní smlouvu o zamezení dvojímu zdanění. Riziko lze také rozdělit v případě spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty například v rámci konsorcií nebo joint-venture.

Mimo výše uvedená rizika souvisí s obchodními operacemi na mezinárodním trhu riziko odpovědnosti za výrobek a riziko přepravní, které je v případě potřeby upraveno dodacími podmínkami INCOTERMS, tzn. Mezinárodními podmínkami pro výklad dodacích podmínek při provádění mezinárodního obchodu (Smejkal, 2013).

2.2. Formy vstupu na zahraniční trh

Jestliže se firma rozhodne pro vstup, popř. expanzi, na zahraniční trh a zváží všechna nutná kritéria, zbývá pouze vybrat nejvhodnější formu vstupu. Výběr zahraničního trhu je spolu s výběrem formy vstupu považován za klíčové rozhodnutí. Podle Machkové (2006) je výběr konkrétní strategie ovlivňován zejména investiční náročností vstupu na daný zahraniční trh, potenciálem a rizikovostí konkrétního trhu, zdroji, které má podnik k dispozici a dále také celkovou konkurenceschopností firmy v internacionálním měřítku.

Jsou všeobecně známy tři velké kategorie forem vstupů firmy na zahraniční trh: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice, a nakonec kapitálové vstupy na zahraniční trhy (Machková, 2006). Následující podkapitoly stručně charakterizují jednotlivé metody vstupu a zhodnocují jejich náročnost v různých ohledech. Protože je forem vstupu na zahraniční trh mnoho, jsou pro účel bakalářské práce charakterizovány pouze vybrané formy.

2.2.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb

Nejméně náročná forma vstupu na zahraniční trhy, pomocí které začínají podniky vyvíjet mezinárodní aktivitu, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Metody, které spadají pod tuto kategorii nevyžadují téměř žádné investice. Nejvíce nákladný je marketingový výzkum potenciálního trhu a sestavení mezinárodní marketingové strategie. Další náklady jsou spojené s výběrem vhodné cenové strategie, přizpůsobením výrobku danému trhu a vybudováním distribuční sítě. Firmy mohou při vývozu postupovat podle různých obchodních metod, které jsou uskutečňovány prostřednictvím smluvních vztahů s obchodními partnery. Ti mohou být následující: prostředníci, výhradní prodejci obchodní zástupci, mandatáři, komisionáři a další (Machková 2006).

Prostřednické vztahy

Prostředníkem je ekonomický subjekt, který podniká vlastním jménem na vlastní účet a vlastní riziko. Prostředníci obchodují s nakoupeným zbožím a jejich odměnou je cenová marže, tzn. rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Služeb prostředníka využívají nejčastěji malé a střední podniky, pro které je dovoz či vývoz pouze doplňkovou záležitostí, nebo nemají dostatečné finanční prostředky na zřízení vlastního specializovaného oddělení (Machková, 2015).

Dle Machkové a kol. (2007) je hlavní nevýhodou využití prostředníka ztráta bezprostředního kontaktu s konečným spotřebitelem a ztráta celkové kontroly nad distribucí a prodejními cenami na zahraničních trzích. Prostředník může zvolit metody prodeje, které nemusí korespondovat s vybranou strategií firmy. Výhodami dle Pražské (1997) jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik, které plynou z mezinárodního obchodu a také možnost pronikat na trhy, na které by jinak bylo nákladné vstoupit přímo.

Obchodní zastoupení

V případě, že se jedná o smlouvu o obchodním zastoupení, se zástupce zavazuje dlouhodobě vyvíjet činnost směřující k uzavření obchodu či smlouvy jménem zastoupeného a na jeho účet, avšak není zmocněn sám smlouvy podepisovat. Úkolem

zástupce je oslovovat potencionální zákazníky, nabízet výrobky a služby, případně dohodnout podmínky kupní smlouvy. Odměnou za úspěšné uzavření smlouvy je předem smluvená provize tzn. procento z kupní ceny výrobku či služby (Svatoš, 2009).

Dle Machkové a kol. (2007) není volba vhodného obchodního zástupce snadným úkolem. Vybraný zástupce by měl prodejní činnosti vykonávat pečlivě a zodpovědně, aby kooperace mezi oběma účastníky dohody byla co nejvíce efektivní a úspěšná. V případě výhradního zastoupení může obchodní zástupce zastupovat pouze jednu společnost a daná společnost nesmí využívat služeb jiného zástupce. Více se však využívá zastoupení nevýhradní, kdy obchodní zástupce smí zastupovat i jiné společnosti nebo uzavírat jiné obchody, a to jak na vlastní účet, tak na účet jiné osoby.

Piggyback

Jedná se o téměř bezrizikovou metodu, kdy dochází ke spolupráci více firem ze stejné oblasti působnosti. Malé firmy nemají ve většině případů dostatečné množství financí pro zřízení vlastních distribučních kanálů, využívají tak za úplatu distribuční kanály firmy větší. Tato metoda je výhodná jak pro větší firmu, která z takového spojení může poskytnout zákazníkům rozšířené portfolio výrobků či služeb právě o výrobky a služby menší firmy, tak pro firmu menší, která může využít zkušeností a dobrého jména velké firmy. Nevýhodou může být např. tlak na snížení cen produktu menší firmy a stanovení nevýhodných platebních podmínek. Malá firma může také ohrozit dobrou pověst velké firmy, pokud bude např. v prodlení s dodáním poptávaného množství zboží (Albaum, 2008).

2.2.2. Kapitálově nenáročné vstupy podniku na zahraniční trh

Mezi těmito formami vstupů může volit podnik, který nechce investovat v zahraničí velké částky, ale i přesto chce získat v mezinárodním prostředí určitý podíl na trhu jinak než běžnými vývozními operacemi. Mezi formy vstupu nenáročné na kapitálové investice patří především licenční dohody, franchising či smlouva o řízení. Pro spolupráce v oblasti

výroby může podnik zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace (Machková a kol, 2007).

V následujícím textu jsou blíže charakterizovány pouze dvě z těchto metod. Jelikož firma vybraná pro účel bakalářské práce není výrobní podnik, není nutné blíže charakterizovat zušlechťovací operace či výrobní kooperace.

Licenční dohody

Malý (2002) uvádí, že pod termínem licenční dohoda se skrývá svolení k využívání nehmotného statku jinou osobou. Ten, kdo licenci uděluje, například majitel patentu, má k využití nehmotného statku absolutní právo. Jestliže se majitel rozhodne udělit jiné osobě povolení k využívání tohoto nehmotného statku, pak v podobě licence. Licencí získá žadatel právo vyrábět nebo prodávat daný produkt určitou dobu za předem smluvený poplatek.

Vstup na zahraniční trh pomocí této metody se užívá v zemích, kde je mnoho překážek pro vstup na daný trh nebo zde nelze z důvodu kvót či tarifů vyvážet přímo. Jedná se o nízkonákladovou metodu, která je preferovaná při vstupech na kulturně odlišný trh od tuzemského, případně pokud vstupující nemá s vyvážením do dané země předchozí zkušenosti. Nevýhodou licence je, že poskytovatel licence ztrácí kontrolu nad produktem a nabyvatel licence se v budoucnu může stát i jeho konkurentem (Machková, 2006).

Machková (2006) a Mulačová (2013) uvádějí, že společnost uvažuje o poskytnutí licence k využívání v případě, že:

- nemá sama možnost v dané zemi zahájit výrobu, která by využívala její vynálezy nebo ji zahájila, ale pouze v omezeném rozsahu. Vzniká tím technologické znehodnocení;
- přímý export na území dané země není možný z důvodu celních či jiných bariér, nicméně licence umožní vstup i na tento trh;
- jedná se o zemi, jejíž trh je politicky nestabilní a podnikání je příliš riskantní;

- se společnosti mohou poskytnutím licence otevřít nové obchodní příležitosti, jako např. vývoz součástí.

Hlavní důvody, proč se naopak společnost rozhodne pro koupi licence a nabytí s ní spojených práv k užívání jsou:

- společnost nemá dostatečné prostředky a zdroje k provádění vlastního výzkumu a vývoje;
- patentová ochrana na daném trhu neumožňuje společnosti dosáhnout vlastní inovativních řešení;
- společnost chce vyvážet výrobky, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem (Mulačová, 2013).

Franchising

Jedná se o velmi populární formu vstupu. Na jedné straně smluvního vztahu vystupuje poskytovatel franchisy, který za smluvně stanovenou odměnu poskytne franchisantovi obchodní jméno, značku a právo používat předmět podnikání pro svou společnost. Franchisant se zavazuje dodržovat jednotnou obchodní politiku poskytovatele a podstupovat důsledné kontroly z jeho strany, avšak zůstává nezávislým podnikatelským subjektem a vlastníkem. Franchising se v mnoha ohledech podobá licenci, ale vztah mezi smluvními partnery je o něco těsnější (Machková a kol, 2014).

I tato spolupráce přináší oběma stranám určité výhody a nevýhody. Poskytovateli franchisy plynou výhody spojené s výnosy z přenechání know-how, aniž by musel nést riziko spojené s těmito výnosy. Nevýhodou poskytovatele je možné poškození svého dobrého jména franchisantem. Pro franchisanta je hlavní výhodou menší riziko neúspěchu na trhu díky využití know-how. To mu zjednoduší rozjezdovou fázi a zavedení jednotky na trh. Nevýhodou je nutnost nemalého finančního plnění za poskytování know-how (Řezníčková, 2009).

2.2.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh

Jedná se o finančně nejnáročnější metody vstupů firem na zahraniční trh a jsou také nejvyšším stupněm internacionalizace. Těchto forem využívají především velké firmy se značnými finančními zdroji, které investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání a realizují tak svoji globální strategii mezinárodního rozvoje. Mezi kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh patří akvizice, fúze, investice na zelené louce, strategické aliance a joint-venture neboli společné podnikání (Machková, 2006).

Akvizice

Lze charakterizovat jako převzetí části nebo celého fungujícího podniku. Běžně je možné se setkat se dvěma typy akvizice, s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílit pozici firmy na trhu, anebo s tzv. nepřátelským převzetím, které se používá k likvidaci konkurence (Machková, 2006).

Investice na zelené louce

Jedná se o nově založené a postavené podniky, které na rozdíl od akvizicí mohou mít pro hostitelskou zemi výhody spočívající v přítoku většího množství kapitálu a nových technologií do země, zvýšení konkurence na trhu či vytváření pracovních míst (Machková, 2009).

Strategická aliance

Jedná se o pružnou formu partnerství dvou a více velkých kapitálově zaopatřených společností, které jsou vedeny společným zájmem. Motivem ke spojení těchto firem bývá podílení se na vynaložených zdrojích za účelem realizace určitého projektu. Příkladem spolupráce může být rozdělení nákladů na společný vývoj technologie, kterou využívají všechny spojené podniky. Nejčastěji se do strategické aliance seskupovala odvětví, která byla charakteristická velkým technologickým pokrokem, např. letecký a automobilový průmysl. Dnes se již užívá v jakémkoli odvětví (Zikmund, 2009).

Pro firmy je výhodné sdružovat se do strategických aliancí hned z několika důvodů. V první řadě jde o získání silnější vyjednávací pozice, protože po sdružení do aliance mohou firmy jednat a vystupovat společně v jednání s bankami, dodavateli, odběrateli a státem. Aliance tedy usnadňuje i expanzi na zahraniční trhy a pomocí ní dochází ke snížení celkových nákladů, a to zejména na vědu a výzkum (Zikmund, 2009). Nad potencionálními výhodami mohou v praxi převažovat vážné nevýhody. Mezi hlavní nevýhody patří sdílení klíčových dovedností a znalostí, čímž vzniká riziko, že v případě rozpadu aliance se z partnera může stát silný konkurent. Dále hrozí riziko upřednostňování zájmů aliance před zájmy firmy nebo získání rozhodujícího vlastnického podílu a z toho plynoucí hrozba částečného nebo úplného převzetí partnera (Dědina a Odcházal, 2007).

Joint-venture

Jinak řečeno společný podnik, je spojení dvou či více subjektů do jednoho společného vlastnictví. Cílem této formy podnikání je realizace společného podnikatelského záměru a s ním spojeného rozdělení vzniklého zisku, krytí případných ztrát a také přehodnocování podnikatelských rizik (Veber a kol, 2012).

Dle Machkové a kol. (2007) má společné podnikání dvě hlavní formy. První formou jsou podniky smluvní společné, v podstatě se nejedná o společné podnikání, ale o dohodu o vzájemné spolupráci mezi partnery v určité oblasti, aniž by museli investovat své finanční prostředky. Spolupráce může být při výrobních operacích nebo se podniky mohou podílet na vědě a výzkumu. Druhou formou jsou společné podniky založené na kapitálových investicích, kde základem pro společné podnikání je kapitálový vklad účastníků. Vzniká tak nově založený podnik, který je právnickou osobou a její práva a povinnosti jsou řízeny zemí, ve které má firma své sídlo. Tento podnik podniká vlastní jménem a na vlastní odpovědnost. Povinnosti účastníků se pak dělí podle výše vkladů.

Častou formou je mezinárodní joint-venture, kde se spojí domácí podnik se zahraničním. Tento typ spolupráce je výhodný pro zahraniční podnik, kterému společné podnikání ulehčí vstup na nový trh a může tak využít znalostí a distribučních sítí partnera.

Tím se sníží rizika spojená se vstupem na nový trh a zvýší se úspory v oblasti investování. Nevýhodou je náročnost řízení nově vzniklého podniku a odlišné představy a cíle partnerů (Albaum, 2016).

Jak lze vidět, forem vstupu na zahraniční trh je mnoho a volba té správné pro konkrétní případ není snadný úkol. Firma, která se rozhodla expandovat do zahraničí, musí zvážit všechny faktory, protože výběr nevhodné strategie by mohl mít pro danou společnost likvidační dopad, zejména pokud se jedná o podnik, který není v zahraničí ještě aktivní. Níže je sestaven přehled výhod a nevýhod nejpoužívanějších forem vstupu pro účel bakalářské práce (tab. 1).

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod jednotlivých forem vstupu na trh

Forma vstupu	Výhody	Nevýhody
Licenční obchody	Nižší cena i risk	Riziko ztráty know-how Žádná kontrola nad produktem
Fanchising	Nižší náklady a risk Rychlost Úzký vztah mezi partnery	Kontrola kvality Sledování činnosti Riziko poškození pověsti
Joint-venture	Využití znalostí a distribuční sítě partnera Sdílení nákladů a rozložení rizika Společné krytí ztrát	Nižší kontrola technologie Odlišné představy partnerů Náročnost na řízení Rozdělení zisku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hill Charles (2007).

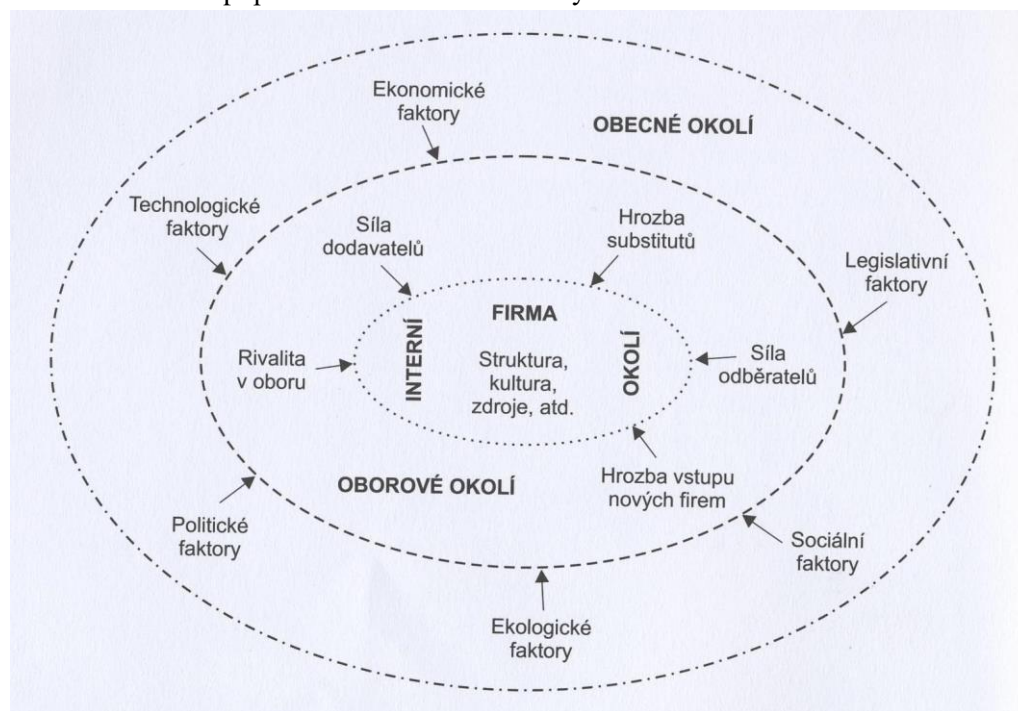
3. Strategická analýza

Aby bylo možné sestavit marketingový plán, kde budou přehledně popsány aktivity, zdroje a časový plán, musí management firmy nejprve získat informace o prostředí, které v rámci syntézy shrne a vyhodnotí (Mefert, 1996).

V odborné literatuře je možné se setkat s označením marketingové prostředí firmy, tím je myšleno prostředí, ve kterém se firma nachází a ve kterém působí. Foret, Procházka a Urbánek (2003) rozdělují marketingové prostředí firmy na marketingové mikroprostředí, označující vnitřní prostředí, a marketingové makroprostředí, označující vnější prostředí. Mallya (2007) používá odlišná označení pro vnější a vnitřní prostředí, a to obecné a oborové prostředí (obr. 1), nicméně koncept se nemění. Terminologii pro označování interního okolí používají všichni zmínění stejně.

Analýza okolí podniku je stěžejní pro podnikové plánování. Strategický přístup začíná provedením analýzy vnějšího a vnitřního okolí a může být zakončen analýzou konkurence.

Obrázek 1: Koncept podnikatelského okolí firmy



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007.

3.1. Analýza vnějšího prostředí

Před vstupem na zahraniční trh by firmy obecně měly vycházet z analýz trhu, na který plánují vstoupit a vyhodnotit rizika spojená s podnikáním na daném trhu.

3.1.1. PEST analýza

Podle Machkové (2009) je základním nástrojem pro analýzu makroekonomického prostředí tzv. PEST analýza, tj. analýza právního a politického, ekonomického, sociálně-kulturního prostředí a analýza technologického prostředí.

Tato analýza je nástrojem strategického managementu. Je součástí strategického plánování, při kterém je hodnoceno převážně makroekonomické prostředí. Užívá se nejen při vstupu na nový trh nebo zavádění nového výrobku, ale také například při uzavírání strategického spojení se zahraniční společností či investicí do jiného podniku. Množství nezávislých faktů a informací, na kterých tato analýza může stavět, by mělo být co největší a měly by pocházet z důvěryhodných zdrojů, jako jsou statistické úřady, národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky a mezinárodní organizace (Machková, 2009).

V dnešní době se můžeme setkat s různými variantami názvu této analýzy. Mezi nejznámější patří PESTEL (popřípadě PESTLE), kde je přidáno hodnocení životního prostředí (z anglického „Environmental“), dále označení SLEPT, ve kterém je zvlášť připojeno legislativní prostředí a užívá se především v Anglii, či STEEPLD obsahující navíc etické a demografické faktory (Zikmund, 2010).

Analýzou politicko-právního prostředí se hodnotí nejen politická stabilita nebo legislativa regulující podnikání dané země, ale i pracovní právo, daňová politika a předpisy pro oblast mezinárodního obchodu či Evropskou unii. Prostřednictvím ekonomických faktorů se vyhodnocují ekonomické ukazatele, jakými jsou například inflace, úroková míra, nezaměstnanost a ekonomický růst, které by mohly mít dopad na společnost. Tato analýza nám také podává informace o tom, jakých integračních uskupení je daná země členem. K sociálně-kulturním faktorům se vztahuje demografický vývoj populace, kultura a zvyky daného prostředí, otázky etnického a náboženského typu,

vzdělání a životní styl. K technologickým faktorům řadíme technologický pokrok, výdaje vynaložené na výzkum a vývoj, význam internetu a výrobní a skladovací technologie, které jsou nejvíc využitelné při zavádění výrobku na nový trh. Zkoumá se, zda technologie bude mít kladný či záporný vliv na jejich zavedení (Makos, 2013).

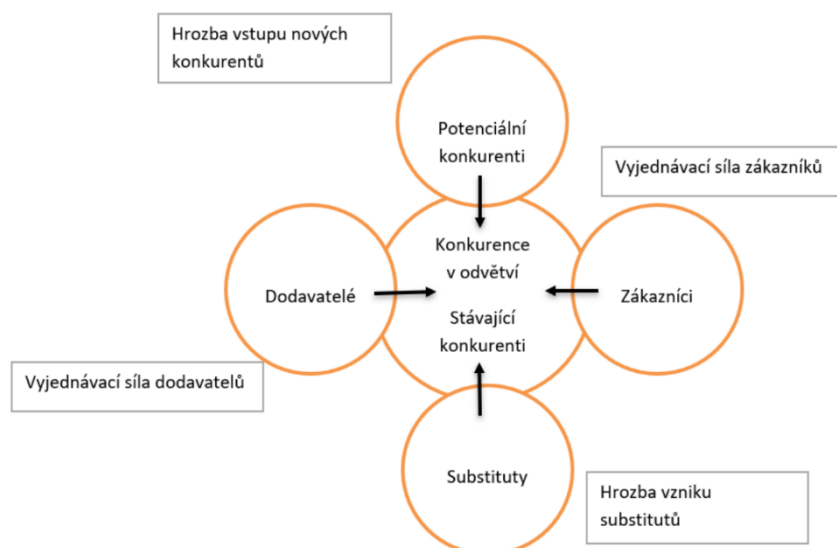
3.1.2. Porterova analýza pěti hybných sil

Keřkovský a Vykypěl (2006) nebo Kozel (2006) ve svých publikacích uvádějí, že analýza prostředí v rámci pěti hybných sil je užitečný nástroj sloužící ke zjištění konkurenční pozice firmy v odvětví a je využitelný pro analýzu marketingu. Model se zaměřuje na tyto faktory:

1. Riziko vstupu potencionálních konkurentů
2. Rivalitu mezi stávajícími konkurenty
3. Vyjednávací vliv odběratelů
4. Vyjednávací vliv dodavatelů
5. Hrozbu substitučních výrobků

Hlavní výhodou tohoto modelu je, že pokud podnik zná a chápe dopad každé z konkurenčních sil na své působení na trhu (obr.2), je poté schopen podniknout správné ofenzivní či defenzivní kroky a postavit se tak do vhodné pozice, aby mohl čelit působení těchto pěti sil (Ormanihdy & Stringa, 2008).

Obrázek 2: Schéma Porterovi analýzy pěti hybných sil



Zdroj: Vlastní zpracování autorkou dle Portera (1995).

Vyjednávací síla zákazníků je závislá na mnoha okolnostech. Odvíjí se od velikosti poptávky, možnosti přechodu k jiné značce, dostupnosti informací o stavu aktuální poptávky, nabídky a tržní ceny nebo také od postavení zákazníka v řetězci distributorů. Zákazník bude zaujímat silnější postavení, budou-li na trhu existovat podobné výrobky nebo v případě vlastní výroby daného výrobku (Kotler, 1998).

Pozice dodavatelů se odvíjí především od velikosti z hlediska nabídky, která je závislá na poptávce. Otázkou je, zda je daná firma pro dodavatele významným odběratelem. Pozice se bude také lišit podle toho, o jaký typ produktu se jedná, čím je specifický a jestli ho lze nahradit. Společnost, která analyzuje své konkurenční prostředí je vůči svým dodavatelům v pozici zákazníka, a tudíž pro hodnocení pozice můžeme použít stejnou analogii jako v předešlém odstavci tzn. pozice dodavatele závisí na existenci podobných výrobků, tržních informacích o odběrateli a možnosti samovýroby daného produktu (Keřkovský a Vykypl, 2006)

Kozel (2006) ve své publikaci zmínil, že hrozba vstupu nových konkurentů je nižší hrozbou, pokud se pro vstup do odvětví očekávají vysoké počáteční náklady, či pokud je pro odvětví charakteristické monopolní prostředí, nebo je-li vstup do odvětví podmíněn licencí či jiným oprávněním.

Za čtvrtou sílu se považuje hrozba substitutů, čímž je myšleno vše, co by nějakým způsobem mohlo nahradit zákazníkovi službu či produkt, který poskytuje i vybraná firma. Při analyzování této síly se často hledají odpovědi na otázky, jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo danému produktu, jak moc jsou ovlivnitelní k hledání substitutů anebo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (Kotler a Dolanský, 2001).

Poslední silou působící v Porterově analýze hybných sil je rivalita na daném trhu. Při analýze této síly se zkoumá, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik bude společnost stát, aby se o jejich produktech okolí dozvědělo, jak bude moci využít své konkurenční výhody, jak dynamický je daný trh a jestli má společnost vůbec šanci udržet krok s konkurencí (Kotler a Dolanský, 2001).

Podle Portera (1994) jsou z analýzy 5 sil odvozeny 3 základní konkurenční strategie:

1. Strategie nízkých nákladů – zde se firma soustředí na snížení svých nákladů týkajících se výroby a distribuce zboží. Pomocí těchto úspor je firma schopna stanovit ceny, které jsou na nižší úrovni než ceny konkurence.
2. Strategie diferenciacce – firma vyvine velkou snahu na jeden z prvků marketingového mixu, který je považován spotřebitelem za důležitý. To firmě pomůže vytvořit preferenci u spotřebitelů a získá si tím i konkurenční výhodu.
3. Strategie konfrontace – v této strategii se firma rozhodne pro jeden nebo několik užších segmentů zákazníků na trhu. Získá si bližší informace o jednotlivých segmentech či segmentu a pomocí těchto znalostí dokáže vytvořit bariéry, kterými zamezí ostatním firmám získat daný segment a firma si mezi zákazníky získá jméno specialisty v oboru (Jakubíková, 2008).

Cílem konkurenční strategie je najít takové postavení v odvětví, ve kterém bude podnik schopen nejlépe čelit konkurenčnímu tlaku. Právě z tohoto důvodu je nutné provést podrobnou analýzu těchto sil.

3.1.3. Marketingový mix

Poté co si firma zvolí svoji strategii konkurenceschopnosti, může přejít k definování marketingového mixu. Kotler a Armstrong (1999, str. 109) ve své publikaci definují tento

nástroj jako *“soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí kterých firma dokáže reagovat na potřeby cílového trhu.”* Kombinace těchto prvků by měla zahrnovat všechny faktory, které by mohli ovlivnit výši poptávky po produktech. Základními prvky marketingového mixu jsou produkt, cena, místo a propagace, tzv. 4 P. Tento název je odvozen od anglických názvů product, price, promotion a place. Zahrnuté prvky se liší v závislosti na konkrétním autorovi. Pro účel bakalářské práce budou využity prvky základní.

Při použití marketingového mixu v mezinárodním prostředí musí být brány v úvahu rozdíly mezi domácím a zahraničním trhem. V závislosti na změně prostředí se mění i zákazníci a měla by se odlišovat i marketingová strategie. Management musí rozhodnout, zda bude prodávat stejný **produkt** nebo jej nějak pozmění. Dle Kotlera a Armstronga (1999, str. 212) lze definovat tři možnosti:

1. Přímé rozšíření produktu – prodej nezměněného výrobku.
2. Adaptace produktu – změna produktu podle podmínek na trhu či požadavků zákazníka.
3. Invence – prodej nového výrobku na novém trhu, případně znovuzavedení výrobku z předchozích let v zemích s odpovídajícími potřebami zákazníků.

Propagace může být pozměněna stejně jako produkt s ohledem na podmínky zahraničního trhu. **Cena** se obvykle mění v závislosti na cenové politice společnosti, výši dodatečných nákladů či podle cen podobných produktů konkurence. Rozhodnutí kde a jakým způsobem se bude výrobek prodávat je také nutné přizpůsobit podle trhu, upravením posledního faktoru, **distribuce** (Kotler a Armstrong, 1999).

3.2. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní analýzou se rozumí zhodnocení současné pozice firmy s cílem identifikovat její silné a slabé stránky. Předmětem zkoumání jsou vstupy, které podnik používá pro naplnění svých cílů. Rozeznání silných a slabých stránek ve všech oblastech podniku je pro management důležité z hlediska jejich dalšího využití a rozvoje. K analýze vnitřního

prostředí firmy a pochopení, jak funguje, je využíván strategický management interních analýz (Horáková, 2003).

3.2.1. Analýza zdrojů

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že se jedná o základní analýzu, která zohledňuje veškeré funkční zdroje ve firmě, jež slouží k plnění strategických cílů. Cílem analýzy zdrojů je rozpoznat vazby mezi zdroji a efektivně je využít. Zkoumanými zdroji v podniku jsou:

1. Hmotné zdroje – např. stroje a zařízení, pozemky, budovy a dopravní prostředky.
2. Nehmotné zdroje – např. pověst firmy, know-how a licence, práva k duševnímu vlastnictví.
3. Lidské zdroje – např. kvalifikace, počet zaměstnanců, motivační nástroje.
4. Finanční zdroje – např. cizí a vlastní kapitál, míra zadluženosti, splátky.

3.2.2. Analýza vnitřních faktorů

Podle Mallya (2007) neexistuje firma, která by neměla slabé stránky. Ty ovšem neznamenají nic negativního. Pokud si jich je management podniku vědom a snaží se eliminovat či odstranit jejich hrozbu. Aby bylo možné zjistit silné a slabé stránky podniku, je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory jako jsou:

- faktory technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- výrobní faktory a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory rozpočtové a finanční.

Mezi další možné analýzy vnitřního prostředí firmy patří např. hodnototvorných řetězců, model analýzy prostředí, Leavitův model, model 7 S, Weisbordův model šesti kategorií apod. (Mallya, 2007).

4. SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejužitečnější prvky strategického plánování. Poskytuje jasné a souhrnné informace o strategické pozici společnosti na trhu. Efektivnost tohoto nástroje spočívá ve zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících danou společnost. Při vnitřní analýze dochází ke zkoumání silných a slabých stránek společnosti, kdežto při analýze vnější jsou blíže zkoumány příležitosti a hrozby, kterým společnost musí čelit. Syntézou poznatků z vnějšího a vnitřního prostředí jsou firmě poskytnuty podklady pro formulaci podnikových strategií a cílů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012). Matice SWOT se skládá ze 4 částí:

1. Silné stránky neboli strengths (S) – slouží podniku k získání převahy nad konkurencí, může jít například o sílu značky, speciální technologie, know-how či dostatečné množství finančního kapitálu.
2. Slabé stránky neboli weaknesses (W) – jsou tvořeny negativními podmínkami, které by v budoucnu mohli ohrozit dosažení stanovených cílů firmy a vést k poklesu organizační výkonnosti. Mezi slabé stránky můžeme zahrnout například zastaralou infrastrukturu, nedostatečně kvalifikované pracovníky, nedostatky v zákaznickém servisu apod.
3. Příležitosti neboli opportunities (O) – jedná se o pozitivní vnější podmínky, které by bylo možné v budoucnu využít ve prospěch firmy. Příležitostí lze chápat například pozitivní změny v chování spotřebitele či legislativní změny ve prospěch firmy.
4. Hrozby neboli threats (T) – jde o negativní vnější podmínky, které mohou v budoucnu či nyní ohrozit cíle firmy. Patří sem například vstup silné konkurence na trh, tržní změny nebo špatné vztahy s veřejností (Jakubíková, 2008).

Výsledkem správně provedené analýzy by měla být identifikace toho, do jaké míry je současná firemní strategie schopná vyrovnat se se změnami, které v prostředí nastávají (Jakubíková, 2008).

4.1.Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Pearce a Robinson (2010) uvádějí, že pokud je sestavena pouze matice SWOT bez navazujících opatření a z ní vyplývajících strategií, pak ztrácí svůj význam. Optimální řešení z pohledu strategického managementu pro minimalizaci slabých stránek a maximalizaci silných stránek je ve využití příležitostí a odstranění hrozeb. Dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) mohou být strategie následující:

1. SO strategie využití – zlepšení pozice podniku pomocí silné stránky (S) a příležitosti (O). Kovář (2008) zmiňuje tuto možnost jako nejlepší, protože umožňuje firmě inovovat a zavádět růstové strategie.
2. WO strategie hledání – využití příležitosti (O) k překonání slabé stránky (W).
3. ST strategie konfrontace – odvrácení hrozby (T) pomocí silné stránky (S). Podstata je ve využití potenciálu firmy k ochraně před tlakem z vnějšího prostředí.
4. WT strategie vyhýbání – znamená minimalizaci slabé stránky (W) a vyhnutí se hrozbě (T). Touto strategií podnik zaujme defenzivní postavení s většími riziky.

Vlastní práce

5. Charakteristika firmy Starbucks

V této kapitole je představena společnost Starbucks, kterou se bude zabývat praktická část bakalářské práce. Informace byly čerpány z výročních zpráv a reportů firmy, a ze základních informací volně dostupných na webových stránkách. Přehled o možnostech vstupu na mezinárodní trh z předchozích kapitol bude v závěru práce použit ke zvolení nejvhodnější formy pro zavedení společnosti Starbucks na italský trh tak, aby byla společnost vystavena nejméně rizikovým hrozbám.

Obrázek 3: Logo firmy Starbucks



Zdroj: Starbuckscoffee (2019).

5.1. Historie firmy

Kořeny společnosti Starbucks nalezneme v americkém Seattlu, kde se tři podnikatelé, inspirovaní holandským přistěhovalcem Alfredem Peetem, který dovážel do Ameriky jemné arabské kávové boby, rozhodli založit svůj vlastní podnik v roce 1971. Jerry Baldwin, Zev Siegl a Gordon Bowker začali obchodovat s kávou z celého světa (Magazineusa.com, 2004).

Do roku 1981 se společnost rozšířila o pět dalších obchodů. Otec současného konceptu Starbucks Howard Schultz se ve stejném roce ke společnosti připojil jako manažer maloobchodního prodeje a marketingu. Během nákupního výletu do Itálie byl

Schultz velice ohromen početnými espresso bary v Miláně. Atmosféra, osvětlení, a dokonce i číšníci v lokálních barech si vyžádali jeho pozornost natolik, že se Schultz rozhodl trávit v Miláně více času a prozkoumat tyto bary. Po návratu do Seattlu se snažil přesvědčit majitele společnosti Starbucks, aby upravili koncept prodeje celých kávových bobů a změnil je na přímou nabídku teplé čerstvě vařené kávy. Pro majitele bylo těžké slepě následovat Schultzovu vizi, nicméně přistoupili částečně na návrh umístění baru přímo do prodejny s kávou. Během několika dní se ukázalo, že Schultzova vize je pro podnik zisková. Když se ráno otevřeli dveře prodejny, lidé stáli frontu jen aby si před zahájením práce objednali svůj milovaný hrnek kávy. Schultz se osobně zapojil do chodu baru, kde trávil spoustu času a hodnotil reakci spotřebitelů. Jakožto vizionář byl Schultz přesvědčen, že v budoucnu na každém rohu americké ulice bude kavárna Starbucks. Tuto vizi, ale nesdíleli majitelé společnosti, a proto se rozhodl Schultz odejít a následovat svůj sen (Wilson. R, 2005).

Společně se Scotem Greenbergem, který pomáhal společností získat kapitál pro jejich rozvoj, vypracoval podnikatelský plán. Prvním investorem Schultzovi společnosti byl Baldwin a došlo k otevření kavárny Il Giornale v roce 1986, zcela podle vzoru espresso baru. Schultz trávil v baru spoustu času, aby hodnotil zpětnou vazbu zákazníků. Všiml si, že ačkoli základní pojetí bylo ze začátku velmi přitažlivé, klasická hudba na pozadí, kterou okopíroval z italských barů rušila zákazníky. Spotřebitelé začali mluvit hlasitěji místo toho, aby si užívali atmosféru, italské menu nebylo pochopeno, a už vůbec se Američanům nelíbilo pít kávy u pultu, tak jako to dělají Italové. Z toho důvodu bylo nutné pokračovat v úpravách konceptu kavárny. Schultz vsadil na rychlost barmanů, protože zákazníci nemají čas, což se ukázalo jako jedna z konkurenčních výhod (Starbucks CSR Report, 2007).

V roce 1987 se majitelé společnosti Starbucks rozhodli prodat své podnikání z osobních důvodů a Schultz odkoupil společnost za 3,8 milionů dolarů a přejmenoval ji na Starbucks Corporation. Protože preferoval celkovou kontrolu firmy v jejich rukou, nechtěl zřídit franchising a i když neměl plnou důvěru investorů, podařilo se Schultzovi otevřít do pěti let 156 kaváren a společnost se stala ziskovou již v roce 1990 (Gilbert, 2013).

Schultz nadále pokračoval ve svém vizionářství a na rozdíl od jiných firem přesvědčil investory o výhodách péče o zdraví zaměstnanců, dokonce i o ty s částečným úvazkem pracující nad dvacet hodin. Prostřednictvím tohoto postoje Schultz věřil, že si zaměstnanci oblíbí svou práci a budou se cítit ceněni za to, jak ji vykonávají. Od roku 1988 Starbucks pokrývala zdravotní péči zaměstnanců. Tato idea byla oceněna natolik, že byl Schultz v roce 1994 pozván, aby se setkal s prezidentem USA a aby se podělil o své představy o zdravotním systému. Od roku 1995 mohli zaměstnanci společnosti Starbucks dokonce nakupovat akcie za 80 % ceny akcií (Gilbert, 2013).

Logo

Používání loga je pro společnost Starbucks klíčové, protože jej lze nalézt na každém výrobku a je známé po celém světě. Logo bylo vytvořeno v roce 1971 a postupně se vyvíjelo. Jak Brassington a Pettitt (2006) vysvětlují, logo a obchodní značka musí být výrazné, podpůrné, přijatelné a dostupné. Logo bylo v průběhu let zjednodušeno, aby bylo snadněji rozpoznatelné. Jak objevil Dooley (2012), čím méně detailů je použito, tím pravděpodobnější je, že si to zákazník zapamatuje. Vývoj loga je znázorněn níže:

Obrázek 4: Vývoj loga Starbucks 1971-2014



Zdroj: Hill, Schilling a Jones (2016).

Rozšíření produktů

V portfoliu maloobchodního prodeje společnosti bylo v roce 1998 61 % kávových výrobků, 15 % celozrnné kávy, 16 % potravin a 8 % kávových výrobků a doplňků. Roku

1994 vytvořila společnost Starbucks joint-venture s firmou PepsiCo vyrábějící studené nápoje a kávu v lahvích. V roce 1996 společnost Starbucks vstoupila do joint-venture s firmou Dreyer's, čímž vytvořila kávu se zmrzlinou a vznikla ledová káva (Starbucks, 2015).

V následujících letech společnost Starbucks uzavřela licenční smlouvu s potravinami a službami Marriott Host International a Aramark, které pokrývaly univerzitní jídelny a letiště, místa, která mohla společnost sama těžko lokalizovat. Obchodní tým společnosti byl aktivní v prodeji a umožnil restauracím, knihkupectvím a kavárnám připravovat Starbucks kávu (Starbucks, 2015).

Mezinárodní expanze

Společnost vytvořila novou dceřinou společnost s názvem Starbucks Coffee International. Strategii mimo USA bylo povolit domácím maloobchodníkům s dobrou pověstí a zkušenostmi, zahájit a provozovat obchody Starbucks.

Kathy Lindeman, SVP pro společnost Starbucks International jmenovala následující charakteristiky, které jsou požadovány v mezinárodním partnerství;

„Náš přístup k mezinárodní expanzi je zaměřen jako první na partnerství, potom na volbu země. Spoléháme na lokální spojení, abychom dostali vše a pracovali. Klíčem je nalezení vhodných lokálních partnerů pro překonání lokálních předpisů a dalších záležitostí. Hledáme partnery, kteří sdílejí naše firemní hodnoty, kulturu a cíle o rozvoji komunity. Máme především zájem o partnery, kteří nás mohou vést procesem zahájení podnikání v zahraničí. Hledáme firmy s. (1) podobnou filozofií jako je ta naše, pokud jde o sdílné hodnoty, firemní státní občanství a závazek být v podnikání dlouhodobě, (2) více jednotkové zkušenosti s restaurací, (3) finanční zdroje k rychlému rozšíření konceptu Starbucks jako prevenci před imitátory, (4) silné zkušenosti s nemovitostmi se znalostmi o tom, jak vybrat primárně dobrou nemovitost a místo. (5) znalost maloobchodního trhu, a (6) dostupnost lidí, aby se zavázali k našemu projektu.“ (Online extra: Q&A with Starbucks Howard Schultz. Business Week, 2002)

Většinou společnost Starbucks expanduje pomocí joint venture, tzn. pomocí společných podniků, kde si partnerská společnost vybírá obchodní síť a připravuje

vedení podniku. Cílem prvních tří let je vybudovat značku na místní úrovni. To se provádí prostřednictvím samotného obchodu, protože Starbucks nepoužívá alternativní reklamy. Z tohoto důvodu jsou obchody umístěny v dobře obchodovatelných oblastech. Místa se posuzují na stupnici od A do D, kde A představuje nejlepší místo, z pohledu demografického, finančního a také potenciálu značky. Od 60-70 % obchodů, které jsou založeny během prvních třech let, je určeno pouze pro reklamní účely. Po výběru lokalit, pošle partner informace do sídla společnosti v Seatlu, kde se s pronajímateli projednávají ceny nájemného a dokončí se návrhy na vybavení. Celý proces vyhotovení plánu trvá maximálně 16 týdnů. (podle Cydnie Horwat, US World and News report, Feb. 19, 2001)

V roce 2001 byl otevřen první obchod na evropském kontinentu, a to konkrétně v Curychu, do konce roku následovalo otevření obchodu také ve Vídni, která se stala úspěšně domovem pro úspěšný obchod Starbucks. Do roku 2004 bylo již ve Spojeném království zřízeno více než 300 odbytíšť, a v zemích jako je Španělsko a Německo se chystalo otevření dalších poboček. Do Evropy vstupovala společnost pomocí joint venture s rozdílným podílem vlastnictví, jak lze vidět v tabulce č. 2. V roce 2010 již měla téměř každá významně velká evropská země alespoň jeden obchod Starbucks s výjimkou Itálie.

Tabulka 2: Formy vstupu Starbucks v Evropě

Země	Partner	Forma vstupu	Vlastnictví Starbucks
Rakousko	Bon appétit Group	Joint venture	19,5 %
Německo	Karstadt Quelle AG.	Joint venture	19,5 %
Řecko	Marinopoulos Brothers S.A.	Joint venture	18 %
Španělsko	Group Vips & Europastry, S.A.	Joint venture	18 %
Francie	Group VIPS	Joint venture	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Starbucks, 2008. Dostupné na <http://www.starbucks.com>

V roce 2018 bylo na světě více než 29 324 mezinárodních kaváren rozdělených do více než 78 zemí celého světa (Statista, 2018a).

5.2. Charakteristika Starbucks pomocí marketingového mixu

Produkt

Produktové portfolio firmy Starbucks tvoří především horké kávové nápoje typu espresso, latté a cappuccino, které jsou vyráběny z kvalitních zrn kávy Arabica. Káva prodávaná ve Starbucks je přivážena ze Střední a Jižní Ameriky, Keni, Etiopie, Tanzanie, Indonésie a Nové Guinei. Je pěstovaná ve vyšších nadmořských výškách, a proto zaručuje kvalitnější a hustší kávová zrna. Kvalitu kávových zrn kontrolují tzv. nákupčí, kteří dohlížejí na výběr kávových zrn určených pro Starbucks. Ze stálého portfolia kávových nápojů si může zákazník vybrat ze tří základních typů kávy, které se liší délkou pražení. Blonde Roast kávová zrna, která jsou jemně pražená, Medium Roast, která jsou středně pražená a Dark roast, která mají výrazné aroma i chuť vzhledem k velké intenzitě pražení (Starbucks, 2016a).

Kromě stálých nápojů nabízí Starbucks také sezónní nabídku. Příkladem je Pumpkin Latte, jedná se o kávu ze speciální Halloweenké edice. Pumpkin Latte je espresso s dýňovým sirupem, šlehačkou a polevou s oplatkovou drtí. Kromě kávy nabízí Starbucks svým návštěvníkům také širokou nabídku občerstvení (sandwiche, croissanty, muffiny, cookies, koláče, waffle a cheesecake darty). V prodejně lze najít i doplňkový sortiment zahrnující kávové směsi a kavárenské vybavení pro domácí přípravu kávy, termo hrnky, klasické hrnky s potiskem místa prodeje a speciální nádoby na chlazené nápoje.

Cena

Starbucks patří celosvětově k nejdražším kavárenským řetězcům. Cenová hladina produktů ve Starbucks je ve srovnání s ostatními kavárenskými řetězci vysoká (tab. 11),

to je způsobeno výběrem prémiové kávy (pouhá 3 % kávových zrn projde finálním výběrem) s kvalitním servisem. Tento proces je pojmenován Starbucks Experience neboli zážitek Starbucks. Cenová strategie firmy Starbucks na evropském trhu není odlišná od cenové strategie v zámoří a zážitek Starbucks tak může být pro zákazníka finančně náročný. Starbucks nabízí stálým zákazníkům různé výhody pomocí věrnostního programu My Starbucks Rewards. Využívání věrnostního programu lze po registraci Starbucks card, na kterou si mohou zákazníci dobít libovolnou částku a s její pomocí mohou platit ve všech kavárnách Starbucks (Starbucks, 2016a).

Místo a distribuce

Mezinárodní distribuční a expanzivní strategie firmy Starbucks vzbuzuje negativní ohlas zejména mezi odpůrci globalizačního procesu, kteří shledávají distribuční politiku firmy za agresivní. Podle autorky knihy No Logo, Naomi Klein si Starbucks předem vytipuje konkrétní oblasti, většinou se jedná o atraktivní části měst (centra měst) s velkým pohybem lidí, kde následně zřídí své provozovny. Samotný Starbucks chce svojí distribuční strategií učinit ze svých kaváren „Typické místo, kde se lidé scházejí.“ Proto je podle Starbucksu důležité, aby jejich kavárny byly všude na frekventovaných místech. (Klein, 2005)

Design prodejen je navrhován tak, aby co nejvíce respektoval lokalitu a zároveň vytvářel příjemné prostředí pro zákazníka. V každém designovém konceptu kavárny je hlavním motivem káva a závazek společnosti k ochraně životního prostředí. V každé kavárně lze najít wifi připojení, zásuvky a většina kaváren je také přístupná domácím mazlíčkům. Starbucks své kavárny vytvořil tak, aby si každý zákazník mohl vybrat, jestli si kávu vychutná sám nebo v otevřeném prostoru s ostatními.

Marketingová komunikace

Základem marketingové komunikace společnosti Starbucks je Starbucks Experience (Zážitek Starbucks), který je založen na přímém kontaktu mezi zaměstnancem

a zákazníkem. Cílem Starbucks je, aby každý zákazník odcházel s pocitem příjemně stráveného času nad šálkem prémiové kávy. Komunikační strategie firmy je založena na spokojenosti zákazníka, který bude svoji osobní zkušenost sdílet s ostatními a nepřímo tak ovlivní potenciální návštěvníky Starbucks.

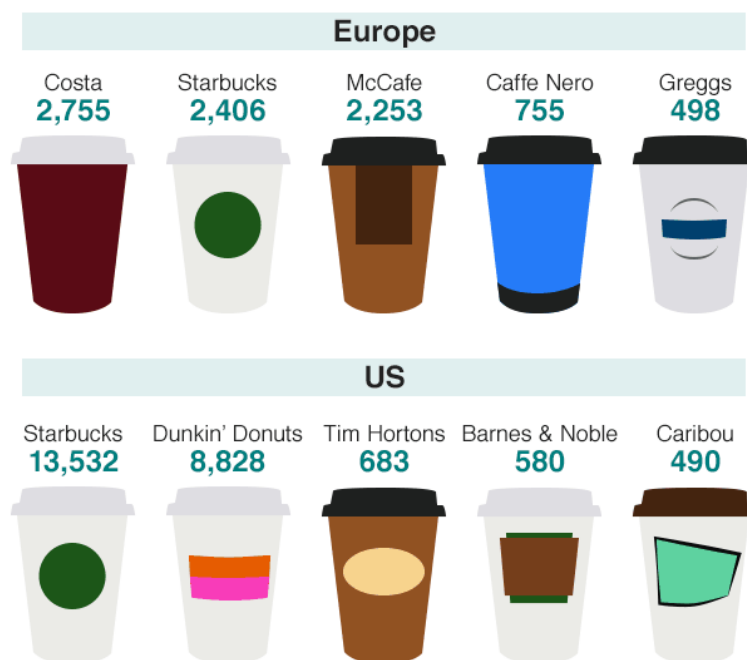
Starbucks nepoužívá na trhu klasické komunikační nástroje v podobě jakékoliv reklamy ať už tištěné, televizní či rozhlasové. Pro komunikaci s novými a stávajícími zákazníky využívá firma webové stránky i sociální sítě, na kterých společnost sdílí všechny důležité události. Zákazníci tak prostřednictvím sociálních sítí mohou vyjadřovat své názory, sdílet fotografie a přímo se tak podílet na rozvoji značky. Společnost posiluje pozitivní veřejné mínění o značce Starbucks také v každé zemi, ve které působí, pomocí komunitního programu. V jeho rámci se společnost snaží podporovat a rozvíjet občanskou iniciativu (Straková, 2016)

Nejúčinnějším nástrojem propagace Starbucks celosvětově je product placement umístěvaný v amerických filmech. Filmy, ve kterých se Starbucks objevil jsou: Láska přes internet, Ďábel nosí Pradu, Slečna drsnák, či Terminál. Ve scénách těchto filmů se objevují papírové kelímky s logem Starbucks a hrdina filmu je často návštěvníkem samotných kaváren, ve kterých prožívá svůj Zážitek Starbucks. Skrytá reklama v amerických filmech tak působí na zákazníky po celém světě (Fabrizius, 2009).

5.3.Srovnání Starbucks s konkurencí pomocí marketingového mixu

Jelikož je Itálie vyhlášená svojí jedinečnou kávou, láká tak mnoho turistů a je zde velké množství malých i velkých kaváren. Nespočet z nich podává výbornou kávu a ručně vyrobené sladké i slané pečivo. V některých kavárnách podávají i různé kávové delikatesy v kombinaci se zmrzlinou či prodávají balenou kávu s drobným příslušenstvím. Ty jsou pro Starbucks největší hrozbou, protože se zaměřují na prodej podobného sortimentu.

Obrázek 5: Top 5 značkových kaváren a jejich počet v Evropě a USA za rok 2017.



Zdroj: Allegra Strategies, 2017

Jako hlavní konkurent, se kterým je srovnána firma Starbucks byl pro účel bakalářské práce zvolen řetězec McCafé z toho důvodu, že zaujímá druhé místo v počtu kaváren v Evropě (obr. 5) a na italském trhu působí od roku 2007. Ačkoliv má Costa Coffe nejvíce kaváren po Evropě, tak na italský trh ještě nevstoupila. Níže bude srovnán konkurenční podnik McCafé se společností Starbucks pomocí marketingového mixu.

5.3.1. McCafé

Vstup McCafé na italský trh je spojen se vstupem McDoland's, která vstoupila do Itálie poprvé v září roku 1989 otevřením pobočky v Římě, v blízkosti Piazza di Spagna. Rok 1996 byl pro společnost rozhodující, povedlo se jim získat akvizicí jejich největšího soupeře Italiana Rugby vlastněného rodinou Cremonini, která měla na italském území otevřeno již více než 80 restaurací. S touto akvizicí podepsala rodina Cremonini smlouvu jako výhradní prodejce pro McDonald's v Itálii. V roce 2005 došlo k zavedení McCafé na trh a dnes je na jejím trhu již více než 500 restaurací a kaváren McCafé, 80 % z nich spravovaných franchisantem (McDonalds, 2015a).

Produkt

Ve všech McCafé je podávána pouze káva certifikovaná Aliancí deštných pralesů, představující mezinárodní neziskovou organizaci, jejímž primárním cílem je ochrana ekosystému a živých bytostí, které jsou na něm závislé. Zákazníkům, kteří se rozhodnou vychutnat si i klasickou kávu, jsou zaručeny produkty nejvyšší kvality z nejvybranějších směsí Arabica a Robusta z různých oblastí světa. Po náročném výběru je káva pečlivě pražena v italských pražírnicích, aby byla zaručena originalita produktu. Intenzivnější kávy se tak rodí pro náročnější zákazníky a jemné kávy pro ty, kteří milují romantičtější chuť. Sortiment McCafé je široký a zahrnuje studené, teplé nápoje, potravinářské výrobky a dezerty (voňavé briošky, lahodné koláče, koblihy). Dezerty a nápoje jsou vždy originální a hezky naaranžované (McDonalds, 2015b).

Cena

Portfolio výrobků je zacíleno na všechny věkové skupiny, nezávisle na pohlaví či věku, a nabízí velmi rozmanité menu za výhodné ceny. Každý den má zákazník možnost objednat si výhodné menu např. croissant s espressem za 1.80 eura, cappuccino a croissant za 2 eura, snídaňové menu složené z teplého nápoje dle výběru, čerstvé pomerančové šťávy a sladkého pečiva dle výběru za 4.30 eura (Příloha 2 – Menu Miláno).

Úspěch značky McCafé je závislý na osvědčené receptuře jeho vlastnické společnosti McDonald's, která nabízí vysoce kvalitní výrobky za rozumné ceny. Značka přijala strategickou cenovou politiku vytvářející rozumné a dostupné cenové rozpětí, které vyhovuje požadavkům každého zákazníka i tím, že je "přátelské k jeho peněženke." (Coleman, Gao a Kim, 2009).

Tabulka 3: Srovnání cen základních nápojů

Produkt	Velikost	McCafé	Starbucks
Espresso		1 EUR	1.80 EUR
Marocchino		1.30 EUR	3.50 EUR
Cappuccino	Střední	1.30 EUR	5 EUR
	Velké	1.60 EUR	5.50 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování, dostupné v Příloha 2.

Místo a distribuce

McCafé je maloobchodní kavárenský řetězec, který nabízí nápoje a potraviny se specifickou a jedinečnou chutí jejichž výroba vyžaduje kvalitní přípravu. Baristi jsou speciálně vyškoleni, aby zaručili co nejlepší služby, v co nejkratším čase (McDonalds, 2015c) V kavárnách lze objednat produkty pomocí prodejního automatu a nechat si připravenou kávu donést ke stolu nebo je možné objednat si osobně přímo u pultu a poté si objednávku vyzvednout. Společnost McCafé ví, jak své zákazníky hýčkat. Příjemná atmosféra a rafinovaný design nábytku z něj činí příjemný a pohodlný prostor, otevřený od ranních hodin až do pozdního večera (McDonalds, 2015d). V mnoha zemích je McCafé součástí fastfoodu McDonald's, čímž poskytuje zákazníkům možnost bohatě se najíst a zároveň si vychutnat kávu na jednom místě. V případě potřeby je v kavárně možné použít Wifi připojení, nicméně nejprve je nutné se registrovat na stránce McDonald's.

Marketingová komunikace

Společnost McCafé tvrdě pracovala, aby si získala pověst renomované značky. Přijala několik plánů na udržení a maximalizaci viditelnosti své značky pomocí reklamní kampaně v televizi, v novinách, na billboardech, ale také pomocí sociálních sítí Facebook, Twitter a YouTube se snahou přilákat více spotřebitelů. Společnost má na internetu dostupnou mobilní aplikaci, kde po registraci, kdykoliv se zákazník dostane do kavárny, je přivítán automatickou zprávou informující o speciálních produktech a výhodných nabídkách dne. Další akcí na přilákání více zákazníků jsou Happy Hours neboli Šťastné hodinky od 14.00 do 17.00 hodin, kdy ke každému produktu McCafé nabízí slevu na nákup dalšího (Coleman, Gao a Kim, 2009).

Shrnutí

Obě společnosti se zaměřují na prodej kvalitní kávy. Ve Starbucks si zákazník může vybrat ze tří typů pražených kávových zrn, kdežto v McCafé pouze ze dvou. Lákadlem Ve Starbucks jsou originální sezónní nápoje, nicméně za vysoké ceny. Výhodou McCafé jsou ceny nižší, a navíc i možnost vybrat si zvýhodněná menu, nebo navštívit kavárnu v čase Happy Hours. Obě společnosti mají kvalitní zaměstnance, ale ve Starbucks si

zákazník musí nejprve vystát frontu na objednávku, kdežto v Mccafé si lze objednat rovnou při příchodu do kavárny, pomocí elektronického přístroje a poté se posadit a vyčkat u stolu. Společnost McCafé vynaložila značné náklady na reklamu a vybudování značky, zatímco Starbucks spoléhal na její rozšíření mezi zákazníky pomocí záběrů ve filmech či sdílení Starbucks Experience na sociálních sítích.

6. Italský trh s kávou

Itálie je známá pro svoji dlouholetou kávovou kulturu. V Itálii bylo v roce 2001 napočítáno 141 000 barů a kaváren. Italská kultura kávy se od zbytku světa naprosto odlišuje. Spíše než mít s sebou na cestě do práce kávu v plastovém šálku, se Italové shromáždí ve svém místním espresso baru a vypijí jej ve stoje u pultu. Obvykle chodí lidé do stejných espresso barů, kde již znají dobře číšníka a mohou s ním prohodit pár slov. Italská kultura pití kávy je velmi sofistikovaná a tomu nasvědčuje i fakt, že dokonce i stroje Senseo a Nespresso, které se používají v domácnostech po celé západní Evropě, nejsou v italských domácnostech integrovány tak jako v jiných zemích. Italové stále dávají přednost použití klasických kovových konviček, které je třeba umístit na vařič (Morris, 2008).

Průzkum společnosti Lavazza (2016) ukazuje, že v Itálii konzumuje kávu 87 % celkové populace. Průměrně by pak jeden Ital měl denně vypít 3,1 hrnku kávy. Na obrázku č.6 níže lze sledovat vývoj konzumace kávy v Itálii v letech 2000-2016. Od roku 2000 do roku 2007 zaznamenal vývoj konzumace kávy na osobu vzestupnou tendenci na neuvěřitelných 5,9 kg na osobu v roce 2008 a potom tato hodnota začala klesat až do roku 2016 kdy vývoj pomalu dosahuje nejvyšších čísel z předchozích let.

Obrázek 6: Vývoj konzumace kávy v Itálii na osobu v letech 2000-2016 (Kg)



Zdroj: Comitato Italiano del Caffè and ICO, Dostupné na: www.ico.org/documents/cy2016-17/icc-120-6e-profile-italy.pdf

Je tedy vstup na italský trh s kávou riskantní? Pro zvolenou firmu by nemělo být riskantní vstupovat na italský trh s kávou, důkazem je toho například McDonald's. V Itálii téměř všechny restaurace McDonald's mají kavárny McCafé umístěny mimo restauraci, a to nejlépe na rohu ulice, kde jsou podávány čerstvě vařené kávy, kávové speciality a drobné pečivo. Přestože mají Italové velice rádi své návyky na pití kávy, stále častěji se ukazuje, že jsou otevřeni novinkám. Spotřeba kávy v Itálii představuje 14 miliard šálků kávy ročně, což činí 3,7 kg za rok na osobu (Coffee Research Institute, 2006). Z čehož plyne, že zachycení pouze malého zlomku současné spotřeby by bylo z pohledu plánovaného vstupu na tento trh atraktivní.

7. PEST analýza italského trhu

7.1. Politicko-právní prostředí

Italská republika je státem jižní Evropy s rozlohou 301 278 km². Administrativně je rozdělena na 110 provincií a 20 regionů, z nichž v každém regionu je pět a více provincií. Provincie jsou pojmenovány podle města, které se v nich nachází. Hlavním městem je Řím, který zároveň patří k největším městům a nachází se v provincii Lazio. Itálie získala nezávislost v roce 1861 s podporou Napoleona III, ale úplně sjednocena byla až roku 1870 králem Viktorem Emanueleem II. Monarchií zůstala až do roku 1946, kdy po skončení druhé světové války byla Itálie stanovena republikou. V poválečném období, následovalo časté střídání vlád, díky čemuž byla země politicky nestabilní a mezi představiteli docházelo k častému stíhání pro korupci nebo spolupráci s mafií (Zamykalová, 2003).

Vnitřní

Itálie je zastupitelskou demokracií s dvoukomorovým parlamentem, který je složen z poslanecké sněmovny a senátu a je volen vždy na pět let. Poslaneckou sněmovnu tvoří dolní komora s 630 členy a horní komora tvořena Senátem a ten má 5 doživotních senátorů, které jmenuje prezident a dalších 315 senátorů. Doživotní senátoři jsou bývalí prezidenti Itálie. Prezident je hlavou státu a jeho mandát trvá 7 let. Nyní je italským prezidentem Sergio Matterella, který je ve své funkci od 3. února 2015. Hlava státu je volena nepřímo během společného zasedání Senátu a Poslanecké sněmovny obohaceného navíc o tři vyslance z každé z dvaceti regionů (Europa.eu, 2018).

Vnější

Itálie je členem velkého množství významných mezinárodních organizací jako je EU, NATO, WTO, MMF, EBRD, OBSE. Od 1. 1. 1992 je Itálie zakládajícím členem Hospodářské a měnové unie a přijala euro od 1. 1. 2002 a patří tak s ostatními členy EU do společného měnového a celního prostoru. Dále se tento stát účastní sdružení největších ekonomik světa G-20 a je členem uskupení hospodářsky nejvyspělejších ekonomik světa

G-8. Itálie také podepsala velkou část mnohostranných smluv, ale nemůže nezávisle provádět samostatnou obchodní politiku vůči třetím zemím, protože Evropské hospodářské společenství, jehož je Itálie členem, začalo od vzniku celní unie roku 1968 vystupovat vůči třetím zemím jako jeden celek. Obchodování se členskými státy EU je pak realizováno v rámci působnosti pravidel jednotného vnitřního trhu (Fričová, 2016).

Právní formy podnikání a daňový systém

Založit si v Itálii svůj vlastní podnik je i přes snahy o zjednodušení procesu stále velice komplikované a časově náročné. Vše záleží i na tom jaký typ podniku má být založen nebo jaký druh právní formy bude zvolen. Je možné zřídit veřejnou obchodní společnost (Società in nome collettivo, S.n.C), komanditní společnost (Società in accomandita semplice, S.a.S), dále také komanditní společnost na akcie (Società in accomandita per azioni, S.a.p.A.), případně společnost s ručením omezeným (Società a responsabilità limitata, S.r.L) nebo akciovou společnost (Società per azioni, S.p.A.). Obchodní společnosti se při založení musí zapsat do obchodního rejstříku, který vede místní obchodní komora (Registro Imprese). S žádostí o pomoc se při zakládání podniku společnosti mohou obrátit na advokátní kanceláře nebo podnikové, finanční či daňové poradce, kteří se na danou problematiku zaměřují. Při zakládání společnosti se v Itálii nedá obejít ani bez služeb notáře, a dokonce lze alternativně založit společnost přímo u něj (Businessinfo, 2018).

Překážky v podnikání

Každý rok provádí světové ekonomické fórum WEF (World Economic Forum) průzkum, kde mají respondenti za úkol vybrat pět nejproblematictějších překážek v podnikání a přiřadit jim váhy podle problematičnosti dle jejich mínění. Výsledkem tohoto průzkumu je žebříček největších překážek podnikání v jednotlivých zemích. Výsledky průzkumu největších překážek pro podnikání v Itálii uváděné v Global Competitiveness Report 2014-2015, Global Competitiveness Report 2015-2016, a Global Competitiveness

Reports 2016-2017 jsou srovnány v tabulce níže a dále porovnány s nejnovějšími daty z Global Competitiveness Report 2017-2018 (Schwab, 2014).

Tabulka 4: Největší překážky v podnikání v Itálii v % (pořadí v jednotlivých letech)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Neefektivní vládní byrokracie	19,9 %	19,6 % (1.)	18,9 % (2.)	17,6 % (1.)
Daňové zatížení	18,7 %	18,4 % (2.)	19,6 % (1.)	17,3 % (2.)
Přístup k financování	16,1 %	12,6 % (3.)	12,8 % (3.)	9,6 % (5.)
Restriktivní pravidla trhu práce	11,1 %	10,5 % (5.)	11,5 % (5.)	11,0 % (3.)
Daňová regulace	8,6 %	11,4 % (4.)	12,6 % (4.)	10,5 % (4.)
Korupce	7,2 %	7,0 % (6.)	6,4 % (6.)	4,6 % (8.)
Politická nestabilita	5,8 %	3,7 % (8.)	3,0 % (8.)	8,2 % (6.)
Infrastruktura	5,5 %	6,2 % (7.)	5,0 % (7.)	5,5 % (7.)

Zdroj: Vlastní zpracování dle SCHWAB, Klaus. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum [online]. cit. 2019-02-18. Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_201011.pdf, s. 192

Největší překážkou v letech 2014-2015 byla neefektivní vládní byrokracie, v závěsu za ní následovalo daňové zatížení právnických osob, a to hlavně z důvodu daňové reformy v roce 2013, a jako třetí největší překážkou byl přístup k financování. V letech 2016-2017 se na první pozici jako největší překážka dostalo daňové zatížení a negativní vnímání neefektivní vládní byrokracie procentuálně kleslo. V následném období let 2017-2018 došlo k opětovné změně a do popředí se opět dostala neefektivní vládní byrokracie, nicméně můžeme vidět, že procentuální hodnoty třech hlavních překážek se rovnoměrně snížily oproti předchozím letem, a naopak se razantně zvýšila hodnota překážky politické nestability.

7.2. Ekonomické prostředí

V období ekonomické krize utrpěla italská ekonomika velké ztráty. I přes ekonomické problémy a značný rozdíl mezi ekonomicky vyspělým severem a zemědělsky aktivním jihem je Itálie stále země s atraktivním trhem, patřícím k největším ekonomikám světa.

HDP, nezaměstnanost a inflace

Hrubý domácí produkt je jedním z hlavních ukazatelů ekonomie, protože představuje celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na daném území. Využívá se při určení výkonnosti ekonomiky daného státu. V některých případech jej lze použít i ke zjištění materiálních životních standardů obyvatelstva, ne však k měření společenského blahobytu. Pro přesnější porovnávání se užívá HDP měřené paritou kupní síly. Parity kupní síly (PPP) jsou indikátory cenových rozdílů v jednotlivých zemích, představují poměr cen v národních měnách za stejné výrobky a služby v různých zemích.

Podle následující tabulky je zjevné, že podle HDP měřeného paritou kupní síly (PPP) v roce 2017 se Itálie nacházela na 12. místě ve světovém měřítku.

Tabulka 5: Pořadí zemí světa podle HDP, 2017

Pořadí	Země	Hodnota HDP, (PPP) (mld. dolarů)
1.	Čína	23.208
2.	USA	19.485
9.	UK	2.925
12.	Itálie	2.317
49.	ČR	376

Zdroj: Vlastní zpracování dle IMF: World Economic Outlook (WEO) Database [online]. cit. 2019-02-19. Dostupné na:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>

Přesnějším ukazatelem, jak je vidět níže, je HDP přepočítané na hlavu (per capita). Itálie zaujímala v roce 2016 36. příčku ve světovém žebříčku s hodnotou 36.918 amerických dolarů na osobu (World Economic Outlook, 2019). Za poslední roky se drží na podobné úrovni bez rapidnějších výkyvů, což dokazuje HDP per capita v roce 2017 (viz tabulka č. 6), zatímco ve vyspělejších ekonomikách průměrné HDP neustále vzrůstá až na vedoucího tabulky Katar, kde HDP pomalu klesá.

Tabulka 6: Pořadí zemí světa dle hodnoty HDP per capita 2016/2017

Pořadí v roce 2016 (2017)	Země	HDP per capita r. 2016	HDP per capita r. 2017
1.	Katar	125.307	124.121
2.(3.)	Lucembursko	103.393	105.147
3.(2.)	Macao SAR	100.181	109.973
13.	USA	57.814	59.792
36.	Itálie	36.918	38.233
40.	ČR	33.520	35.537

Zdroj: Vlastní zpracování dle IMF: World Economic Outlook (WEO) Database [online]. cit. 2019-02-15. Dostupné na:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>

Za posledních 7 let vývoj objemu HDP mírně kolísal, změny ve vývoji ukazuje následující tabulka č. 7 V roce 2012 zaznamenala Itálie propad HDP, nicméně v následujících letech došlo k viditelnějšímu zlepšení a italská ekonomika začala opět stabilně růst. Dle odhadů vývoje pro rok 2019 by měla ekonomika Itálie dále růst v kladných číslech.

Tabulka 7: Vývoj objemu HDP v letech 2011-2017 (%)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% HDP	0.6	-2.8	-1.7	0.1	1.0	0.9	1.5

Zdroj: Vlastní zpracování dle The World Bank. Data: GDP growth (annual %). The World Bank [online]. cit. 2019-02-15. Dostupné na: <https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&country=ITA>

Významnou hodnotou v loňském roce bylo udržení **inflace** na 1.14%, což je o 0,09 % více než v roce 2017, tzn. výrazné zlepšení oproti deflaci -0,01 % v roce 2016 (inflation.eu, 2019).

V návaznosti na politickou situaci v zemi se obyvatelé obávali budoucího vývoje ve veřejných financích. Evropská komise pravidelně uváděla Itálii ve zprávě o zemích s rizikem makroekonomické nerovnováhy. Údaje od Italského statistického úřadu (ISTAT, 2017) za rok 2017 potvrdily, že došlo ke zlepšení podílu státního dluhu vůči HDP. **Státní dluh** v roce 2017 dosahoval 131,5 %, kdy došlo k mírnému snížení o 0,5 % oproti předchozímu roku a od roku 2015 má sestupnou tendenci.

Tabulka 8: Státní dluh v % HDP

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
(%) HDP	129,0	131,8	132,1	132,0	131,5

Zdroj: Vlastní zpracování z BusinessInfo. Itálie: Ekonomická charakteristika teritoria, ekonomický přehled. BusinessInfo Oficiální portál pro podnikání a export [online]. © 1997-2018. cit. 2018-01-01. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-zakladni-charakteristika-teritoria-18349.html>

Rozložení **nezaměstnanosti** na území Itálie je nerovnoměrné, zatímco na severu je zaznamenám největší nárůst pracovních příležitostí, střed a jih jsou na tom mnohem hůře. Celková nezaměstnanost výrazně přesahuje evropský průměr 8,6 %. Začátek roku 2018 přinesl pozitivní údaje na trhu práce, když byla zaznamenána nejnižší nezaměstnanost od roku 2013. Průměrná hodnota nezaměstnanosti v roce 2017 činila 11,4 %, což znamená meziroční snížení o 0,5 % oproti roku 2016. Zlepšení situace na trhu práce napomohlo především zvýšení počtu zaměstnanců na dobu určitou, jejichž počet se zvýšil o přibližně 300 tisíc, oproti zvýšení pracovních smluv na dobu neurčitou

o 80 tisíc. Nejvyšší nezaměstnanost 37,1 % je v Itálii u mladých lidí do 25 let, má tedy podobnou hodnotu jako Řecko. Největší podíl na nezaměstnanosti tvoří sektor služeb, kde nezaměstnanost v roce 2017 dosahovala 69,76 %. V průmyslu se podíl nezaměstnanosti ve stejném roce pohybovala okolo 26,32 % a v zemědělství byl podíl nejmenší okolo 3,92 % (Statista, 2019b).

Odvětví ekonomiky

Itálie je z pohledu průmyslu rozdělena na průmyslově rozvinutý sever s převládajícím množstvím soukromých firem a na méně rozvinutý zemědělský jih s vysokou nezaměstnaností, která dosahovala až 17 %. Mezi hlavní vyspělá města na severu patří zejména Miláno a Turín. K významným odvětvím zde patří automobilový průmysl, cestovní ruch, těžba nerostných surovin, oděvní a textilní průmysl včele se světově známými značkami jako je Gucci, Prada, Versace a Giorgio Armani (ISTAT, 2017). Do odvětví jako je zemědělství, služby a stavebnictví zasahuje stínová ekonomika, která se odhaduje v roce 2017 na 19,8 % HDP (Forbes, 2017).

V prosinci roku 2017 dle statistik ISTAT (2018) zaznamenala průmyslová produkce jeden z nejlepších výsledků za posledních sedm let. Nejvíce se dařilo hutnickému odvětví a výrobě kovových produktů s výjimkou strojů a zařízení (+14,1 %), výrobě a instalaci zařízení a strojů (+8,4 %) a oděvnímu průmyslu s doplňky a kůží (+11,1 %). Na druhou stranu došlo k poklesu v energetickém sektoru (-15,1 %), nejvíce v dodávkách elektrické energie a plynu, dále pak ve výrobě produktů z ropy a také v těžbě (-3,5 %). Oživení italského hospodářství na počátku roku 2018 je znát i na nárůstu poskytnutých úvěrů během ledna 2018 a také na statistikách společností ze sektoru vodárenství, energetiky, odpadu a plynárenství, u nichž lze pozorovat nárůst zisků oproti roku 2016 o 8,5 %.

Zahraniční obchod země

Od hospodářské krize v roce 2009, kdy byla bilance v záporných číslech (hodnota vývozu byla 291 733 mil. eur a hodnota dovozu dosahovala částky 297 609 mil. eur), dovozy rostly. Do roku 2012 převyšoval dovoz zboží a služeb do země nad vývozem zboží a služeb ze země, ale od roku 2013 se saldo obchodní bilance země dostalo do kladných čísel a každým rokem se export zvyšuje. V roce 2017 již export převyšoval import o 41 111 mil. eur, přičemž nejvyššími exportními trhy EU bylo Německo s 12,6 % podílem na celkovém italském vývozu, 10,3 % Francie, 5,2 % Velká Británie a Španělsko, 4,6 % Švýcarsko a méně než 3 % pak Belgie a Polsko (Businessinfo, 2018). Zatímco se vývoz každým rokem zvyšuje dovoz se střídavě snižuje a zvyšuje, nicméně saldo neustále roste v kladných číslech.

Dle výzkumu Mezinárodního obchodního centra UNCTAD/WTO zveřejněného na stránkách Businessinfo.com (2018) kvalitní italské výrobky vedou na příčkách světového exportního žebříčku. Itálii se podařilo obsadit vedoucí pozice v osmi ze 14 hodnocených oborů a jednoznačně vede ve vývozu textilu, kožených výrobků a oblečení. Velmi dobře se Itálii daří i ve vývozu elektrických přístrojů. Italská vláda si na období let 2018-2020 vyčlenila peníze na podporu výrobků Made in Italy s cílem ročního růstu exportu o 4 % a do roku 2020 se chce zaměřit na oblasti s nynějším nízkým podílem na trhu.

Pokud se podíváme na italskou ekonomiku z dlouhodobějšího hlediska, tak zjistíme, že jedním z hlavních hybných sil ekonomiky v zemi zůstává export, přesto že byl v únoru 2019 zaznamenán meziměsíční pokles exportu mimo EU, ale v meziročním srovnání mírně vzrostl (+0,1 %). Důležitou roli hraje pro Itálii export do USA, zde by mohlo dojít k poklesu z důvodu nově zavedeného cla. Italský vývoz do USA dosahuje hodnoty 40,1 mld. EUR (Businessinfo, 2018).

7.3. Technologické prostředí

Hlavní část technologického prostředí tvoří věda a výzkum. V posledních letech se Itálie věnuje biotechnologickému průmyslu, který se vyvinul díky vynikajícímu vědeckému

a průmyslovému výzkumu, jakož i hodnotě vyvinuté technologie a produktů. V roce 2017 bylo v Itálii celkem 571 biotechnologických společností. Obrat přesáhl 12,2 miliardy dolarů a mezi rokem 2014 a 2016 vzrostl o 12 %, zatímco investice do výzkumu a vývoje dosáhly 2 miliardy dolarů a přibližně 3 790 zaměstnanců v biotechnologickém výzkumu. Biotechnologie patří mezi odvětví využívající vyšší úroveň inovací v Itálii (Export.gov, 2018).

Komunikace

V roce 2017 užívalo pevnou linku 20,7 milionů obyvatel Itálie a řadily se tak na 12. místo ve světovém žebříčku. Telefonní systém disponuje výbornou infrastrukturou, je rychlý a velmi moderní. V Itálii jsou telekomunikační služby ve vlastnictví soukromých společností, největší z nich je společnost Telecom Italia, která je součástí koncernu Pirelli. Co se týká mobilních sítí, v roce 2017 byla Itálie na 19. místě ve světovém žebříčku s počtem 83,8 milionů uživatelů mobilních telefonů a patří tak k zemím s rozvinutou mobilní telefonní sítí. K hlavním mobilním operátorům patří společnosti Tim, Wind a Vodafone (Central Intelligence Agency, 2019).

V mediálním světě dominují dvě hlavní společnosti, veřejná společnost Radiotelevisione Italiana zkratkou RAI, se třemi národními stanicemi a soukromá Mediaset s rovněž třemi stanicemi. Mimo jiné zde působí další menší společnosti a také televizní společnost Sky Italia (ISTAT,2017).

Co se týče internetu, tak v roce 2016 bylo v Itálii více než 38 milionů uživatelů a v Itálii stejně jako ve světě získávají sociální média a internet stále větší roli v každodenním životě (The World Factbook, 2016).

Doprava

Itálie učinila v dopravě mnoho pokroků ovšem v mnohém stále ještě zaostává. Kvůli velkým vzdálenostem mezi severem a jihem Itálie, došlo k rozvoji v oblasti vysokorychlostních vlaků, které umožňují pasažérům cestovat rychlostí do 350 km/h.

Kromě vlaků patří do italské dopravní sítě i lodní doprava. Italská obchodní flotila má přibližně 479 lodí, které kotví v hlavních italských přístavech Janov, Neapol, Terst a Benátky. Flotila neoperuje pouze ve Středozemním moři, ale pravidelně vyplouvá i do australských a severoamerických přístavů (ISTAT, 2017).

Italské silnice jsou v dobrém technickém stavu. Můžeme zde najít čtyři typy silnic a to dálnice (autostrade), kterých je i přes rychlý rozvoj relativně málo a za jejichž průjezd je vybíráno mýtné. Dálnice vedou od severu Itálie po oblast Neapole, ale celá Kalábrie je již bez dálnic a stejně tak i ostrov Sardinie. Další síť tvoří již neplacené silnice státní (strade statali), provinční (provinciali) a komunální (comunali) (Businessinfo, 2018).

Důležitou roli v dopravě hraje letecká doprava, a to nejen v mezinárodním měřítku, ale i v rámci země. Často využívaná spojení jsou mezi severem a jihem a i mezi ostrovy. V městech Řím, Neapol, Miláno, Benátky, Turín a Palermo nalezneme hlavní mezinárodní letiště, celkově je ale v Itálii 137 letišť (ISTAT, 2017). Společnost Ryanair byla v roce 2017 nejvíce používanou aerolinkou s více než 25 miliony pasažéry za rok, druhou nejvíce používanou je EasyJet (Statista, 2019b).

7.4. Sociálně-kulturní prostředí

Demografický vývoj populace

K 1. 4. 2018 měla Itálie 60 678 878 obyvatel s poměrně nízkým průměrným ročním přírůstkem 0,6 na 1000 obyvatel. Již nějakou dobu se potýká s nízkou porodností, což má za následek stárnutí populace. Migrace naštěstí napomáhá zvýšení počtu obyvatel, ale také zvyšuje podíl cizinců trvale žijících na území Itálie. Z celkového počtu obyvatel se 98 % hlásí k italské národnosti, z nichž 7,4 % představovali v roce 2012 cizinci trvale žijící v Itálii. K nejpočetnějším etnickým skupinám patří, Němci, Francouzi, Romové, Slovinci a africké a asijské národnosti. Oficiálním úředním jazykem je na většině území italština. Co se týče náboženství, 97 % obyvatel se hlásí k římsko-katolické církvi a jsou koncentrováni ve střední a jižní části země. Menšinová část 1,5 % pak tvoří převážně valdická evangelická církev a zbytek jsou většinou muslimové (ISTAT, 2018).

Složení obyvatelstva dle věku znázorňuje tabulka níže, kde vidíme porovnání s předchozími roky. Největší procentuální zastoupení 65,2 % měli lidé od 15 do 64 let v roce 2012. Od tohoto roku ve srovnání s ostatními je patrná snižující se porodnost a tím zvyšující se podíl stárnoucího obyvatelstva nad 65 let. Jednou z hlavních příčin pravděpodobně je, že ženy odmítají funkci manželky a matky na plný úvazek, v lepším případě ji odkládají a upřednostňují budování kariéry.

Tabulka 9: Věková struktura v letech 2012-2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0-14 let	14,0	14,0	13,9	13,8	13,7	13,5
15-64 let	65,2	64,8	64,7	64,4	64,3	64,2
> 65let	20,8	21,2	21,4	21,7	22,0	22,3

Zdroj: Vlastní zpracování z BusinessInfo. Itálie: Ekonomická charakteristika teritoria, ekonomický přehled. BusinessInfo Oficiální portál pro podnikání a export [online]. cit. 2019-01-20. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-zakladni-charakteristika-teritoria-18349.html>

Dokazuje to i statistika počtu manželství na tisíc obyvatel, kde počet manželství klesl ze 3,7 v roce 2010 na 3,2 na tisíc obyvatel v roce 2017. Dalším ukazatelem je i hodnota stárnoucího indexu, která naopak vzrostla z hodnoty 154,1 % v roce 2014 na hodnotu 168,9 % v roce 2018 (ISTAT, 2018).

Italská kultura

Italové jsou potomci jedné z nejstarších civilizací, z čehož vyplývá, že by měli být jednotní. Nicméně oni sami sebe vnímají spíše jako obyvatele daného regionu než jako hrdé občany italského státu. Italská kultura je jednou z nejvyhledávanějších, a to díky tomu, že italský národ je v očích cizinců viděn jako národ dobré nálady, přátelského jednání, užívání si života, dodržování tradic a důstojného chování. Rodina je pro ně velice důležitá a stejně tak i rodinné vztahy, proto se rodiny často scházejí a diskutují spolu. Kladou důraz na módu a životní styl, potrpí si vždy a za každých okolností na eleganci a dokonalost (Zamykalová, 2001).

Důležitost rodiny hraje roli nejen v osobním životě nýbrž i ve firemní kultuře. Ve firmách není řídicími pracovníky tak často vyžadována hierarchická struktura. Především u malých a středních firem se setkáváme s rodinným způsobem rozhodování. Ve firmách tohoto typu převládá týmová práce a neklade se důraz na formálnost. Platové rozdíly mezi řídicími pracovníky a běžnými zaměstnanci se pak závratně neliší. Tohle ovšem platí hlavně v jižní části Itálie. V severní části, kde je vyšší životní úroveň jsou i rozdílné platové podmínky. K dalším rozdílům mezi severem a jihem patří individualismus. Zatímco na severu se lidé snaží být samostatní a nezávislí na jihu žijí rodiny často pohromadě a společně i hospodaří. Pro sever je typičtější bydlení v samostatném domě, které je často odkládáno kvůli vysokým cenám nemovitostí. Jak na severu, tak na jihu jsou lidé komunikativní a očekávají od druhých otevřenost a asertivitu. Individualismus lze vidět i v reklamě – na severu působí častěji jednotlivci nebo páry, kdežto na jihu rodiny či slavné osobnosti nebo sportovce (Gullová, 2013).

Italové vyžadují od cizinců dodržování pravidel a stejně tak vyžadují i jasnou firemní strukturu. Snaží se vyhýbat nejistotě, nejasnostem a jsou opatrní ohledně inovací. Neradi střídají zaměstnání a potřebují mít jasnost také v oblasti reklamy a jiných sděleních, kde vyžadují vysvětlení a jasnou strukturu. Itálie patří na hlavní příčky mezi evropské země, ve kterých ve vedení mají hlavní úlohu muži. Výkonnost, pevné vedení a síla jsou pro ně stěžejní (Světlík, 2003).

Etika obchodního jednání

Pokud se společnost chystá na obchodní jednání do Itálie, je nutné znát některá důležitá fakta. Při obchodním jednání je většinou vyžadována italština, a to zejména u menších společností, které zvláště ocení sebemenší pokusy mluvit či psát v italském jazyce. S mladšími obchodníky nebo velkými firmami se v této době již dá domluvit i anglicky, ale pokud se společnost chystá být ve styku s italskými partnery dlouhodobě, je nezbytné opatřit si tlumočníka. Pro komunikaci a sjednávání schůzek se v Itálii nejčastěji využívá telefon. Pro větší formálnost je vhodné nejprve kontaktovat dotyčné dopisem, případně emailem, a je nutné, aby veškerá konverzace byla napsaná výbornou italštinou, případně angličtinou a odeslána s dostatečným předstihem. Italové si často na odpovídání na

zprávy nepotrpí, a proto je častokrát lepší ověřit termín sjednané schůzky telefonicky týden a následně i den před dohodnutým jednáním. Průběh obchodního jednání nebývá v celé Itálii stejný. Na průmyslovém severu se pojetí až tak neliší od střeoevropského a většina firem zde pracuje s přesností a dochvilností. Chudší zemědělský jih naopak působí uvolněněji, lidé zde mají rádi moc a libují si v pomalejším vyjednávání, k uzavření obchodu zde dochází až po delší známosti obchodního partnera nebo po více schůzkách (Světlík, 2003).

Světlík (2003) i Gullová (2013) ve svých publikacích uvádějí, že obchodní jednání s Italy jsou zdlouhavá a náročná. Typická je pro ně poctivost, serióznost a mírné sklony k předvádění se, ale na druhou stranu jsou i výbušní, rádi se dohadují, jejich přístup k obchodu je často neosobní a jsou hrdí. Je obecně známo, že se rádi vyjadřují gestikulací a nespokojenost zdůrazňují mimikou. Obchodovat s Italy znamená být připraven na jejich tvrdohlavost, bojovnost a potřebu dohadovat se a smlouvat za každou cenu. Italové stejně jako jiné jižanské národy spojují obchod s dobrým jídlem a pitím. Pozvání na obchodní oběd či večeři je vhodné přijmout. Jedná se o pokrok v jednání či projev bližších pracovních vztahů mezi obchodními partnery. Při rozhovorech je důležité vyhnout se některým tématům jako například vnitřní politice, náboženství, příjmům a financím, diktátorským či jiným politickým režimům. Pozvání na oběd či večeři je slušnost opětovat. Pokud se jedná o pozvání domů, je vhodné donést dárek hostitelce, a to například květiny, bonboniéru, případně velmi kvalitní italské víno a pokud mají hostitelé děti, také nějakou pozornost pro ně. Italové jsou známí svou pohostinností a štedrostí, rádi svým partnerům dávají drahé a vkusné předměty, které mohou reprezentovat kvalitu společnosti.

Mezi další důležité věci, na kterých si Italové potrpí je móda, respektive oděv. Na schůzky přicházejí velmi dobře oděni a obuti, nejčastěji ve značkovém oblečení či oblečení od italských návrhářů. Jelikož v oblasti podnikání dominují hlavně muži jedná se pak hlavně o sako a kravatu, doplněné vkusnými doplňky. Ženy v pozici obchodního partnera musí dosahovat vysoké odbornosti a znalosti, působit energicky a prokázat dostatečnou míru sebevědomí. Zvláštní význam při představování mají vizitky, které je nutné si vyměnit s obchodním partnerem a je třeba, aby byly v italštině, případně angličtině. Je nevhodné vyměňovat si vizitky při společenských událostech. Italové si

zakládají na titulech a funkcích, ale platí, že čím důležitější osoba tím méně informací je na vizitce uvedeno. Z titulů se často užívá Dottore pro ekonomicky vzdělané a Ing. pro vysokoškolsky vzdělané s technickým zaměřením (Světlík, 2003).

Shrnutí PEST analýzy

Výsledkem PEST analýzy je matice znázorňující první možné stavební kameny pro tvorbu SWOT analýzy, a to jsou některé příležitosti a hrozby plynoucí z italského trhu. V následující tabulce jsou zobrazeny zmiňované faktory před selekcí do SWOT analýzy.

Tabulka 10: PEST analýza Itálie

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Vyšší daňové zatížení	Vysoká nezaměstnanost
Neefektivní byrokracie	Růst HDP
	Nízká míra inflace
Sociální faktory	Technologické faktory
Zájem o novinky	Vliv internetu a sociálních médií
Nutnost tlumočnicka či znalosti italštiny	Rozvinutá dopravní síť
Rozdíly v jednání mezi severem a jihem	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Síla samotných prvků tabulky nemusí být nutně významná, ale dohromady tvoří široký rámec pro tvorbu celkové analýzy.

8. Porterův model pěti hybných sil

Tato podkapitola se věnuje konkurenčnímu prostředí, které je zaměřeno na příležitosti a hrozby vyplývající ze strany nově vstupujících firem, stávající konkurence, dodavatelů, odběratelů a jako poslední ze strany substitutů. Jednotlivé strany jsou hodnoceny autorkou subjektivně na škále od nízkého vlivu po vysoký.

Nově vstupující firmy

Hrozba nových účastníků pro Starbucks je mírná z důvodu vysoké nasycenosti trhu. Překážky ani počáteční investice ke spuštění značky kávy nejsou příliš vysoké. Noví účastníci mohou konkurovat značkám jako je Starbucks na místní úrovni. Jejich úspěšnost však zůstává nízká až střední.

Společnost Starbucks zaujala velký podíl na trhu ve světovém měřítku na základě své infrastruktury, efektivity a kvality výrobků. Stále však dochází k nízkým nákladům na změnu, nové značky mohou přilákat zákazníky s nižšími cenami. Hrozba nových účastníků tak zůstává. Do značné míry je tento faktor však zmírněn image značky, podílem na trhu a dalšími faktory, jako je loajalita značky. Důležitým faktorem, který dává značce Starbucks konkurenční výhodu, je její přístup k surovinám a dodavatelům. Společnost Starbucks má na základě své velikosti, rozsahu a platební schopnosti přístup ke kvalitnější kávě a většímu počtu dodavatelů na celém světě. Všechny tyto faktory působí na zmírnění hrozby, kterou představují noví účastníci.

Dodavatelé

Na Starbucks mohou dodavatelé vyvíjet pouze mírný až střední tlak. Značka má vlastní politiku diverzity dodavatelů, kterou používá k výběru dodavatelů. Dalším významným politickým bodem společnosti Starbucks je etické získávání zdrojů. Značka se z etických důvodů zabývá fairtradovou kávou a vyvíjí se přímo s pěstiteli kávy, což jí pomohlo získat vyšší kontrolu nad dodavatelským řetězcem. Tím, že společnost nakupuje přímo od zemědělců vyvinula si skvělé vztahy s komunitami pěstující čaje i kakao. Společnost se

snaží pěstitele neustále vzdělávat a zlepšovat postupy při pěstování kakaa i čaje, aby jim tak pomohla získat maximální objem produkce. To vše přispívá ke snížení vlivu mediátorů a dodavatelů. Kromě toho je počet dodavatelů na trhu vysoký a společnost Starbucks má k dispozici dostatek prostoru pro výběr. Její vynikající řízení dodavatelského řetězce v posledním desetiletí snížilo vyjednávací sílu dodavatelů a přineslo mu nízkou úroveň.

Odběratelé

Vyjednávací síla kupujících v případě Starbucks je mírná až nízká. Velikost jednotlivých nákupů je malá a jednotliví kupující tak nemají dostatečný vliv. Zákazníci jsou především citliví na kvalitu a jsou ochotni platit vyšší ceny za produkty nejvyšší kvality. Ceny však nemohou být nadměrně vysoké, protože zákazníci tyto trendy sledují a mohli by pak změnit své chování. Produktový mix Starbucks je navíc různorodý. Na základě všech těchto faktorů zůstává síla kupujících nízká.

Substituty

Počet náhradních produktů pro kávu značky Starbucks je vysoký. Limonád, čajů a alkoholických i nealkoholických nápojů je na trhu k dispozici spousta, a proto jsou snadno nahraditelné. Velkých restaurací a kaváren, které poskytují jak dobré prostředí a kvalitní produkty stále více přibývá. Dalším zdrojem hrozby v této oblasti jsou domácí výrobky, které mohou spotřebitelé konzumovat. Kromě toho jsou náklady na výrobu zanedbatelné. Všechny tyto faktory způsobují, že náhradní produkty jsou střední až velkou hrozbou. Přesto existují určité faktory, které tuto hrozbu do jisté míry zmírňují. Kromě kávy prvotřídní kvality, vynikajících služeb zákazníkům a skvělého prostředí s volně přístupnou Wifi, prodává Starbucks také prémiovou balenou kávu a různé upomínkové předměty. Prémiová kvalita a věrnost značce do jisté míry zmírňují hrozbu náhrad.

Stávající konkurence

Intenzita konkurenčního soupeření v průmyslu je mírná až vysoká. Je to proto, že v průmyslu neexistuje monopolní konkurence a počet firem, které soutěží o podíl na trhu, je vysoký. Vstupní a výstupní překážky jsou malé. Hlavním faktorem, který zmírňuje konkurenci společnosti Starbucks, je její podíl na trhu ve světě. Prvotřídní kvalita a produktová diferenciacce, které Starbucks používá, jí také dávají určitou výhodu před konkurencí. Celkově však v tomto odvětví vždy existuje prostor pro nové hráče, což zvyšuje intenzitu konkurence v tomto odvětví. Na základě všech těchto faktorů zůstává intenzita konkurence proti společnosti Starbucks mírná až vysoká.

Tato analýza ukazuje, že společnost Starbucks by byla schopna zmírnit konkurenční hrozbu vůči ní na základě prvotřídní kvality svých produktů i kvality služeb zákazníkům. Kromě toho globální značka kávy skvěle zvládá svůj dodavatelský řetězec, který by mohl snížit jejich vyjednávací pozici.

Shrnutí

Porterova analýza pěti sil ukázala, že značka Starbucks by měla zůstat silná vůči konkurenčním hrozbám na základě svých klíčových kompetencí. Celkově je síla pěti diskutovaných sil v rámci této analýzy mírná. Společnost Starbucks získala na trhu v průběhu let některé vynikající schopnosti a vybuodovala silnou značku, která jí dává konkurenční výhodu v průmyslu a zmírňuje tyto síly.

Následující tabulka představuje shrnutí Porterovy analýzy pěti hybných sil.

Tabulka 11: Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil

Nově vstupující firmy	Substituty
Vysoké vstupní náklady a úspory z rozsahu	Vyšší elasticita produktů
Tradice a povědomí o značce	Nemožnost vytlačení substitutů
Spíše nižší riziko vstupu nových firem	Reálná hrozba substitutů
Stávající konkurence	
Vyšší konkurence s různými strategiemi	
Nadprůměrně rostoucí spotřeba produktů	
Agresivní konkurenční prostředí	
Dodavatelé	Odběratelé
Vysoký počet dodavatelů	Střední vliv odběratelů
Nízká vyjednávací síla	Produkce není významnou součástí nákladů odběratele

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

9. Analýza vnitřního prostředí

Pro zjištění silných a slabých stránek je níže provedena analýza vnitřních zdrojů společnosti. Na konci kapitoly je vytvořena tabulka 12, která vyhodnocuje konkurenční výhody na základě schopností a zdrojů, podle toho, zda se jedná o konkurenční či dočasnou výhodu.

Technologie

Pro fungování Starbucks jsou technologie čím dál tím důležitější. Kromě různých typů technologií, které značka používá pro pečení a v dodavatelském řetězci, se značka zaměřila na informační technologie. Investice do IT přinesly vyšší efektivitu a produktivitu. Starbucks využívá IT v několika bodech např. prodejních, webových a mobilních platformách, online a mobilních platebních systémech a odměnových programech, pro administrativní funkce, včetně lidských zdrojů, mezd, účetnictví a interní a externí komunikaci. Proaktivně využívá digitální technologie pro marketing (Pratap, 2019).

Dodavatelé

Starbucks získává suroviny od mnoha dodavatelů po celém světě. Jeho globální zajišťovací funkce zdrojů je také známa jako Global Sourcing a Supplier relations. Trvalý růst dodavatelů však může ztěžovat udržení konzistentní dodávky vysoce kvalitních surovin. Proto je jeho globální funkce zajišťování zdrojů neustále sledována. Společnost také vytvořila pravidla pro výběr dodavatelů, kteří musí být schopni splnit nejen jakostní očekávání, ale i další normy týkající se řízení lidských zdrojů a rozmanitosti, které jsou spojeny s označením Fairtrade. Značka Fairtrade znamená, že pěstitelé za svoje produkty dostávají spravedlivě zaplacené, pěstují s ohledem na životní prostředí a mají možnost se uživit vlastní prací za důstojných podmínek (Pratap, 2019).

Loajalita zákazníků

Starbucks má velmi vysokou úroveň loajality zákazníků. Mezi faktory, které pomohly vybudovat její vysokou úroveň, patří prvotřídní kvalita, zákaznický servis a image značky.

Lidské zdroje

Společnost se také zaměřuje na řízení lidských zdrojů. Kromě nábory a udržení nejlepších talentů také vytváří jedinečnou kulturu. Vnímá své zaměstnance jako partnery, protože sdílejí úspěch značky. Od roku 2017 měla značka 277 000 zaměstnanců, z toho 185 000 bylo zaměstnáno pouze ve Spojených státech. Společnost realizovala několik vzdělávacích programů a tím přispěla k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Kultura integrity zajišťuje nediskriminační pracovní prostředí. Zaměstnanci jsou také vyškoleni v etice a dodržování předpisů (Hill, Schilling a Jones, 2016).

Globální expanze

Má velké množství poboček umístěných po celém světě k poskytování svých služeb včetně maloobchodních prodejen a zařízení dodavatelského řetězce. Společnost vlastní své pražírny, ale významnou část svého skladování a distribuce pronajala externím partnerům (Hill, Schilling a Jones, 2016).

Image značky:

Starbucks si vybudoval vynikající, celosvětově známou image kávy. Zachoval si prémiový obraz, který souvisí s jeho fairtradovou kávou, prémiovými produkty a službami. Kromě toho se Starbucks zaměřuje také na etiku a službu veřejnosti, která jí pomohla získat dobrou pověst.

Tabulka 12: Analýza zdrojů

Zdroje / schopnosti	Cenné	Vzácné	Těžko imitovatelné	Celkové zdroje organizace	Důsledek
Technologie	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda
Dodavatelé	Ano	Ano	Ano	Ano	Konkurenční výhoda
Loajalita zákazníků	Ano	Ne	Ne	Ano	Dočasná výhoda
Lidské zdroje	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda
Globální expanze	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda
Image značky	Ano	Ano	Ano	Ano	Konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hlavním pilířem obchodní strategie společnosti Starbucks je prvotřídní kvalita produktů spojená s pečlivým výběrem dodavatelů, který je konkurenční výhodou. Společnost se soustředí na to, aby zákazníkům vždy přinesla nejkvalitnější kávu. Její zaměření na kvalitu si vydobylo vysokou loajalitu a popularitu u zákazníků po celém světě, zajišťující firmě dočasnou konkurenční výhodu. Silná image značky je pro společnost konkurenční výhodou a má za následek silný růst tržeb a příjmů. Image značky také přinesla velké portfolio produktů, které zahrnuje kávu, čaje, další teplé a studené nápoje, a také občerstvení. Starbucks se zaměřil na globální expanzi, aby zvýšil své příjmy. Tato strategie je pro firmu dočasně výhodná.

10. SWOT analýza

Předposlední kapitola této bakalářské práce se zaměřuje na shrnutí a vyhodnocení vnitřní a vnější analýzy, které poskytnou potřebné informace pro sestavení analýzy SWOT. Poté se věnuje párovému srovnávání jednotlivých faktorů (viz Příloha 1) a jejich seřazení dle důležitosti. V rámci matice SWOT byly priority vyhodnoceny podle subjektivního názoru autorky.

Tabulka 13: SWOT analýza Starbucks

Silné stránky	Slabé stránky
1. Světová značka Starbucks	1. Poměrně vysoká cena
2. Široké portfolio produktů	2. Orientace na turisty
3. Sezónní nabídka	3. Investiční závislost
4. Wifi a zásuvky	4. Dlouhá distribuční síť
5. Pečlivě vybraná fairtradová káva	
6. Přístup k zaměstnancům	
Příležitosti	Hrozby
1. Zacílení na italského zákazníka	1. Nízké ceny konkurence
2. Přizpůsobení ceny a produktů	2. Turisté vyhledávající místní kávu
3. Rozšíření portfolio o bezlaktózové a bezlepkové produkty	3. Příchod nového místního řetězce
4. Zvýšení povědomí marketingovou kampaní	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze vzniklé matice SWOT lze vyvodit jednotlivé strategie vedoucí ke zlepšení situace společnosti Starbucks.

První navrhovaná strategie vychází z použití silné stránky širokého portfolio produktů k odvrácení hrozby nezájmu ze strany turistů vyhledávajících místní kávu. Jedná se o strategii konfrontace.

Mohla by rozšířit přípravu kávových produktů o méně tradiční až vědecké způsoby, tím by mohla zaujmout zákazníky a podpořit tím tak Starbucks Experience.

Další možností by mohlo být rozšíření portfolia pekařských výrobků o bezlaktózové, bezlepkové či veganské, tím by získala konkurenční výhodu. Starbucks by se určitě neměl bránit ani rozšíření nabídky o aperitivy, jimiž je Itálie také známá.

Druhá navrhovaná strategie vychází z minimalizace slabé stránky poměrně vysokých cen a vyhnutí se tak hrozbě v podobě nízké ceny konkurence. Jedná se tedy o strategii vyhýbání. V praxi by mohlo jít o snížení ceny základních nápojů, typu espresso, cappuccino nebo marocchino a tím se dostat na ceny dostupnější pro všechny. Společnost by tak získala více místních zákazníků a nejen turistů. Další možností by mohlo být přidání nějakého sladkého pečiva ke kávě, a tím vytvořit například snídaňové menu za výhodnější ceny.

11. Návrhová část

Hlavním cílem práce bylo zvolení vhodné formy vstupu pro firmu Starbucks na italský trh. Na začátku práce byla stanovena hypotéza, že pro firmu je výhodnější kapitálový vstup nežli nekapitálový či vývoz. Ze zjištěných informací lze vyvodit, že pro společnost je vhodnější kapitálová forma vstupu z toho důvodu, že společnost již působí ve většině zemí Evropy, a proto není pro společnost otázka kapitálu důležitá. Dalším důvodem pro kapitálovou formu vstupu je, že ve vybrané zemi není mnoho překážek pro vstup a bylo zbytečné vstupovat například pomocí licence, kde by firma ztratila kontrolu nad produktem a v případě špatné volby provozovatele licence by mohlo dojít ke zničení pověsti firmy. Vývoz a dovoz nejsou pro společnost vhodnou volbou, protože vybraná společnost není výrobní podnik, má dostatek financí a tato forma je vhodnější spíše pro malé a střední podniky, které prodávají doplňkový sortiment. Z nekapitálových vstupů bylo možné přemýšlet nad zvolením franchisingu, tak jako konkurent McCafé, který na italském trhu již úspěšně působí. Tato forma není finančně náročná a poskytovateli licence rostou příjmy z poskytování know-how a nenese riziko v případě neúspěchu společnosti.

Dle tabulky 2 lze vidět, že v Evropě společnost preferuje vstup na trh pomocí joint venture. Pro italský trh by bylo nejvhodnější tuto formu také zvolit, a to z toho důvodu, že pro firmu Starbucks prostřednictvím partnerské společnosti, získá možnost využití znalostí trhu a distribuční sítě partnera, a tím zároveň k eliminuje komerční rizika. Nicméně je nutné, aby si společnost vybrala důkladně partnerskou firmu v Itálii.

Závěr

Tato práce se zabývala volbou vhodné formy pro vstup na italský trh s cílem identifikovat hrozby a navrhnout jejich minimalizaci. Zkoumanou firmou byla společnost Starbucks, která touto dobou již vstoupila na italský trh otevřením pobočky v Miláně.

V první části práce byla provedena literární rešerše forem vstupu na zahraniční trh společně s popisem možných rizik. Dále byly představeny teoretické poznatky strategické analýzy podniku. V rámci čtyř kapitol byly postupně popsány analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, a nakonec SWOT analýza.

Praktická část byla uvedena představením firmy Starbucks. Pro analýzu vnějšího prostředí byla nejprve využita metoda PEST určená k identifikaci faktorů ovlivňující vnější prostředí podniku. Druhou použitou metodou byl Porterův model pěti hybných sil, který přiblížil situaci v rámci konkurenčního prostředí firmy. Z konkurence byla vybrána společnost McCafe, která byla následně srovnána se společností Starbucks pomocí marketingového mixu. K vnitřní analýze byla použita analýza zdrojů s jejíž pomocí byly identifikovány silné a slabé stránky podniku. Syntézou jednotlivých analýz byla vytvořena SWOT matice, ve které byly pomocí párového srovnávání podle subjektivního názoru autorky zohledněny váhy jednotlivých faktorů a adekvátně porovnány. Na základě této matice byly pro podnik navržena strategická opatření se zaměřením na minimalizaci hrozeb pomocí silných stránek.

Přínos práce měl spočívat v pomoci firmě Starbucks ve výběru vhodné formy vstupu a v identifikování hrozeb s návrhem na jejich minimalizaci. Jelikož již firma v průběhu psaní práce na trh vstoupila, je možné porovnat volbu vstupu vybraného autorkou s reálným rozhodnutím Starbucks. Práce by mohla být využita také potencionálními konkurenty, kteří uvažují o vstupu na italský trh nebo by mohla být v navazujícím studiu doplněna o možnosti rozšíření Starbucks na území Itálie.

Summary

The bachelor thesis called "The entry of a foreign company to the Italian market" deals with the expansion of a selected company to a new foreign market. The aim of the thesis is to select an appropriate form of entry to this market based on an analysis of the Italian market. A partial goal is to suggest a proposal to eliminate the threats of entry of a selected company to the Italian market. In the initial part of the literature search there are possible theoretical bases of the company entry on the new foreign market and also the methods used in the analysis of the environment into which the company intends to enter. In the initial part of the literature search there are possible theoretical bases of the company entry on the new foreign market and also the methods used in the analysis of the environment where the company intends to enter. The practical part begins with the history of the selected company, with the characteristics of the marketing mix and the subsequent comparison with the competitor operating on the Italian market. First, an analysis PEST further Porter analysis of five drivers, analysis of resources and their synthesis is made SWOT analysis. Part of Porter's analysis is a comparison of the selected company with the competition using the marketing mix. In the practical part of the thesis, the proposal of entry of the company to the foreign market based on the previous survey and also the proposal to minimize threats using the strategy of confrontation are made. The contribution of the work was to help Starbucks choose the appropriate form of entry and identify threats with a proposal to minimize them. Since the company has already entered the market during the writing of the thesis itself, it is possible to compare the choice chosen by the author with the real decision of Starbucks. Work could be used also potential competitors who are considering entering the Italian market or could be complemented by further studies on the possibility of extending the Starbucks in Italy.

Seznam pramenů a literatury

- 1) ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. International marketing and export management. Eighth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-01692-4.
- 2) DVOŘÁČEK, Jiří a TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xii, 183 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- 3) DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 4) FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. vii, 199 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-888-0.
- 5) GILBERT, Sara. *The Story of Starbucks*. London: Franklin Watts, 2013. 46 s. ISBN-13: 978-1583416099.
- 6) GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 7) GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. 335 s. Expert. ISBN 978-80-247-4418-6.
- 8) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- 9) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- 11) KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- 12) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing: European Edition*. London: Prentice Hall, 1999. 1056 s. ISBN 0132622548.

- 13) Kotler, Philip a Dolanský, Václav. *Marketing management: (10. rozšířené vydání)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- 14) KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 15) KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- 16) LINHART, Zdeněk. *Strategický marketing*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 155 stran, 1 mapa. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-45-4.
- 17) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. Expert. ISBN 80-247-1678-X.
- 18) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, ©2009. 196 s. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.
- 19) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- 20) MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová encyklopedie]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- 21) MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- 22) MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 23) MALÝ, Josef. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. xiii, 257 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.
- 24) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 25) MAKOS, Jim. *Understanding Pest Analysis with Definitions and Examples. PestleAnalysis* [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- 26) MEFFERT, Heribert. *Marketing & Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- 27) ONKVISIT, Sak a John J SHAW. *International marketing: strategy and theory*. 5th ed. London: Routledge, 2008, xxiv, 710 s. ISBN 978-020-3930-069.
- 28) PEARCE John A. a Richard B. ROBINSON. *Strategic management: formulation, implementation and control*. 12th ed. Boston: Gardners Books, 2010. ISBN 978-0071289-504.
- 29) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 30) PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail Management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- 31) ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- 32) SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 33) SCHWAB, Klaus: *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, World Economic Forum, 2014, ISBN-13: 978-92-95044-98-2.
- 34) SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 35) SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 367 s. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.
- 36) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

- 37) VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 38) ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 49 s. Aktuální otázky mezinárodního obchodu. 5/2001. ISBN 80-245-0216-X.
- 39) ZAMYKALOVÁ, Miroslava.: *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 77. ISBN 80-86419-28-2.
- 40) ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Internetové zdroje:

- 1) Blankson and Kalafatis, '*Positioning strategies of international and multicultural-oriented service brands*', ©2007. [Online]. cit. 2019-03-23. Dostupné na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040710818921>
- 2) Brassington, F. and Pettitt, S. *Principles of Marketing*. ©2006 [online] cit. 2019-02-13. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/284112548_Starbucks_Marketing_Analysis
- 3) Businessinfo, *Ekonomická charakteristika země*. [online]. © 2018. cit. 2019-01-09 Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-ekonomicka-charakteristika-zeme-18352.html#sec7>
- 4) Businessinfo, Teritoriální informace [online]. © 2018a. cit. 2019-02-15. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informacezeme/italie.html>, zastupitelský úřad ČR v Římě
- 5) Businessinfo, Zahraniční obchod a investice [online]. © 2018b cit. 2019-02-15. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-zahranicni-obchod-a-investice-18350.html>, zastupitelský úřad ČR v Římě

- 6) Coffee Research Institute, *Italian Coffee Consumption Statistics* © 2001-2006. [online]. cit. 2019-02-22. Coffee Research Institute. All Rights Reserved. Dostupné na: <http://www.coffeeresearch.org/market/italy.htm>
- 7) Coleman, Daryl Connie GAO and Heejae KIM, *McDonald's: Breaching the Luxury Coffee Market* ©2009 [online]. cit. 2019-01-20. Dostupné na: <https://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/Papers/2009/McDonalds.pdf>
- 8) Europa.eu, Itálie [online]. ©2018 cit. 2019-02-15. Dostupné na: <http://europa.eu/meps/cs/search.html?country=IT>
- 9) Export.gov, *Biotechnology*. [online]. cit. 2018-12-05. Dostupné na: <https://www.export.gov/article?id=Italy-Biotechnology>.
- 10) Fabrizio, *Starbucks in movie* [online]. 2009. cit. 2019-04-05 Dostupné na: <http://www.listal.com/list/starbucks-in-movies>
- 11) Fernandez, '*Starbucks takes ready brew coffee into supermarkets*', © 2010 Marketing Week. [Online]. cit. 2019-03-23 Dostupné na: <http://www.marketingweek.co.uk/starbucks-takes-ready-brew-coffee-into-supermarkets/3015441.article>
- 12) Forbes, [online] © 2017. cit. 2019-02-07. Dostupné na: https://blogs-images.forbes.com/niallmccarthy/files/2017/02/20170208_Shadow_Economies.jpg
- 13) Fričová, Vítězslava. *Obchodní politika. Euroskop: Věcně o Evropě* [online]. © 2016. cit. 2019-02-15. Dostupné na: <https://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>
- 14) Hill, C., Schilling, M., & Jones, *Strategic Management: an Integrated Approach*. © 2016 [online]. cit. 2019-03-15. Dostupné na: <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5323692>
- 15) Hill, Charles W. L., *International business: competing in the global Marketplace*, The McGraw-Hill Companies, 2011, 8th ed. p. cm. Includes index. ISBN-13: 978-0-07-813719-8.
- 16) Hill, Charles W. L., *International business: competing in the global Marketplace*, The McGraw-Hill Companies, 2011, 8th ed. p. cm. Includes index. ISBN-13: 978-0-07-813719-8.

- 17) IMF, *World Economic Outlook (WEO) Database* [online]. ©2018. cit. 2019-02-19. Dostupné na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>
- 18) Inflation.eu, *Inflation rates Italy*. [online]. © 2019 cit. 2019-01-15. Dostupné na: <https://www.inflation.eu/inflation-rates/italy/historic-inflation/cpi-inflation-italy.aspx>
- 19) ISTAT. *Demografic indicators. Italian National Institute of Statistics* [online]. © 2017 cit. 2019-01-25. Dostupné na: <http://dati.istat.it/?lang=it&SubSessionId=ceec2e5f-669d-412f-bd52-d3753ded75e9>
- 20) Klein, Naomi. *Bez loga*. 1. vyd. Praha: Argo, 2005. 510 s. Zip; sv. 1. ISBN 80-7203-671-8.
- 21) Koehn, N. F. 2008, June 6. *Starbucks Coffee Company in the 21st Century*. Harvard Business Review, [online]. cit. 2019-03-08. Dostupné na: <https://hbr.org/product/starbucks-coffee-company-in-the-21st-century/808019-PDF-ENG>
- 22) Magazineusa.com, '*Starbucks history*', in *magazineusa* [online]. © 2004 cit. 2018-12-05. Dostupné na: <http://www.magazineusa.com/us/info/show.aspx?unit=originals&doc=33>
- 23) McDonalds, *Ambiente* © 2015d McDonald's. All Rights Reserved [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.it/mccafe>
- 24) McDonalds, *Barista* © 2015c McDonald's. All Rights Reserved [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.it/mccafe>
- 25) McDonalds, *Chi siamo* © 2015b McDonald's. All Rights Reserved [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.it/azienda/chi-siamo>
- 26) McDonalds, *Origin of our blend*. © 2015a McDonald's. All Rights Reserved [online]. cit. 2019-02-22. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.co.za/mccafe>
- 27) Moore, J. *Tribal Knowledge: Lessons Learned from Working Inside Starbucks*. [Online]. cit. 2019-03-03. Dostupné na: <https://www.socialmediatoday.com/content/john-moores-marketing-lessons-starbucks>

- 28) Morris, Jonathan. *A History of Espresso in Italy and in the World* © 2008 [online]. cit. 2019-03-23. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.it/mccafe>
- 29) Morriss, 'How Starbucks Trains Customers to Behave', *Harvard Business* © 2012. [Online]. cit. 2019-03-02 Dostupné na: <http://blogs.hbr.org/2012/05/how-starbucks-trains-customers/>
- 30) Online extra, *Q&A with Starbucks Howard Schultz*. *Business Week*, © 2002 [online]. cit. 2019-02-15. Dostupné na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-09-08/online-extra-q-and-a-with-starbucks-howard-schultz>
- 31) Pratap, Abhijeet. *Starbucks Strategic Analysis* © 2019 [online]. cit. 2019-03-15. Dostupné na: <https://notesmatic.com/2018/10/starbucks-strategic-analysis/2/>
- 32) Starbucks 2008, 'Company_Recognition', in Starbucks Homepage, [online]. cit. 2019-03-15. Dostupné na: <http://www.starbucks.com>
- 33) Starbucks 2008, 'Company_Recognition', in Starbucks Homepage. [online] cit. 2019-03-15. Dostupné na: <http://www.starbucks.com>.
- 34) Starbucks Annual Report. © 2009. [online]. cit. 2019-01-15. Dostupné na: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf
- 35) Starbucks Annual Reports. © 2011. [online]. cit. 2019-03-03. Dostupné na: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/SBUX_AR.pdf
- 36) Starbucks Company. (2016a). *Timeline* [online]. cit. 2019-03-13. Dostupné na: <https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Timeline-11.3.16.pdf>
- 37) Starbucks Company. (2016b). *Naše programové prohlášení Starbucks* [online]. cit. 2019-03-12. Dostupné na: <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us/company-information/missionstatement>.
- 38) Starbucks Company. (2016c). *Starbucks Company Profile* [online]. cit. 2019-02-28. Dostupné na: https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company_Profile11.3.16.pdf
- 39) Starbucks Company. (2016d). *Dokonalý šálek chuti* [online]. cit. 2019-03-26. Dostupné na: <http://www.starbuckscoffee.cz/coffee/learn/flavors-in-your-cup>.

- 40) Starbucks Company. (2016e). *My Starbucks Rewards program* [online]. cit. 2019-03-30. Dostupné na: <http://www.starbuckscoffee.cz/about-card/my-starbucks-rewards/benefits>.
- 41) Starbucks, *Company information* © 2011. [online]. cit. 2019-03-15., Dostupné na: <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>
- 42) Starbucks, *Starbucks and PepsiCo to Bring Starbucks RTD Beverages to Latin America* © 2015 [online]. cit. 2019-01-23. Dostupné na: <https://stories.starbucks.com/stories/2015/starbucks-and-pepsico-agreement-for-rtd-beverages-in-latin-america/>
- 43) Starbucks, *'Corporate Social Responsibility Report'* ©2007 in Starbucks, [online]. cit. 2018-12-05. Dostupné na: <http://www.starbucks.com/aboutus/csrannualreport.asp>
- 44) Statista, *Distribution of the workforce across economic sectors*. [online]. © 2019b cit. 2019-01-15. Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/270488/distribution-of-the-workforce-across-economic-sectors-in-italy/>
- 45) Statista, *Number of Starbucks stores worldwide from 2003 to 2018*. 2018a [online]. cit. 2019-03-24. Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/266465/number-of-starbucks-stores-worldwide/>
- 46) Statista, *Number of Starbucks stores worldwide from 2003 to 2018*. 2018a [online]. cit. 2019-03-24. Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/266465/number-of-starbucks-stores-worldwide/>
- 47) Straková, K. (2014). *Edukovaní zákazníci mnohem více ocení kvalitu* [online]. cit. 2019-02-14. Dostupné na: <https://www.mediaguru.cz/2014/07/edukovani-zakaznici-mnohem-viceoceni-kvalitu/>
- 48) Straková, K. *Starbucks: Plánujeme více investovat do obsahu* © 2016. [online]. cit. 2019-03-30. Dostupné na: <https://www.mediaguru.cz/2016/06/starbucks-planujeme-vice-investovatdo-obsahu/>
- 49) The World Factbook, [online] © 2016. cit. 2019-01-23. Dostupné na: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>

- 50) Weforum.org, *Global Competitiveness Report 2014-15*. [online]. © 2018 cit. 2019-02-15. Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014_15.pdf
- 51) Weforum.org, *Global Competitiveness Report 2015-2016*. [online]. cit. 2019-02-15. Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- 52) Weforum.org, *Global Competitiveness Report 2016-2017*. [online]. © cit. 2019-02-22. Dostupné na: http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- 53) Weforum.org, *Global Competitiveness Report*. [online]. ©2018. 2019-02-22. Dostupné na: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- 54) Wilson, R., '*Starbucks Coffee history*' [online]. ©2005. cit. 2018-12-05. Dostupné na: <http://ezinearticles.com/?Starbucks-Coffee-History&id=54143>

Seznam zkratek

EBRD	European Bank for Reconstruction and Development, Evropská banka pro obnovu a rozvoj
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade, Všeobecná dohoda o clech a obchodu
HDP	Hrubý domácí produkt
ISTAT	Italský statistický úřad
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	North Atlantic Treaty Organization, Severoatlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
PPP	Purchasing power parity, Parita kupní síly
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
RAI	Radiotelevisione Italiana
7 S	McKinsey 7 S model
S.a.S	Società in accomandita semplice, Komanditní společnost
S.a.p.A	Società in accomandita per azioni, Komanditní společnost na akcie
S.n.C	Società in accomandita per azioni, Veřejná obchodní společnost
S.p.A	Società per azioni, Akciová společnost
S.r.L	Società a responsabilità limitata, Společnost s ručením omezeným
SVP	Senior Vice President

UNCTAD/WTO	United Nations Conference on Trade and Development, Konference OSN o obchodu a rozvoji
WTO	World Trade Organization, Světová obchodní organizace
WEF	World Economic Forum, Světové ekonomické fórum

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncept podnikatelského okolí firmy	20
Obrázek 2: Schéma Porterovi analýzy pěti hybných sil	23
Obrázek 3: Logo firmy Starbucks.....	29
Obrázek 4: Vývoj loga Starbucks 1971-2014.....	31
Obrázek 5: Top 5 značkových kaváren a jejich počet v Evropě a USA za rok 2017.	37
Obrázek 6: Vývoj konzumace kávy v Itálii na osobu v letech 2000-2016 (Kg).....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod jednotlivých forem vstupu na trh	19
Tabulka 2: Formy vstupu Starbucks v Evropě.....	33
Tabulka 3: Srovnání cen základních nápojů	38
Tabulka 4: Největší překážky v podnikání v Itálii v % (pořadí v jednotlivých letech)..	45
Tabulka 5: Pořadí zemí světa podle HDP, 2017	46
Tabulka 6: Pořadí zemí světa dle hodnoty HDP per capita 2016/2017	47
Tabulka 7: Vývoj oběmu HDP v letech 2011-2017 (%)	47
Tabulka 8: Státní dluh v % HDP	48
Tabulka 9: Věková struktura v letech 2012-2017.....	53
Tabulka 10: PEST analýza Itálie	56
Tabulka 11: Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil	60
Tabulka 12: Analýza zdrojů.....	63
Tabulka 13: SWOT analýza Starbucks	64

Seznam příloh

Příloha 1 – Párové srovnávání SWOT	83
Příloha 2 - Menu McCafé Milano.....	85
Příloha 3 – Menu Starbucks Milano	86

Přílohy

Příloha 1 – Párové srovnávání SWOT

Silné stránky

Silné stránky (S) – dle autorky		A	B	C	D	E	F	Pořadí
Světová značka Starbucks	A		A	A	A	A	A	1.
Široké portfolio značek Starbucks	B			B	B	B	B	2.
Sezónní nabídka	C				C	C	C	3.
Wifi a zásuvky	D					D	D	4.
Pečlivě vybíraná fairtradová káva	E						E	5.
Přístup k zaměstnancům	F							6.

Slabé stránky

Slabé stránky (W) – dle autorky		A	B	C	D	Pořadí
Poměrně vysoká cena	A		A	A	A	1.
Orientace na turisty	B			B	B	2.
Investiční závislost	C				C	3.
Dlouhá distribuční síť	D					4.

Příležitosti

Příležitosti (O) – dle autorky		A	B	C	D	Pořadí
Zacílení na italského zákazníka	A		B	A	A	1.
Přizpůsobení ceny a produktů	B			B	B	2.
Zvýšení povědomí marketingovou kampaní	C				D	4.
Rozšíření portfolia o bezlaktózové a bezlepkové produkty	D					3.

Hrozby

Hrozby (T) – dle autorky		A	B	C	Pořadí
Nízké ceny konkurence	A		A	A	1.
Turisté vyhledávající místní kávu	B			B	2.
Příchod nového místního řetězce	C				3.

Příloha 2 – Menu McCafé Milano

McCafé		LISTINO PREZZI	
Qualcosa di Caldo*			
	medio	grande	
Espresso	€ 1,00		
Espresso macchiato	€ 1,00		
Espresso decaffeinato	€ 1,10		
Caffè orzo/ginseng	€ 1,30	€ 1,60	
Caffè Americano	€ 1,60	€ 2,00	
Cappuccino	€ 1,30	€ 1,60	
Cappuccino decaffeinato	€ 1,40	€ 1,60	
Tè caldo/Camomilla	€ 1,60		
Latte e Cereali	€ 1,70	€ 2,00	
Latte caldo/Latte Macchiato	€ 1,70	€ 2,00	
Latte e Nesquik	€ 1,70	€ 2,00	
La caffetteria gourmand*			
	medio	grande	
Marocchino	€ 1,30		
Cappuccino orzo/ginseng	€ 1,60	€ 1,90	
Cappuccino nocciola/gianduia	€ 1,60	€ 1,90	
Pannespesso pistacchio/nocciola/gianduia	€ 2,00		
Caffè Gourmand tiramisù/croccantino	€ 2,00		
Cioccolata latte/fondente	€ 2,30		
Cioccolata arancia-cannella/nocciola	€ 2,50		
Cioccolata Gourmand latte/fondente con panna e lingue di gatto	€ 2,70		
Cioccolata Gourmand arancia-cannella/nocciola con panna e lingue di gatto	€ 2,90		
Qualcosa di Fresco			
Acqua Minerale naturale/frizzante	€ 1,00		
Succo di frutta ace/ananas/pera/pesca	€ 2,50		
Tè in bottiglia	€ 2,60		
Spremuta d'arancia	€ 2,80		
Frappè cioccolato/fragola/frutti di bosco aggiunta panna	€ 2,50 + € 0,20		
Qualcosa di Dolce			
Lingue di gatto 2 pezzi	€ 0,20		
Mini Krapfen crema/cioccolato/marmellata	€ 0,70		
Tris Mini Krapfen	€ 1,80		
Macaron lampone/pistacchio/vaniglia/cioccolato 6 pezzi	€ 0,90 € 4,50		
Gianduetto	€ 1,90		
Croissant			
Mini Brioche singola mini croissant/mini giarella/mini pain au chocolat	€ 0,60		
Tris Mini Brioche	€ 1,50		
Croissant crema/marmellata/integrale/vuoto/pain au chocolat	€ 1,00		
Croissant speciali Re Cacao/Cereali e Frutti di Bosco/Alla Mandorla/Treccia alla crema	€ 1,00		
Nocciolone	€ 1,30		
Croissant Gianduia	€ 1,30		
Dolcetti			
Mini Muffin cioccolato bianco/albicocca 2 pezzi	€ 1,10 € 1,80		
Mini Donut zucchero/cacao 2 pezzi	€ 1,10 € 1,80		
Muffin cioccolato/mirtilli 2 pezzi	€ 1,60 € 1,60		
Donut caramello e mandorle/cacao e noci/marshmallows/zucchero/cioccolato/fragola 2 pezzi	€ 2,30 € 1,60		
Cookie bianca/nero	€ 2,30 € 1,30		
Pasticcini			
1 pezzo	€ 1,00		
5 pezzi	€ 4,00		
Pasticceria assortita			
1 pezzo	€ 0,60		
6 pezzi	€ 3,00		
Dolcetti Natalizi			
Biscotti di Natale	€ 1,30		
Ginger Cake	€ 1,50		
La nostre torte			
Torta della Nonna/Soufflè nero	€ 2,40		
Sacher	€ 2,90		
Chocolate Temptation	€ 2,90		
Tiramisù/Torta cioccolato multistrato	€ 2,90		
Cheesecake cioccolato/fragole	€ 2,90		
Monterosa Cheesecake	€ 2,90		
Torte Take-Away			
Torta della Nonna 14 porzioni	€ 26,00		
Chocolate Temptation 12 porzioni	€ 32,00		
Monterosa Cheesecake 12 porzioni	€ 30,00		
Torta cioccolato multistrato 12 porzioni	€ 30,00		
Cheesecake con fragole 12 porzioni	€ 30,00		
Cheesecake cioccolato 14 porzioni	€ 32,00		
I nostri menu*			
Menu Espresso	€ 1,80		
Espresso + brioche a scelta			
Menu Cappuccino/Marocchino	€ 2,00		
Cappuccino o marocchino + brioche a scelta			
Menu GranGusto	€ 2,40		
Cappuccino grande o latte + brioche a scelta			
DolceMenu	€ 3,60		
Espresso o cappuccino o cioccolata o tè + torta a scelta			
Menu GranMattino	€ 4,30		
Bevanda calda** + succo di frutta o spremuta d'arancia + brioche o dolcetto a scelta			
* Le bevande a base di latte possono essere disponibili anche con bevanda di soia o latte ad alta digeribilità.			
** A scelta tra: Espresso/Cappuccino/Latte/Tè/Caffè Americano			
Con Nocciolone e Croissant Gianduia tutti i menu + 0,10 €			
© 2015 McDonald's.			
ALCUNI INGREDIENTI SONO SURGELATI O CONGELATI ALL'ORIGINE (vedi cartello unico ingredienti per alimenti sfusi).			
I PRODOTTI ELENCATI POSSONO VARIARE SECONDO DISPONIBILITÀ.			

Priloha 3 – Menu Starbucks Milano

