

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

URŠKA ZELIČ

MENTORICA: DOC. DR. ANDREJA JAKLIČ

**PRISPEVEK STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE
K USPEHU PODJETIJ HITRE MODE:
PRIMERJAVA PODJETIJ ZARA IN H&M**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

1. UVOD	4
2. INTERNACIONALIZACIJA V MODNI TRGOVINI NA DROBNO	1
2.1 UVOD	6
2.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO	8
2.2.1 Proaktivni motivi	10
2.2.2 Reaktivni motivi	11
2.3 OBLIKE NASTOPANJA V TUJINI	12
2.3.1 Izvoz in uvoz	12
2.3.2 Licence in franšize	13
2.3.3 Lokalna prisotnost	14
2.4 FAZE INTERNACIONALIZACIJE	17
2.5 TEORIJA INTERNALIZACIJE	21
2.6 EKLEKTIČNA PARADIGMA	24
2.7 PROCES INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO	28
2.7.1 Trg	28
2.7.2 Organizacija	30
2.7.3 Sinteza	32
3. PREDSTAVITEV PODJETJA HENNES & MAURITZ (H&M)	1
3.1 MEDNARODNA ŠIRITEV H&M	39
3.1.1 Izbira trgov	40
3.1.2 Vstop na trge	41
3.1.3 Marketing	42
3.1.4 Menedžment	44
3.1.5 Možnosti za rast	44
3.1.6 Pogled v prihodnost	45
4. PREDSTAVITEV PODJETJA ZARA	1
4.1 MEDNARODNA ŠIRITEV ZARE	54
4.1.1 Izbira trgov	54
4.1.2 Vstop na trge	55
4.1.3 Marketing	56
4.1.4 Menedžment	57
4.1.5 Možnosti za rast	58
4.1.6 Pogled v prihodnost	59
5. PRIMERJAVA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ ZARA IN H&M	1
5.1 IZBIRA TRGOV	68
5.2 OBLIKE VSTOPA NA TRGE	69
5.3 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO	70
5.4 FAZE INTERNACIONALIZACIJE	71
5.5 PREDNOSTI PODJETIJ	74
5.6 UVRSTITEV V MODEL V TRGOVINI NA DROBNO	1
5.7 ANALIZA VERIGE DODANE VREDNOSTI	77
5.8 ZAKLJUČEK PRIMERJAVE	80
6. ZAKLJUČEK	Error! Bookmark not defined.
7. LITERATURA IN VIRI	Error! Bookmark not defined.
8. PRILOGE	Error! Bookmark not defined.

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Glavni motivi podjetij za širitev v tujino.....	10
Tabela 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na strategijo vstopa mednarodnih trgovcev na drobno na tuje trge.....	17
Tabela 5.1 : Primerjava značilnosti podjetij H&M in Zara.....	61
Tabela 5.2: Primerjava verige dodane vrednosti H&M in Zare.....	79

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Oblike nastopanja multinacionalnih podjetij na tujih trgih	13
Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na asimetrijo informacij na mednarodnih trgih trgovine na drobno	24
Slika 2.3: Internacionalizacija na trgu	29
Slika 2.4: Internacionalizacija dejavnosti v organizaciji	31
Slika 2.5: Internacionalizacija trga in dejavnosti v podjetju.....	32
Slika 3.1: Primerjava cen nekaterih izdelkov v H&M.....	42
Slika 5.1: Primerjava deleža mednarodne prodaje H&M in Zare v letih 2004 in 2003	60
Slika 5.2: Zemljevid pozicioniranja izdelkov modnih trgovin	62
Slika 5.3: Uvrstitev Zare in H&M v model v trgovini na drobno.	77

KAZALO KRATIC

MNP	multinacionalno podjetje
TNI	tuje neposredne investicije
ROE	donos na kapital (return on equity)
ROCE	donos na celotni kapital (return on capital employed)
EBITDA	dobiček brez obresti in davkov (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization)

1. UVOD

Le kdo še ni slišal za Zaro, prijetno trgovino z okusnimi oblačili po sprejemljivih cenah v centru Ljubljane in Maribora? In za H&M, kamor smo še nedavno drli v sosednjo Avstrijo na ugodne nakupe vsem dostopne mode, zdaj pa ga imamo tudi v Sloveniji? Obe prodajalni oblačil sta prijetna osvežitev v ponudbi tekstila, saj nove izdelke dobivata na police vsak teden in tako ne ponujata celo sezono ene kolekcije, kot je navada pri slovenskih proizvajalcih. Ne, to ne bo naloga o razvoju tekstilne industrije ... Rada bi vas pripeljala do fenomena hitre mode (*fast fashion*, po *fast food* za hitro hrano). Hitra moda pomeni, da od zasnove izdelka do postavitve izdelka na police trgovin mine le nekaj tednov. Minili so časi, ko je tekstilna industrija zasnovala kolekcijo več kot leto prej, preden jo je začela prodajati. Tu sta Zara in H&M, trenutno vodilna na področju tekstilne industrije, ki ne dovolita več počasnosti in okornosti pri ponudbi mode širokim množicam. Modo obravnavata, kot bi bila pokvarljivo blago: naj bo sveža, naj se spreminja (Capell in Khermouch 2002: 106).

Neverjetna pozitivna publiciteta o poslovanju obeh podjetij dokazuje, da sta podjetji pri svojem počtetju neverjetno uspešni. »Ujemite H&M: švedski trgovec na drobno na novo izumlja svet poceni mode,« sporoča naslov v Business Weeku, v članku pa Capellova in Khermouch (2002: 106) pravita: »To ni veriga trgovin. To je stroj za denar.« Zara opisujeta kot Armanija po ugodni ceni, londonski The Economist (2001: 56) pa njeno poslovanje povečuje: »Posel: lebdenje na oblakih«. Tudi Edmondson (2003: 76) pravi, da sta španska Zara in švedski H&M zvišala ovire za celotno tekstilno industrijo.

Zanima me, kako sta podjetji prišli do tega uspeha, še zlasti pa, kolikšen delež ima pri njunem uspehu proces širitve na mednarodna tržišča, po eni strani širitev prodajne mreže po Evropi in drugod, po drugi pa selitev proizvodnje v različne dežele tretjega sveta, zlasti v Azijo, kar je sicer klasična rešitev v tekstilni industriji. Panoga namreč v razvitem svetu že vsaj dvajset let tarna nad vse hujšo konkurenco iz dežel v razvoju, na čelu s Kitajsko in Indijo. Medtem ko številni tekstilni velikani tonejo, sta Zara in H&M dokaz, da je mogoče s svežim pristopom priti na vodilni položaj v panogi in tam tudi vztrajati.

V diplomski nalogi želim ugotoviti, kateri so ključni vzroki za uspeh podjetij hitre mode. Predstaviti želim motive podjetij za proces internacionalizacije, oblike tega procesa in teoretične poskuse njegove pojasnitve. Nato želim teoretične predpostavke povezati s praktičnim delovanjem preučevanih podjetij Zara in H&M ter ugotoviti, kakšen je bil njun proces internacionalizacije, kateri vzroki so ga spodbudili in katere prednosti sta podjetji v

tem procesu izkoriščali. Zanima me, katero podjetje se je pri mednarodni širitvi izkazalo za bolj prodorno in s čim sta lahko zgled za ostala podjetja v trgovinski panogi.

Osnovna hipoteza moje naloge je, da je strategija internacionalizacije ključni dejavnik, ki je pripomogel k velikemu uspehu podjetij hitre mode. Dodala pa bom še tri hipoteze, ki podpirajo osnovno hipotezo, saj razčlenjujejo proces internacionalizacije.

Druga hipoteza je, da za Zaro in H&M velja fazni pristop k internacionalizaciji tako glede geografske širitve obeh podjetij kot glede povezanih dejavnosti in razširitve prodajnega izbora izdelkov.

Tretja hipoteza domneva, da imata obe podjetji specifične lastniške prednosti, ki jih uresničujeta s pomočjo internacionalizacijskih prednosti in pri svoji širitvi upoštevata tudi lokacijske prednosti držav, v katere se širita.

Zadnja hipoteza pa je: za obe podjetji lahko domnevamo, da se uvrščata med globalne organizacije v panogi trgovine na drobno tako glede svoje tržne razširitve kot glede na njuno korporativno perspektivo.

Z zbiranjem, analizo in interpretacijo sekundarnih virov (ustrezne literature) bom preučila relevantne teorije, ki pojasnjujejo proces internacionalizacije na splošno in še posebej za panogo trgovine na drobno. Primerjalne analize izbranih podjetij se bom lotila z zbiranjem, analizo in interpretacijo uradnih podatkov o poslovanju obeh podjetij, pa tudi sekundarnih virov, ki ocenjujejo poslovanje obeh podjetij.

V drugem poglavju bom predstavila teoretični del naloge. Pojasnila bom proces internacionalizacije v (modni) trgovini na drobno, podala motive zanj in oblike širitve. Temu bo sledila predstavitev faznega pristopa k internacionalizaciji, Dunningove eklektične paradigme in modela Nicholasa in Myersa, ki pojasnjuje proces internacionalizacije v trgovini na drobno. V tretjem in četrtem poglavju bom predstavila temeljne značilnosti podjetij H&M in Zara, njune začetke, delovanje različnih funkcij v obeh podjetjih in strategijo širitve na mednarodne trge. V petem poglavju bom primerjala strategijo internacionalizacije obeh podjetij, najprej z vidika poslovanja obeh podjetij, nato pa še glede na predpostavke, ki jih bom predstavila v teoretičnem delu naloge. Skušala bom poiskati podobnosti in razlike med obema podjetjema, ki so bile ključne za njun uspeh, saj sta podjetji bližnja tekmeca brez neposredne konkurence. Tej metodi primerjanja različnih kvalitativnih kazalcev lahko rečemo tudi metoda ujemanja (ang. qualitative matching). Poglavje bom zaključila s primerjalno analizo verige dodane vrednosti obeh podjetij (ang. value chain analysis).

V zaključku bom potrdila ali ovrgla zastavljene hipoteze in predstavila bistvene ugotovitve naloge.

2. INTERNACIONALIZACIJA V MODNI TRGOVINI NA DROBNO

2.1 UVOD

Globalizacija je proces, v katerega so neizogibno vpete vse panoge poslovanja, vendar se potencial zanjo od panoge do panoge razlikuje. Trgovina na drobno na prvi pogled ponuja malo prostora za globalno standardizacijo, ker se večina njenih dejavnosti izvaja na lokalni ravni. Kljub temu vodilna podjetja v panogi danes izvajajo agresivno mednarodno širitev (Vedpuriswar 2001). Tekstilna industrija je bila prav tako začetna točka industrializacije sveta in konkurenčnosti Evrope v proizvodnji. Tekstilna panoga je danes tudi resnično globalna v svoji naravi (Friedli in drugi 2004: 93).

Globalizacija je posledica konkurenčnih pritiskov, ki so vodili tekstilno industrijo v brezmejno iskanje načinov za znižanje proizvodnih stroškov tako glede učinkovitosti nabavne verige podjetja kot tudi zato, ker iskanje virov nižjih stroškov premika proizvodnjo in njeno organizacijo po vsem svetu, kjer so pogoji ugodnejši kot na domačem trgu, na katerem bodo izdelki naprodaj (Hines in Bruce 2001: 23-24).

Glavni igralci med trgovci na drobno postavljajo implicitno zahtevo po velikosti. Ko postane domači trg zasičen, je potrebna širitev preko domačih meja. Veliki trgovci se sprašujejo, kdo bo prvi stopil v prihodnost, kdo bo obvladoval tržni delež. Velike skupine trgovcev na drobno imajo ogromno nakupno moč in lahko izkoriščajo tako ekonomije obsega v proizvodnji kot tudi ekonomije skupne proizvodnje in razdelitve iz svojih nabavnih verig. Globalizacija pa ne pomeni le ekonomskih premikov, ampak tudi kulturne in družbene spremembe, ki jih pospešujejo hitre komunikacije in transportna infrastruktura. Z zlivanjem trgov se spreminja obnašanje potrošnikov, ne le zaradi njih samih, ampak tudi zaradi odločitev strokovnjakov v nabavnih službah modnih podjetij, ki imajo ogromen vpliv na to, kakšna bo prihodnja izbira kupcev (Hines in Bruce 2001: 24).

Ne glede na to, kako opredelimo globalizacijo in njene značilnosti, lahko rečemo, da je tekstilna in oblačilna industrija globalna. Dicken (v Hines in Bruce 2001: 6) vidi globalizacijo kot skupek medsebojno povezanih procesov in ne kot končno stanje, in pri tem ločuje proces internacionalizacije od procesa globalizacije:

Procesi internacionalizacije vključujejo enostavno razširjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Pravzaprav gre za kvantitativen proces, ki vodi v bolj razširjene geografske vzorce ekonomskih aktivnosti. /.../ Procesi globalizacije so

kvalitativno drugačni od procesov internacionalizacije. Vključujejo ne le geografsko razširjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, ampak tudi – kar je pomembneje – funkcionalno integracijo takšnih mednarodno razpršenih aktivnosti (Dicken v Hines in Bruce 2001: 6).

Tekstilna in oblačilna industrija sta po svoji naravi tako internacionalni kot globalni. Alexander opredeli **internationalizacijo trgovine na drobno** precej bolj kompleksno, kot »prenos menedžmenta trgovine na drobno ali uveljavitev mednarodnih menjalnih odnosov, ki trgovskemu podjetju prinesejo stopnjo mednarodne integracije, ki podjetje uveljavi v mednarodnem okolju na način, da lahko presega regulatorne, ekonomske, socialne, kulturne in trgovinske strukturne omejitve« (v Doherty 1999: 383).

Kaj pa je **internationalizacija v modni trgovini na drobno**? Gre za proces, ki se dogaja v treh smereh. Prvi vidik, ki ga moramo upoštevati, je **pridobivanje izdelkov iz tujih trgov**. Nabavljanje surovin ter končnih in vmesnih izdelkov v tujini je že dolgo uveljavljena praksa evropskih tekstilnih podjetij. Motivi za to so največkrat ekonomske in konkurenčne narave, saj modni trgovci iščejo prednosti poceni delovne sile na manj razvitih trgih. Nekatere surovine za tekstilno industrijo pa na domačem trgu sploh niso dosegljive, zato se morajo podjetja ponje odpraviti v tujino.

Druga dimenzija internacionalizacije v modni trgovini se nanaša na **internationalizacijo menedžerskih veščin**. Te vključujejo strokovnost v metodah trgovanja, marketinške tehnike in tehnološke kompetence. Z mednarodnim pretokom zaposlenih na vodilnih položajih iz ene države v drugo prihaja do izboljšav v sposobnostih menedžerjev, s prisotnostjo modnih trgovcev na številnih trgih pa se pretakajo ideje, tehnike in politike enega trgovca do drugih in v druge države. Neverjetno hitro je npr. prišlo do posnemanja Benettonovega just-in-time dizajna v 80. letih prejšnjega stoletja.

Tretji in najbolj očiten vidik internacionalizacije modnih trgovcev pa je **odpiranje prodajal na tujih trgih**. Z njihovo neposredno udeležbo na tujih trgih se pojavijo številna vprašanja: kakšni so vzroki za odpiranje trgovin v tujini, kako načrtujejo proces širitve na tuje trge in kakšni so modeli za vodenje teh trgovin (Hines in Bruce 2001: 50-51).

V nasprotju s to široko opredelitvijo Sternquistova meni, da je koncept internacionalizacije v trgovini na drobno primerneje zožiti in upošteva le **strateško internationalizacijo trgovine na drobno**, ki pomeni, da trgovec na drobno namenoma upošteva možnosti internacionalizacije kot del celotne strategije tržne širitve. Po tej opredelitvi pridobivanje surovin iz tujih trgov ni del strateške internacionalizacije, ključna pa je oblika vstopa na tuje

trge, ki pomeni izbiro stopnje tveganja pri načinu, kako bo trgovec na drobno razširjal in izkoriščal svoje znanje (Sternquist 1997: 263).

Strinjam se s Sternquistovo, da je ključen strateški vidik procesa internacionalizacije podjetja, ki ga podjetje namenoma izvaja. Vendar pa menim, da je neločljivo povezan z ostalima vidikoma procesa širitve, ki ju navajata Hines in Bruceova, zato bom dala ključni poudarek na strateški vidik širitve modnih trgovcev na drobno, pri tem pa bom upoštevala tudi nabavo surovin na tujih trgih in internacionalizacijo menedžerskih veščin.

Naslednje poglavje razkriva različne motive, ki vodijo podjetja, da se iz dobro poznanega domačega tržišča podajo v neznane vode poslovanja na tujih trgih. Sledi predstavitev različnih oblik poslovanja, ki jih podjetje lahko uporabi najprej za vstop na tuje trge in nato za strategijo širitve v tujini, od izvoza, licenc in franšiz do neposredne prisotnosti v tujini.

Podjetja se lotevajo procesa internacionalizacije po različnih fazah. Ta proces predstavlja naslednje poglavje. Obstajajo različni stopenjski modeli, ki pojasnjujejo širitev podjetja na različne trge glede na dejavnost, obliko in geografsko prisotnost.

Internalizacijska teorija skuša celovito pojasniti odhod podjetja v tujino, ki ga spodbudijo tržne pomanjkljivosti in poskus podjetja, da bi se jim čim učinkoviteje izognilo.

Eklektična paradigma je še bolj ambiciozna razlaga mednarodne širitve podjetja, po kateri se podjetje v tujino odpravi, da bi izkoriščalo svoje lastniškospecifične prednosti, odide v države, v katerih najde ustrezne lokacijske prednosti in se širitve loti le, če mu to omogoča internalizacija njegovih sposobnosti.

Trgovina na drobno pa ima svoje posebnosti in model internacionalizacije v trgovini na drobno pojasnjuje širitev podjetja prav na področju te panoge.

Skušala bom torej odgovoriti na kompleksen sklop vprašanj: zakaj se podjetje odpravlja v tujino (motivi), kako se tega loti (oblike nastopanja v tujini), kako teorija celovito pojasnjuje investicije v tujini in katere so posebnosti procesa internacionalizacije v trgovini na drobno.

2.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO

Mednarodno poslovanje prinaša obljubo o velikih priložnostih na globalnem trgu. Kljub temu podjetja ne morejo kar skočiti na mednarodno prizorišče in pričakovati velikega uspeha. Zavedati se morajo, da jih čaka tudi veliko pasti. Hitra globalizacija tržišč pa zmanjšuje razpoložljiv čas, v katerem bi se podjetja lahko prilagodila novim tržnim okoliščinam.

Pri prvih korakih na področju mednarodnega delovanja je odločilna zavzetost vodstva podjetja. Menedžerji uspešnih multinacionalnih podjetij so pogosto aktivni, agresivni in

popolnoma mednarodno orientirani. V nasprotju z njimi pa so menedžerji podjetij, ki so neaktivna ali neuspešna v procesu internacionalizacije, pogosto pasivni in nezainteresirani za mednarodno delovanje. Podjetje se pri tem podaja v popolnoma novo smer, zato je zavzetost menedžmenta ključna. Prodor na tuje trge zahteva veliko aktivnosti za razvijanje novih tržišč, občutljivost za tuja okolja, številne raziskave in inovacije. Vodstvo podjetja se mora najprej zavedati mednarodnih poslovnih priložnosti, nato pa določiti smer, raven in hitrost internacionalizacije podjetja.

Ko se podjetje prvič podaja na tuje trge, gre namreč za temeljno strateško spremembo v orientaciji podjetja. Mednarodna orientacija se v podjetju ne razvije čez noč, ampak celotna organizacija potrebuje čas za učenje in nabiranje izkušenj v novem okolju ter spoznavanje možnosti in razpoložljivih sredstev znotraj podjetja. Poleg tega je potrebno dolgoročno načrtovanje in izvajanje strateškega načrta, in ne le stremenje za kratkoročnimi rezultati (Czinkota in drugi 2003: 277-278).

Ključno vprašanje torej ostaja: Zakaj podjetja želijo internacionalizirati svojo dejavnost? Kaj želijo doseči z mednarodno dejavnostjo? Proces internacionalizacije lahko sprožijo številni motivi. Ne gre le za željo po mednarodnem delovanju, ki ji kmalu sledi uspeh. Za uspešen proces internacionalizacije je potrebnih pet ključnih sestavin:

- Jasno izraženo **poslanstvo**, ki odraža resno predanost mednarodni poslovni dejavnosti.
- Sposobnost spoznavanja in hitrega prilagajanja **željam potrošnikov in priložnostim na trgu** z izdelki, ki jasno izražajo konkurenčno prednost podjetja.
- Sposobnost za razumevanje **obnašanja potrošnikov** v različnih kulturah in ocenjevanje narave sprememb, ki se dogajajo.
- Sposobnost razvijanja in ohranjanja visoko **kakovostnih izdelkov**, ki so lahko kos konkurenci na domačem in na tujih trgih.
- Načrt resnih **poslovnih raziskav** za identificiranje zahtev mednarodnih trgov (Harrison in drugi 2000: 21).

Ko se podjetje zave priložnosti na mednarodnem prizorišču, ga lahko pri načrtovanju njegove dejavnosti vodijo številni vlečni in potisni dejavniki. Czinkota (2003: 278-281) deli motive podjetij za odhod v tujino na proaktivne in reaktivne. Podjetja, ki se ravnavajo po proaktivni motivaciji, so aktivna, sama iščejo in ustvarjajo mednarodne priložnosti ter sama želijo iti v tujino. Reaktivna podjetja pa so nasprotno pasivna, se odzivajo in prilagajajo na spremembe v okolju in gredo v tujino, ker so v to prisiljena.

Tabela 2.1 prikazuje glavne proaktivne in reaktivne motive podjetij za usmeritev v mednarodno poslovanje.

<i>PROAKTIVNI MOTIVI</i>	<i>REAKTIVNI MOTIVI</i>
Profitna prednost	Pritiski konkurence
Edinstveni izdelki	Prevelika proizvodnja
Tehnološka prednost	Zmanjševanje domače prodaje
Ekskluzivne informacije	Prevelike kapacitete
Davčne prednosti	Zasičeni domači trgi
Ekonomije obsega	Bližina kupcev in dostop do njih

Tabela 2.1: Glavni motivi podjetij za širitev v tujino (Vir: Czinkota in drugi 2003: 279)

2.2.1 PROAKTIVNI MOTIVI

Glavni proaktivni motiv za odhod v tujino je **profit**. Vodstvo podjetja od mednarodne prodaje pričakuje višje profitne marže ali višje dodane profite. Vendar se mora zavedati razlike med pričakovanimi in dejansko doseženimi profiti, saj še posebej kratkoročno rezultati niso vedno pozitivni zaradi velikih začetnih stroškov ali zgodnjih napak.

Druga pomembna spodbuda za odhod v tujino so **edinstveni izdelki ali tehnološka prednost** podjetja. Podjetje se mora spet zavedati razlike med resnično in zamišljeno prednostjo. Edinstvena prednost je seveda lahko vir prednosti pred konkurenco, zavedati pa se je treba omejenega roka trajanja vsake prednosti, ki zaradi izjemno hitro napredujoče konkurence lahko hitro zbledi.

Podjetje ima lahko tudi **posebno znanje o tujih potrošnikih ali ekskluzivne podatke o tržnih situacijah**, kar izhaja iz posebnega vpogleda podjetja, poglobljene raziskave ali pa se podjetje preprosto znajde ob pravem času na pravem mestu. Tudi ta motiv je ponavadi kratkotrajen, če podjetje ne nadaljuje s temeljitimi raziskavami ali se ne trudi za ohranjanje prednosti v informiranosti. S temi prednostmi pogosto izkorišča tudi prednosti prvega.

Pomembna motivacija so tudi **davčne prednosti**, ki jih nekatere vlade zagotavljajo, da bi pospešile izvoz, in podjetjem omogočajo preferenčno davčno obravnavo. Tako lahko podjetja na tujih trgih ponudijo izdelke ceneje ali pa dosežajo višje profite.

Zadnji pomemben motiv je **doseganje ekonomij obsega**. Mednarodna aktivnost omogoča povečanje outputa podjetja in hitrejši vzpon po krivulji učenja. Povečana proizvodnja lahko zmanjša stroške produkcije za domačo prodajo in poveča tudi konkurenčnost na domačem trgu (Czinkota in drugi 2003: 279).

Harrison (2000: 22-23) dodaja še naslednje proaktivne motive: **izogibanje protekcionističnim oviram**, ki jih postavljajo nekatere vlade, **dostop do novih trgov** in **dostop do bolj raznolikega spektra inputov**.

2.2.2 REAKTIVNI MOTIVI

Czinkota (2003: 280-281) navaja šest temeljnih reaktivnih motivov, ki silijo podjetja, da se odzivajo na spremembe in pritiske v okolju, in se zato podajo v proces internacionalizacije.

Prvi so **pritiski konkurence**. Podjetje se pogosto boji za izgubo domačega tržnega deleža, ker so konkurenti, ki zaradi širitve na tuje trge dosegajo ekonomije obsega, vse uspešnejši tudi na domačem trgu. Novi konkurenti lahko vstopajo na domače tržišče ali pa na tuje trge, kjer je podjetje že prisotno, in tako silijo podjetje, da razširi domet svojega poslovanja.

Motiv za odhod v tujino je lahko **prevelika proizvodnja**. Ko se poslovni cikel na domačem trgu obrača navzdol, se podjetje usmeri na tuje trge, da zapolni neizkoriščeno opremo. Vendar je tovrsten odhod v tujino pogosto le začasen, dokler se povpraševanje na domačem trgu ne vrne na prejšnjo raven.

Razlog za vstop na tuje trge je lahko tudi **padanje prodaje na domačem trgu** (glede na obseg prodaje ali glede na tržni delež). Podjetje želi podaljšati življenjski cikel izdelka, ki je doma že v zatonu, z razširitvijo tržišča za izdelek. Pri tem je lahko uspešno, če gre za visokotehnološke izdelke, ki jih je prehitela le najnovejša inovacija.

Prevelike kapacitete so pogosto močan motiv. Če proizvodne kapacitete niso izkoriščene, se podjetje usmeri v tujino, da doseže večjo razpršitev fiksnih stroškov.

Zasičeni domači trgi imajo podoben učinek kot zmanjšanje domače prodaje: podjetje se usmeri v tujino, da podaljša življenjsko dobo izdelka ali celo organizacije.

Pomemben motiv za širitev je tudi **fizična in psihološka bližina kupcev in dostop do njih**. Če je podjetje locirano blizu meje, se mu širitev v sosednjo državo niti ne zdi kot odhod v tujino. Številna evropska podjetja gredo v tujino, ker so sosednje države tako blizu (Czinkota in drugi 2003: 280-281).

Harrison (2000: 23) med reaktivne motive dodaja še **iskanje priložnosti na tujih trgih, sledenje konkurenci in izkoriščanje prednosti ponudbe na mednarodnih trgih**.

Pomemben motiv za širitev podjetja je tudi **panoga**, v kateri podjetje deluje. Če je panoga močno internacionalizirana in vodilna podjetja v njej izvajajo agresivno mednarodno širitev (Vedpuriswar 2001), lahko to vpliva hkrati kot potisni in vlečni dejavnik za ostala podjetja v panogi.

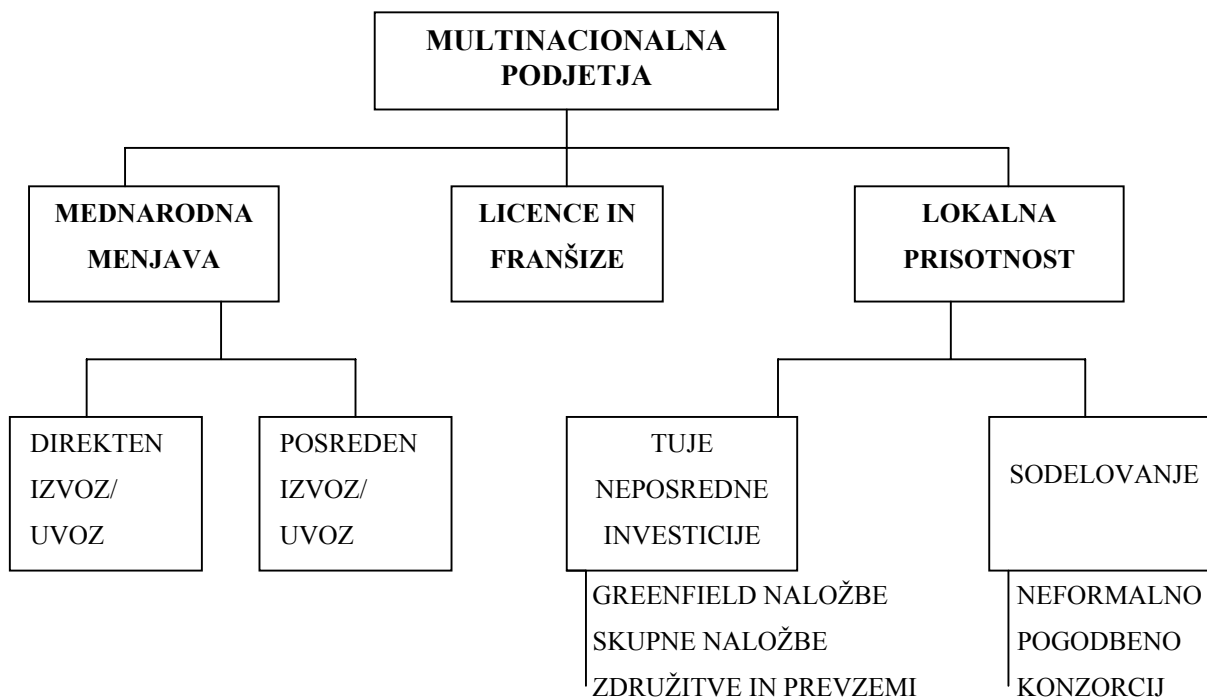
Najuspešnejša podjetja na mednarodnih trgih so ponavadi motivirana s proaktivnimi dejavniki in so bolj marketinško in strateško orientirana kot pasivna, reaktivna podjetja, ki so bolj operativno naravnana. Najbolj jasno jih ločimo glede na to, kako so začela z vstopom na mednarodno tržišče. Proaktivna podjetja so verjetno sama spodbudila svoje prvo naročilo iz tujine, medtem ko reaktivna podjetja prejmejo naročilo iz tujine in nenačrtovano začnejo z mednarodno dejavnostjo (Czinkota in drugi 2003: 280-281). Ker pa je podjetje neločljivo povezano s svojim notranjim in zunanjim okoljem, gre vedno za kombinacijo različnih motivov, ki vplivajo na njegovo širitev. Različni motivi pa imajo tudi odločilno vlogo pri tem, kakšno obliko nastopanja na tujem trgu si bo podjetje izbralo.

2.3 OBLIKE NASTOPANJA V TUJINI

Ko se podjetje odloči za širitev na mednarodne trge, ima na voljo številne oblike za nastopanje na njih in ena prvih odločitev, ki jo mora sprejeti, je, na kakšen način se širiti v tujino. Najprej se mora odločiti med mednarodno trgovino (izvozom) ali investicijami v tujini. Vsaka oblika prinaša drugačne koristi in vključuje določeno stopnjo tveganja. Predstavila bom ključne oblike nastopanja podjetij na tujih trgih ter njihove prednosti in slabosti. Različne pojavne oblike nastopanja na tujih trgih prikazuje slika 2.1.

2.3.1 IZVOZ IN UVOZ

Izvoz in uvoz sta najstarejši obliki mednarodne trgovine (Harrison in drugi 2000: 12). Podjetje se lahko odloči za direkten ali posreden izvoz v tujino. Posreden izvoz pomeni, da podjetje vstopa na trg preko posrednikov in tako ne posluje neposredno s tujimi kupci ali podjetji, medtem ko direkten izvoz pomeni neposreden odnos podjetja s kupci na tujem trgu. V obeh primerih gre za mednarodno trgovino, pri kateri izdelki ali storitve potujejo čez mejo na tuje tržišče ali prihajajo iz tujine na domač trg (Czinkota in drugi 2003: 282). Če ni kakšnih ovir za trgovanje, se podjetje raje odloči za direkten izvoz, ki pa prinaša večje tveganje, večje stroške in večjo vključitev podjetja. Posreden izvoz ali uvoz je ponavadi izbira reaktivnih podjetij ali manjših podjetij, ki proizvajajo inpute za večja transnacionalna podjetja (Harrison in drugi 2000: 12).



Slika 2.1: Oblike nastopanja multinacionalnih podjetij na tujih trgih (povzeto po Harrison in drugi 2000: 11 in Czinkota 2003: 282-299)

Zlasti direkten izvoz prinaša za podjetje številne nove priložnosti. Podjetje spozna prednosti svojih izdelkov in se zato lahko širi hitreje. Poleg tega ima nadzor nad svojimi mednarodnimi aktivnostmi in lahko z razvijanjem dobrih odnosov s partnerji doseže nadaljnjo mednarodno rast in uspeh (Czinkota in drugi 2003: 282-283). Izvoz pomeni relativno majhno investicijo podjetja in dokaj nizko tveganje, če pri tem ne uspe.

Če podjetje začne izvažati svoje izdelke, se lahko hitro pojavijo tekmeci, ki posnemajo izdelek ali tehnologijo. Transportni stroški so lahko tako visoki, da izvoz ni dobičkonosen, ali pa so tveganja previsoka, če prodajalec ni prepričan v stalnost nakupov svojih odjemalcev (Svetličič 1996: 267). V tem primeru se podjetje lahko odloči, da odstopi svoj izdelek drugemu podjetju v obliki licenc ali franšize, ali pa se samo odloči za investicijo v tujini in s tem za neposredno prisotnost na tujem tržišču.

2.3.2 LICENCE IN FRANŠIZE

Licenciranje in franšizing sta obliki vstopa na tuje trge, ki ju podjetje lahko izvaja samostojno ali v kombinaciji z izvoznimi aktivnostmi.

Z **licenčno pogodbo** podjetje dovoli drugemu podjetju uporabo njegove intelektualne lastnine za določeno patentno pristojbino. Vključuje lahko patente, blagovne znamke, avtorske pravice, tehnologijo ali posebne poslovne veščine. Lahko bi rekli, da gre za izvoz neoprijemljivih prednosti.

Licence so vabljava oblika mednarodne širitve, ker zanje ni potrebna niti investicija kapitala niti poznavanje tujih kupcev. Licenčna pristojbina prinaša povračilo vložnega kapitala v raziskave in razvoj. Poleg tega licenca omogoča izogibanje regulacijam vstopne države glede lastniškega vstopa v državo. Kljub temu gre za obliko vstopa na tuje trge z omejeno možnostjo uporabe, ki ne prinaša nobene garancije za uspešno poslovanje v prihodnosti. Lahko se zgodi ravno obratno: prejemnik licence lahko postane konkurenca podjetju na tem in še na tretjih trgih (Czinkota in drugi 2003: 289). Poleg tega se prejemnik licence lahko ne drži dogovorjenega obsega proizvodnje, ne zagotavlja ustreznih poprodajnih storitev, kvari ugled blagovne znamke s slabo kakovostjo ali priteguje posnemovalce (Svetličič 1996: 268).

Franšizing pomeni dovoljenje podjetja (franšizorja) drugemu neodvisnemu podjetju (franšiziju), da opravlja posel na določen način, npr. prodaja izdelke franšizorja, uporablja njegovo ime, proizvodne in marketinške tehnike ali celoten pristop k poslovanju (Czinkota in drugi 2003: 290-291). Verjetno najbolj poznan uspešen poslovni sistem, ki deluje po principu franšiz, je McDonald's.

Podjetje se lahko odloči za uvajanje franšiznega sistema zaradi dostopa na potencialno tržišče, pričakovane finančne koristi ali zasičenega domačega trga. Jemalec franšize pa pričakuje manjše tveganje zaradi izvajanja preizkušenega koncepta. Vendar se pri franšizingu pogosto pojavi problem vladne intervencije ali prepovedi. Vprašljiva je tudi izbira in izobraževanje ustreznih franšizijev, saj neprimerna izbira lahko prinese velike težave tako franšizorju kot jemalcu franšize (Czinkota in drugi 2003: 290-291).

2.3.3 LOKALNA PRISOTNOST

Podjetje se lahko odloči za lastno prisotnost in/ali proizvodnjo v tujini, če meni, da bi na tak način zaslužilo več kot z izvozom, ali če je to najboljši način, da se izogne nevarnostim, ki mu pretijo s sklenitvijo licenčne ali franšizne pogodbe (Svetličič 1996: 268). Na izbiro ima neposredne investicije v tujini, pa tudi številne oblike sodelovanja z različnimi partnerji, ki so danes vse pogostejša oblika delovanja na mednarodnih trgih.

NEPOSREDNE INVESTICIJE V TUJINI

Tuja neposredna investicija (TNI) je oblika investiranja premoženja, ki daje podjetju, ki investira, nadzor nad premoženjem, lastnino in podružnicami v državi gostiteljici. Vključuje transfer sredstev, predvsem kapitala, da lahko podjetje začne svoje poslovanje. Najpomembnejša značilnost TNI je, da podjetje s tem izkazuje obvezo do investicije in do gostujoče države. Podjetje se za TNI odloči, kadar ovire za trgovanje ne dovoljujejo izkoriščanja konkurenčnih prednosti z izvozom (Harrison in drugi 2000: 13-14).

Podjetje ima lahko različne motive za TNI: želi proizvajati v državah, kjer trgi izkazujejo potencialno rast ali kjer najde ustrezno obilje proizvodnih faktorjev, ali pa želi razpršiti proizvodne in marketinške dejavnosti, da bi izkoristilo priložnosti v drugih državah.

Dunning **motive podjetij za proizvodnjo v tujini** oblikuje v štiri skupine:

1. Podjetja, ki iščejo naravne vire, investirajo v tujini, da bi pridobila naravne vire z nižjimi stroški kot v domači državi. Med naravne vire štejemo fizične surovine (rudnine, kmetijske izdelke, tekstil itd.), poceni delovno silo, pa tudi tehnološke sposobnosti, menedžersko znanje in organizacijske veščine.
2. Podjetja, ki iščejo trge, investirajo v izbranih državah ali regijah, da bi na te ali sosednje trge dobavljala svoje izdelke ali storitve. S tem želijo ohraniti ali zaščititi obstoječa tržišča ali pa povečati prodajo na novih trgih.
3. Podjetja, ki iščejo učinkovitost, se na tuje trge odpravijo, ker želijo racionalizirati strukturo uporabljenih sredstev tako, da bi pridobila s skupnim vodenjem svojih geografsko razpršenih dejavnosti. Namen takšnih investicij je izkoristiti prednosti različnega obilja proizvodnih dejavnikov, različnih kultur, institucionalnih ureditev, ekonomskih sistemov in tržnih struktur, ki omogočajo koncentracijo proizvodnje na omejenem številu lokacij in od tam dobavljanje na večje število trgov.
4. Podjetja, ki iščejo strateško premoženje, se ponavadi lotijo investiranja v obliki prevzema tujih podjetij, ker želijo s tem izpolniti svoje dolgoročne strateške cilje, še posebej ohraniti ali izboljšati svojo mednarodno konkurenčnost. Izkoristiti želijo priložnosti, ki jih ponujajo trgi proizvodov zaradi svojih tržnih pomanjkljivosti. Podjetja pričakujejo, da bo pripojitev tujega podjetja ali skupna naložba prinesla koristi celotni organizaciji (Dunning 1994: 56-64).

Podjetje lahko v tujini začne s povsem novo investicijo in samo izgradi nove kapacitete (**greenfield**). Dohertyjeva (1999) temu pravi **organska rast** podjetja. Ker pa je danes čas oz. hitrost ključna spremenljivka in dejavnik konkurenčne prednosti, se podjetja širijo hitreje z **združitvami in prevzemi** tujih podjetij, ki jim omogočajo takojšnji začetek poslovanja v

tujini, ali pa se odločijo za **skupno naložbo** s tujim podjetjem, pri kateri obe podjetji, ki vlagata, pričakujeta sinergijske učinke skupnega vlaganja. Najbolj dominantni teoriji, ki pojasnjujeta TNI z vidika podjetij, ki se jih lotevajo, sta teorija internalizacije (poglavje 2.5) in eklektična paradigma (poglavje 2.6).

Ker pa konkurenca postaja vse ostrejša, niti največje korporacije ne zmorejo več vsega postoriti same. Tehnologije se zlivajo in trgi se integrirajo, kar stroške in tveganja pri razvijanju izdelkov in tržišč le še povečuje. Kot reakcija na te spremembe se oblikujejo **strateška zavezništva** z dobavitelji, potrošniki, konkurenti in podjetji v drugih panogah, njihov namen pa je sodelovati za doseganje različnih ciljev.

Pri strateških partnerstvih gre lahko za formalne ali neformalne oblike povezovanja dveh ali več podjetij, da bi dosegla skupen cilj. Najbolj ohlapno je neformalno povezovanje podjetij, ki temelji na vzajemnem zaupanju in prijateljstvu. Vodi lahko v tesnejše oblike povezovanja, kot so pogodbeno sodelovanja ali skupne naložbe, ali pa več podjetij tvori konzorcij, namenjen doseganju prav določenega cilja, ki zahteva ogromno sredstev in znanja (npr. izumiti novo zdravilo).

Vzroki za strateška zavezništva so različni, od razvijanja novih trgov, razpršitve tveganja ali stroškov proizvodnje in razvoja do namernega oviranja ali pritegovanja konkurentov, pa tudi uveljavitev standarda na področju določene tehnologije (Czinkota in drugi 2003: 291-298).

Vsekakor gre za zelo občutljivo področje, odvisno od številnih dejavnikov na straneh vseh sodelujočih partnerjev. Najbolj uspešne povezave so tiste, kjer se ujamejo komplementarne prednosti partnerjev za zadovoljitev skupnega cilja (Czinkota in drugi 2003: 292).

Strategija načina vstopa trgovcev na drobno na tuje trge se nanaša na vprašanje, kako in zakaj trgovec izbere določeno obliko, ko vstopa na tuje tržišče. Glavni načini vstopa na tuje trge, ki so na voljo mednarodnim trgovcem na drobno, so: organska rast, združitve in prevzemi, skupne naložbe, franšize, licence, trgovinske koncesije in v manjši meri menedžerske pogodbe (Doherty 1999: 381). Alexander navaja tri glavne dejavnike, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na tuje trge. To so: tržno okolje na domačem in na tujem trgu ter narava delovanja mednarodnega trgovca na drobno (v Doherty 1999: 383). Dohertyjeva pa dodaja, da na način vstopa na tuje trge vpliva še enostavnost oz. kompleksnost prenašanja neoprijemljivega znanja, ki ga želi podjetje prenesti v tujino (Doherty 1999: 383). Tabela 2.2 prikazuje nekatere najpomembnejše elemente, ki vplivajo na izbiro oblike nastopanja trgovca na drobno na tujem trgu.

<i>Značilnosti domačega trga</i>	<i>Značilnosti tujega trga</i>	<i>Narava mednarodnega delovanja trgovca na drobno</i>
Konkurenčni trg	Politična stabilnost	Panoga
Zasičenje	Ekonomski pogoji	Menedžerska orientacija
Politično okolje	Regulatorne ovire	
Ekonomsko okolje	Konkurenčno okolje	
	Priložnosti za investiranje	

Tabela 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na strategijo vstopa mednarodnih trgovcev na drobno na tuje trge (Vir: Alexander v Doherty 1999: 383)

Podjetje ima številne možnosti za razširitev svojega poslovanja preko meja domače države. Vsaka oblika ima svoje prednosti in slabosti, prinaša lahko koristi in številna tveganja. Katero obliko si podjetje izbere, je odvisno od motivov, ki spodbujajo podjetje k širitvi na tuje trge. Lahko pa podjetje uporablja različne oblike nastopanja v tujini sočasno ali v različnih obdobjih poslovanja na tujih trgih.

2.4 FAZE INTERNACIONALIZACIJE

Motivi za internacionalizacijo podjetij in oblike širitve niso statični, ampak se s časom razvijajo. Za podjetje internacionalizacija ni enkratni dogodek, ampak trajen proces. Vsako podjetje, ki deluje na mednarodnem prizorišču, je v preteklosti prehajalo skozi številne faze in bo verjetno nadaljevalo z razvojem v prihodnosti. Tudi danes največja multinacionalna podjetja (MNP) so bila na začetku majhna domača podjetja. Od takrat so šla skozi ekstenziven proces rasti, pri katerem so se njihovi cilji in načini dostopa ves čas spreminjali, preden so postala razširjena po vsem svetu in pomembnejši igralci v mednarodni konkurenci.

Osnovna ideja faznega pristopa k internacionalizaciji je, da podjetja postopoma razvijajo pripadnost, izkušnje in potrebna sredstva, da se s časom internacionalno razširijo. Tako so začetni cilji internacionalizacije bolj kratkoročno orientirani, medtem ko je način dostopa manj tvegan in z manj potrebnimi investicijami. Ko menedžment podjetja postane vse bolj prepričan v potrebo po internacionalizaciji in zmožnost takega prizadevanja, bo zavzel dolgoročnejšo perspektivo za mednarodno širitev. Vse večje mednarodne izkušnje in rastoča

finančna sredstva bodo omogočili podjetju večjo vpletenost v načine vstopanja na tuje trge (Jepma 1996: 17-18).

Z zaporedjem internacionalizacije dejavnosti podjetij se ukvarja predvsem **skandinavška šola**, ki poudarja postopnost tega procesa. Podjetja najprej skušajo pridobiti določene izkušnje in šele nato se odločijo začeti z zahtevnejšimi oblikami mednarodnega poslovanja, vstopiti na pomembnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljati tudi vse večjim tveganjem. Globalizacijski pristop pa običajno predpostavlja, da podjetja naenkrat direktno vstopajo na vse trge in se pri tem poslužujejo različnih oblik takšnega prodiranja.

Trdimo lahko, da je internacionalizacija dejavnosti podjetij na današnji stopnji razvoja nujen, vendar običajno postopen proces. To velja bolj za ene kot druge dejavnosti, odvisno od obsega neoprijemljivih prednosti, tržne strukture, niza domačih potisnih in tujih vlečnih dejavnikov ter velikosti oz. majhnosti domačega trga. Podjetja iz majhnih dežel, pa tudi manjša podjetja lahko s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti majhnega domačega trga (Svetličič 1996: 290).

Tipičen predstavnik skandinavske šole je R. Luostarinen. Zagovarja stopenjsko internacionalizacijo, ki se odvija po določenem zaporedju posameznih faz in oblik internacionalizacije. Razlikuje vhodno in izhodno internacionalizacijo in tisto na ravni države, panoge in podjetja. Internacionalizacija namreč ni enosmerna cesta, pač pa dvosmeren proces. Na ravni posameznega podjetja se internacionalizacija oblik poslovanja odvija po določenem zaporedju:

1. Izvozna faza.
2. Faza ustanavljanja prodajnih podružnic v tujini.
3. Licenčna oz. podpogodbeniška faza.
4. Proizvodnja v tujini.

Velika večina analiziranih podjetij je najprej internacionalizirala svojo dejavnost na področju blaga, zatem storitev, sistemov in končno na področju znanja.

Če pogledamo oblike delovanja v tujini, se običajno začne z neinvesticijskimi oblikami (trgovina). Tem sledijo pogodbene oblike mednarodnega sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), nato pa naložbeno sodelovanje (najprej trgovinske podružnice, sledi pogodbeno sodelovanje v proizvodnji, portfeljske naložbe in končno proizvodne podružnice).

Geografsko prevladujejo najprej najbližja tržišča, le redka podjetja se takoj usmerijo na bolj oddaljene trge (Svetličič 1996: 291-292).

Dunning (1994) umešča internacionalizacijo dejavnosti podjetij v njihovo splošno strategijo razvoja in koncept verige dodajanja vrednosti. Pri tem upošteva motive, oblike vstopa na tuje trge in medsebojno soodvisnost procesov internacionalizacije glede na lokacijske, internalizacijske in lastniškospesificične prednosti (glej poglavje 2.6).

Loči pet faz internacionalizacije:

1. Začetek internacionalizacije. V tej fazi se podjetje odloči za internacionalizacijo, da bi nabavilo inpute po nižjih cenah ali da bi osvojilo nova tržišča oz. zavarovalo obstoječa. Način vstopa na tuj trg je odvisen od razlogov, ki so do tega privedli. Če je izvoz preveč tvegan, se podjetje raje odloči za neposredno prisotnost na tujem trgu. Lastno trgovsko mrežo ustanovi tudi, če je potrebno oblikovati trg za svoj izdelek. Proizvodno enoto ustanovi le, če je potrebna stalna prisotnost ali če izdelka zaradi transportnih omejitev ni mogoče izvažati.
2. Investicije v trgovinsko povezane dejavnosti. Tu gre običajno za prvo na naložbah utemeljeno internacionalizacijo, ki zahteva manj sredstev, je nizko rizična in zato dobra priprava za kasnejše proizvodne TNI.
3. Naložbe v tujini vnaprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti. Ne gre več le za olajšanje prodaje na tujem, ampak že za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. Cilj je dosežati ekonomije obsega, parirati obnašanju konkurentov (taktika zasledovanja ali vračanja groženj), preskakovati uvozne pregrade ter končno zmanjšati transportne in administrativne stroške poslovanja v tujini.
4. Poglobljanje in razširjanje mreže v tujini. V prvih fazah je internacionalizacija osredotočena na dejavnosti, pri katerih je dodana vrednost majhna (finalna faza sestavljanja ali začetna faza obdelave), kar zahteva nizka vlaganja v izobraževanje delavcev ob majhnih tveganjih. V tej fazi pa se posamezne proizvodne faze določenega izdelka po verigi dodajanja vrednosti geografsko mednarodno razpršijo.
5. Regionalna ali globalna integracija. V tej fazi matično podjetje in njegove podružnice proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se običajno izvaja interno, to je znotraj sistema MNP. Vsaj del raziskav in razvoja se izvaja na mestu proizvodnje. Zelo malo podjetij se nahaja v tej fazi (npr. Ford, Phillips, Fujitsu ali IBM) (Dunning 1994: 193-205).

Vsi opisani pristopi kažejo, da je temeljna značilnost internacionalizacije dejavnosti podjetij postopnost. Podjetja postopoma prevzemajo, integrirajo in uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih ter se na tej osnovi vse bolj usmerjajo na tuje trge. Takšna usmeritev je odvisna od domačih potisnih dejavnikov (na primer majhen trg, konkurenca in odprtost) in vlečnih

dejavnikov, ki delujejo iz tujine ali svetovnega okolja (velikost svetovnega trga, možnost za ekonomije obsega, liberalizacija mednarodnih pretokov, vse cenejše komunikacije) (Svetličič 1996: 294).

Čeprav večina podjetij internacionalizira svojo dejavnost po takšnem vzorcu, to nikakor ni edini možni način (Svetličič 1996: 294). Zavedati se moramo, da je fazni pristop determinističen, saj predvideva, da bodo šla vsa podjetja skozi iste faze razvoja. Kljub temu lahko te faze vidimo kot indikacijo možnih faz razvoja in ne kot nujen zakon. Model tudi predvideva, da se podjetja obnašajo stopenjsko, da razvijajo mednarodne operacije po korakih. Seveda ni nujno, da podjetje napreduje po stopnjah: lahko gre iz domačega podjetja takoj na lokalno proizvodnjo v tuji državi, za kar ima lahko različne razloge, od izredno agresivnega vodstva do velikih konkurenčnih pritiskov. V tem primeru internacionalizacija ni evolucionarna, ampak revolucionarna (Jepma 1996: 18-19). Internacionalizacija zato ni vedno linearen proces, ki nepretrgoma napreduje v skladu z razpoložljivim kapitalom podjetja ter postopnim osvajanjem znanja o tujih trgih in oblikah mednarodnega poslovanja. Različen položaj podjetja ter domačega in tujega okolja, v katerem podjetje deluje, lahko prinese tudi preskakovanje posameznih faz, deinternacionalizacijo in reinternationalizacijo ali neprostovoljno internacionalizacijo zaradi vladnih restrikcij. Nasploh pa velja, da so danes te stopnje ali bistveno bolj skrčene ali pa se jih tudi preskakuje. Zaradi liberalizacije poslovanja na svetovnem trgu in nujnosti doseganja ekonomij obsega se podjetja za globalizacijo svojega poslovanja odločajo mnogo prej kot nekdanj. Posamezne faze kar preskočijo. To pa je lahko drago, saj lahko podjetje naredi tudi velike in drage napake (Svetličič 1996: 294). Ob tem velja opozoriti na fenomen rojenih multinacionalk, ki se že ob svojem nastanku odločijo za globalno strategijo in nastopanje na več ključnih mednarodnih trgih, ter pri katerih ne gre za postopno širitev, ampak se takoj posvetijo delovanju na globalnem tržišču.

Medtem ko so se nekdanj podjetja odločila za internacionalizacijo zato, da bo zrasla, pa danes to ni več tako potrebno. Zakaj? Sodobne oblike internacionalizacije s pomočjo vzpostavljanja omrežij in strateških povezav namreč omogočajo internacionalizacijo brez rasti podjetja. Pri načrtovanju strategije internacionalizacije se podjetje lahko opira le na svoja znanja in izkušnje ali pa jih skuša dopolniti z bogatejšimi izkušnjami drugih podjetij. Sodobni mednarodni ekonomski odnosi podjetjem ne dajejo dovolj časa za učenje na lastnih izkušnjah, pač pa morajo vse storiti zelo hitro in se pri tem izpostavljajo ogromnim tveganjem. Zato so pridobila na pomenu prevzemanja obstoječih podjetij namesto naložb od začetka, pa tudi sklepanje strateških povezav. Dunning to imenuje pluralističen in integralen pristop k internacionalizaciji. To pomeni, da ni nujno, da podjetje samo internacionalizira svojo

dejavnost, če cilje, ki bi jih s tem želelo doseči, lahko partnersko podjetje doseže bolje, ceneje in tudi zanesljivo v obojestransko korist (v Svetličič 1996: 294-295).

Kljub pomanjkljivostim, ki se kažejo v faznem pristopu k internacionalizaciji, je razumevanje, da so udeleženci v mednarodni konkurenci lahko na različnih stopnjah internacionalnega razvoja, pomembno za dojetje kompleksnosti konkurenčnih interakcij (Jepma 1996: 19).

2.5 TEORIJA INTERNALIZACIJE

Internalizacijska teorija mednarodne proizvodnje je osrednja teorija, ki pojasnjuje (mednarodno) poslovanje podjetij. Teorija pojasnjuje, da se podjetje odloči internalizirati trg, kadar so zaradi različnih tržnih pomanjkljivosti stroški transakcij, ki jih podjetje izvaja, prek trga višji kot pa znotraj podjetja.

Teorija internalizacije izhaja iz teorije podjetja. Prva sta jo tako poimenovala Buckley in Casson (1976), nastala pa je kot aplikacija Coasovega koncepta transakcijskih stroškov (1937) na multinacionalna podjetja. V bistvu gre za alternativno teorijo podjetja, ki upošteva, da transakcije nekaj stanejo, poleg tega pa so njihovi stroški različni, kadar se odvijajo prek trga ali pa znotraj podjetja, torej ko se internalizirajo. Ker trgi odpovejo v svoji funkciji, jih podjetja nadomestijo z internimi transakcijami, nadomeščajo pa jih tudi, kadar so transakcije preko trga dražje.

V skladu s to teorijo podjetje raste tako, da nadomešča nepopolna zunanja tržišča z internimi. Da bi podjetje preseglo probleme tržnih pomanjkljivosti, razvije lastno hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih in distribucijskih problemov. Internalizacija otipljivih sredstev se izvaja s pomočjo navpične integracije, medtem ko internalizacija neotipljivih tokov znanja vodi v vodoravno integracijo (Svetličič 1996: 250).

Bistvo je, da tržne rešitve niso Pareto¹ učinkovite, ker ne pripeljejo do optimalne alokacije sredstev. Tržne hibe pomenijo, da nastajajo na trgu transakcijski stroški (Svetličič 1996: 253-254).

Tržne pomanjkljivosti so posledica:

- antikonkurenčnega obnašanja tržnih subjektov ali vladnega intervencionizma na tržišču, da bi dosegli cilje, ki jih trg ni sposoben doseči;
- dejstva, da tržišče ne deluje, ker pri določenih pogojih ponudbe in povpraševanja za posamezno transakcijo trg ne more izpolniti svoje idealno zamišljene naloge.

¹ Pareto učinkovitost je tista učinkovitost sistema, pri kateri se ne more proizvajati več kakršnega koli izdelka iz enake količine inputov, ne da bi se zmanjšala druga proizvodnja (Svetličič 1996: 253).

Na endemične tržne pomanjkljivosti se podjetje lahko odzove na različne načine:

- preneha trgovati,
- skuša zmanjšati tržne pomanjkljivosti,
- skuša zmanjšati stroške tržnih transakcij s pomočjo internalizacije,
- si prizadeva vplivati na vlado, da intervenira in povrne tržne pogoje,
- sprejme transakcijske stroške, kakršni so, ker so alternative še dražje.

Konkreten odziv podjetja je odvisen od specifičnih pogojev in položaja, v katerem podjetje posluje na trgu. Podjetja redko prenehajo poslovati in imajo omejene možnosti za zmanjševanje tržnih hib ali vplivanje na vlado. Če je podjetje premajhno in ima premalo znanja in izkušenj za internalizacijo poslovanja, se pač le prilagodi obstoječim pogojem. Če je ambicioznejše in bolj razvito ter razpolaga z relativno pomembnimi prednostmi, ki jih lahko z internalizacijo z dobičkom vnovči, se odloči za internalizacijo (Svetličič 1996: 253).

Transakcijske prednosti torej izražajo nesposobnost trga, da optimalno organizira transakcije. Vse te tržne nepopolnosti spodbujajo internalizacijo. Z njo namreč podjetja maksimirajo neto dobiček, ker so proizvodni in transakcijski stroški skupnega vodenja nižji. Obenem si s tem zagotovijo maksimalno ekonomsko rento (zmanjšano za tveganje) za svoje lastniškospecifične prednosti. To skupno vodenje (hierarhija) je internalizacija (Svetličič 1996: 253).

V bistvu internalizacijska teorija Coasov koncept transakcijskih stroškov razširi na mednarodne transakcije. Namesto da se podjetja lotijo težkih in negotovih licenčnih poslov, raje osnujejo v tujini lastne podružnice, ker je ceneje izvajati določene transakcije znotraj podjetja kot pa prek tržišča. Tako se izognejo problemom določanja cen svojim inovacijam, zagotavljajo si redna plačila nadomestil in polno izkoriščajo prednosti na tujem trgu. Poudariti je treba, da se internalizirajo tržišča, ne prednosti same (Svetličič 1996: 255).

Prednosti internalizacije in zato nadzora v primerjavi s tržno rešitvijo so:

- večje možnosti za nadzorovanje in planiranje proizvodnje ter zlasti koordinacija toka bistvenih vhodnih proizvodov,
- izkoriščanje tržne moči s pomočjo diskriminacijskih oz. transfernih cen,
- izogibanje bilateralni tržni moči,
- izogibanje potencialni vladni intervenciji s pomočjo instrumentov, kot so transferne cene (Buckley in Casson v Svetličič 1996: 256).

Poleg tega za določeno vrsto transakcij ne le da trg ni popoln mehanizem, pač pa trga sploh ni, kot je na primer določanje cene informacijam, ki so last podjetja, vendar imajo značilnost javne dobrine. Podjetje, ki je tako informacijo kreiralo in je njen lastnik, ima velike težave, ko

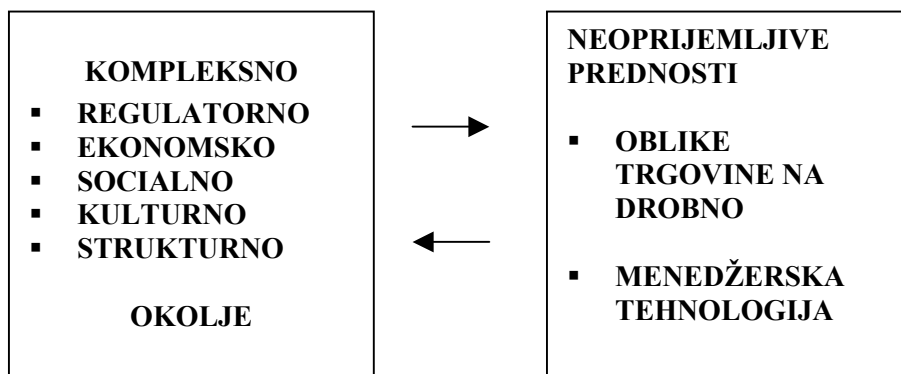
skuša z njo na trgu nekaj zaslužiti. Bistvo teorije internalizacije je prav dejstvo, da so te informacije last podjetja in da podjetje uporablja notranje tržišče kot vzvod za nadzor nad uporabo lastniškospesificičnih prednosti v znanju.

Internalizacija se ne omejuje le na proizvodno dejavnost, uporabiti jo je mogoče tudi pri marketingu in distribuciji. Proizvodna enota zaradi ekonomij obsega običajno preskrbuje več distribucijskih enot. Zaradi prednosti, ki jih daje internalizacija, je koristna tako vertikalna integracija med proizvodnjo in trgovino kot horizontalna med več trgovinskimi enotami (Svetličič 1996: 255).

Anne Marie Doherty (1999) poudarja, da teorija internalizacije osvetljuje pomembnost prenosa informacij in njihove asimetričnosti, ki imata bistven vpliv na to, kakšen način vstopa na novo tržišče si bo izbralo podjetje na drobno. Navaja osnovne predpostavke teorije internalizacije, ki veljajo tudi za trgovce na drobno:

- Prisotnost omejene racionalnosti, s tem pa potenciala za oportunistem in konflikt ciljev.
- Maksimizacija profita s pomočjo trgov vmesnih proizvodov, tj. znanja, tehnologije in ugleda podjetja. Z različnimi oblikami trgovine na drobno in menedžersko tehnologijo v obliki znanja o distribuciji, opremljenosti trgovin, finančnem poslovanju itd. je neoprijemljivo znanje posebnost panoge trgovine na drobno.
- Pomembnost prenosa informacij in problem asimetrije informacij, ki se pojavlja zlasti na mednarodnih trgih in v panogah, kjer je prisotno veliko neoprijemljivega znanja, kot je trgovina na drobno (Doherty 1999: 382).

Te predpostavke so pomembne tudi pri odločitvi, kakšen način širitve si bo izbralo podjetje. Ker se po logiki transakcijskih stroškov asimetrija informacij ne more zmanjšati, pride do pomanjkanja tržnega načina menjave. Neoprijemljivo znanje, kot je menedžerska tehnologija ali oblika trgovine na drobno, je samo po sebi težko zaščititi, kar postane še bolj problematično na mednarodnih trgih. Poleg tega Dohertyjeva doda še en dejavnik, ki vpliva na širitev podjetij, to je enostavnost oz. kompleksnost procesa prenosa informacij. Asimetrija informacij se torej pojavi, ker so trgi za informacije nepopolni. Na področju trgovine na drobno jo lahko srečamo v številnih oblikah: npr. kjer se razlikujejo kulturne prakse med domačo in gostujočo državo, kjer so drugačne oblike obravnavanja zaposlenih, kjer se razlikujejo odpiralni čas trgovin, regulacija načrtovanja ali zakoni o zaposlovanju. Slika 2.6 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na asimetrijo informacij na mednarodnih trgih trgovine na drobno.



Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na asimetrijo informacij na mednarodnih trgih trgovine na drobno (Vir: Doherty 1999: 384)

Ker sta znanje in tehnologija bistvena vmesna proizvoda trgovcev na drobno, je osnoven problem podjetij na mednarodnih trgih, kako prenašati informacije na druge trge. Podjetje se bo odločilo internalizirati premoženje s pomočjo TNI, raje kot da pride na tuje trge s pomočjo licenc ali drugih pogodbenih oblik, če so transakcijski stroški za prenos vmesnih dobrin, torej tehnologije, takšni, da so TNI učinkovitejše kot mehanizem zunanjega trga. Trg bo torej internaliziran le takrat, kadar so stroški transakcij prek zunanjega trga višji kot interni organizacijski stroški, ki nastanejo z internalizacijo. V takem primeru se bodo trgovci na drobno internacionalizirali tako, da bodo internalizirali trg z organsko rastjo ali prevzemi in združitvami raje kot s podpogodbenimi razmerji s tretjimi partnerji v obliki skupnih naložb, licenc ali franšiz (Doherty 1999).

2.6 EKLEKTIČNA PARADIGMA

Eklektična paradigma je sinteza različnih pristopov, ki temeljijo na teorijah podjetja, mednarodne menjave, lokacije in industrijske organizacije. Njen poglobitveni cilj je ponuditi razlago glavnih dejavnikov, ki določajo lokacijo mednarodne proizvodnje s pomočjo TNI (Harrison in drugi 2000: 44). V nasprotju z internalizacijsko teorijo, ki pojasnjuje, zakaj podjetje nadomešča tržne transakcije s hierarhičnimi znotraj podjetja, se eklektična paradigma bolj ukvarja z dejavnostjo MNP. Njen avtor je John Dunning, ki je imel sprva ambicijo postaviti splošno teorijo mednarodne proizvodnje, a se je izkazalo, da gre bolj za metodološki okvir za njeno razumevanje, zato jo je sam kasneje poimenoval eklektična paradigma (Svetličič 1996: 266).

Eklektična paradigma odgovarja na naslednja vprašanja:

- Kateri so temeljni pogoji za začetek mednarodne proizvodne dejavnosti, kakšen je njen obseg in vzorec?
- Zakaj se podjetje odloči za mednarodno proizvodnjo, ne pa za alternative, kot so izvoz, licenčna proizvodnja itd.?
- Kje proizvajati?

Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniškospesificne prednosti podjetja, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih prednosti, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obojih.

Da bi podjetje začelo razmišljati o mednarodni dejavnosti, mora imeti torej določene prednosti. Da bi prišlo do mednarodne proizvodnje, so potrebne vse tri vrste prednosti: lastniške, internalizacijske in lokacijske. Podjetje mora imeti neke svoje lastniške prednosti. Če bi jih lahko uspešneje uveljavljalo v neki drugi državi, ker bi bila tam proizvodnja cenejša zaradi cenejših inputov ali boljših institucionalnih pogojev gospodarjenja, se bo odločilo tam proizvajati samo, če je to najboljši način, kako oploditi svoje prednosti in tržni način ne bi omogočil največjega zaslужka.

Obseg in sestava proizvodnje v tujini tako predstavlja strateški odgovor na:

- raven in strukturo lastniškospesificnih prednosti,
- lokacijske ali konkurenčne prednosti držav, kjer se te lahko kreirajo, pridobijo ali izkoriščajo,
- priložnosti višje valorizacije lastniškospesificnih prednosti s pomočjo internalizacije trgov (Svetličič 1996: 267-268).

Sternquistova (1997) uporablja Dunningov pristop za razlago investicij ameriških trgovcev na drobno in hkrati pojasnjuje, kako vse tri vrste prednosti vplivajo na tuje neposredne investicije trgovcev na drobno.

Lastniškospesificne prednosti so lahko oprijemljive (opredmetena lastniškospesificna tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila) in neoprijemljive (neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske in podjetniške sposobnosti) (Svetličič 1996: 270). Na področju trgovine na drobno so lastniškospesificne prednosti tiste prednosti, ki omogočajo ohranjanje tržne moči. Delimo jih na premoženjske prednosti in prednosti, ki temeljijo na transakcijah. Premoženjske prednosti se nanašajo na edinstvene izdelke ali večji ugled podjetja. Primer je Levi'sova globalna blagovna znamka ali prepoznavno ime podjetja Tiffany's. Prednosti, ki temeljijo na transakcijah, pa izhajajo iz načina, kako so stvari narejene. Primer v trgovini na drobno je ustvarjanje ekonomij obsega v

proizvodnji ali nabavljanje velikih količin blaga, pa tudi ekonomije zaradi centraliziranega vodenja (Sternquist 1997: 264).

S pomočjo **internalizacijskih prednosti** lahko podjetja lažje v celoti prisvajajo lastniškospecifične prednosti, ki so odskočna deska za mednarodno proizvodnjo. Internalizacijske prednosti izhajajo iz nižjih stroškov pogajanj, negotovosti, povezanih s tržnimi odnosi, izkoriščanja ekonomij obsega in možnosti uporabe transfernih cen. Dejstvo, da lahko podjetje svoje prednosti maksimira le s pomočjo internalizacije, je posledica tržnih pomanjkljivosti (Svetličič 1996: 270).

Internalizacija postavlja v ospredje vprašanje, kako podjetje ravna s svojimi skrivnostmi. Čim večje so lastniškospecifične prednosti podjetja, tem pomembneje je zaščititi te prednosti z varovanjem skrivnosti podjetja. Če se trgovec na drobno odloči za franšizing, s tem proda ali posodi svoje prednosti drugim podjetjem, kar je lahko nevarna ideja za tiste trgovce, ki imajo močne premoženjske ali transakcijske prednosti. Inovacije v trgovini na drobno je težko zaščititi pred posnemovalci in ker ni patentov za trgovinsko znanje, jih lahko konkurenti prosto posnemajo. Za ohranjanje konkurenčnih prednosti mora trgovec na drobno internalizirati svoje inovacije. Edini način za ohranjanje skrivnosti delovanja trgovca je odpiranje popolnoma lastniških podružnic v različnih državah. To pa je za številna podjetja predrago, zato so prisiljeni v franšizing svojih inovacij, da se lahko hitro širijo. Vendar to odločitev kasneje pogosto obžalujejo, saj so izgubili tržno priložnost za to področje. Skupne naložbe pomenijo manjšo zaščito prednosti kot lastniške podružnice, ampak so pogosto nuja za vstop na kulturno popolnoma drugačno okolje ali zaradi vladnih regulacij, ki v številnih deželah v razvoju zahtevajo sodelovanje tujega podjetja z domačim, da mu omogočijo prisotnost v državi (Sternquist 1997: 265-266).

Do mednarodne proizvodnje pa pride le, če podjetje v tujini najde boljše **lokacijske prednosti**. To so lahko naravne lokacijske prednosti (razpoložljivost surovin, tržišča, možnost za ekonomije obsega, različnost v transportnih stroških) ali umetne lokacijske prednosti (davčne olajšave, razlike v carinskih stopnjah, subvencije za naložbe itd.) (Svetličič 1996: 270).

Lokacijske prednosti se nanašajo na to, kako privlačna je tuja država za trgovca na drobno. Te dejavnike tradicionalno delimo na vlečne in potisne. Potisni dejavniki so tisti, zaradi katerih je domači trg manj privlačen, npr. območni zakoni, ki omejujejo širitev, povečani davki ali zasičeni domači trgi. Vlečni dejavniki pa so tisti, zaradi katerih je tuji trg privlačnejši:

- **Kulturna bližina:** ljudje v nekaterih državah delijo podobne vzorce življenja. Kulturna bližina je pomembnejša za množične trgovce na drobno in postane manj vplivna, ko trgovec razvije ozko definirane trge potrošnikov, ki so si podobni v več državah.
- **Velikost trga:** zasičenje na domačem trgu je spodbuda za TNI trgovcev na drobno. Na voljo mora biti prostor za širitev, če podjetje rabi velikost za izkoriščanje ekonomij obsega.
- **Premiki konkurence:** prednost vodilnega je lahko izgubljena, ko konkurenti vstopijo na tuji trg. Ti lahko zavarujejo najboljše maloprodajne lokacije in ovirajo druga podjetja, saj je v vsakem mestu le omejeno število izvrstnih lokacij. Čim večji je trgovec, ki se namerava širiti v mednarodne vode, tem usodnejši so zgodnji premiki. Manjše lokacije navadno niso problematične. Vendar pa zgodnji premiki velikih trgovcev kot strateška igra šaha pripravljajo prizorišče za dolgoročno konkurenčno prednost.
- **Geografska bližina:** širitev bližje domači državi zmanjšuje stroške transporta in korporativnega komuniciranja. Geografska bližina je pomembnejša za trgovce, ki prodajajo privatne znamke, kot za decentralizirane trgovce, ki lahko delujejo kot neodvisne enote in ponavadi nabavljajo znotraj države.
- **Poceni delovna sila in zemljišča:** poceni delovna sila ali zemljišče oz. prostor za trgovine so lahko videti zelo privlačni, vendar se pravi stroški pogosto pokažejo šele čez čas. Prav tako so nižji stroški dela in zemljišč pomembnejši za množične trgovce kot za nišerje (Sternquist 1997: 265-266).

Prednost eklektične paradigme je, da ne razlaga le, zakaj se podjetje odloči za TNI, ampak tudi, zakaj se odloči za lokacijo v določeni državi. Gre za pristop, ki vključuje tako lastniške kot internalizacijske prednosti, in vidi TNI kot učinkovito pot, s katero podjetje razširi svoje delovanje preko meja in razširi uporabo svojih lastniškospecifičnih prednosti s pomočjo internalizacije (Harrison 2000: 45).

Eklektična paradigma ni alternativna teorija mednarodne proizvodnje, pač pa »poudarja bistvene in skupne značilnosti vsake od najpomembnejših vodilnih teorij mednarodne proizvodnje« (Dunning v Svetličič 1996: 273). Zaradi tega je bila tudi tarča številnih kritik, ki ji očitajo prav njeno eklektičnost in preveliko število spremenljivk ter odsotnost razlage, kako pride do različnih prednosti. Priznavajo ji relevantnost za razlago TNI, manj pa za združitve in prevzeme, in ji očitajo relativno statičnost.

Kljub temu eklektična paradigma ostaja metodološko orodje za pojasnjevanje mednarodne dejavnosti podjetij, vzrokov zanjo in njenih posledic. Proces internacionalizacije v trgovini na

drobno pa ima svoje posebnosti. Model, ki sledi, aplicira Dunningove predpostavke na trgovinsko panogo in vanj vključi značilnosti te panoge.

2.7 PROCES INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO

Trgovina na drobno je panoga, ki ima svoje posebnosti. Nicholas in Myers (2000) sta teorije internacionalizacije povezala s teorijo trgovine na drobno in predstavljata model, ki pojasnjuje proces internacionalizacije v trgovini na drobno. Model deli proces internacionalizacije na dva sočasna procesa: eden je odvisen od odziva podjetja na tržno okolje, medtem ko drugi poteka v podjetju samem, na koncu pa lahko uvrstimo podjetje v štiridelno matriko glede na njegovo tržno razširjenost in korporativno perspektivo.

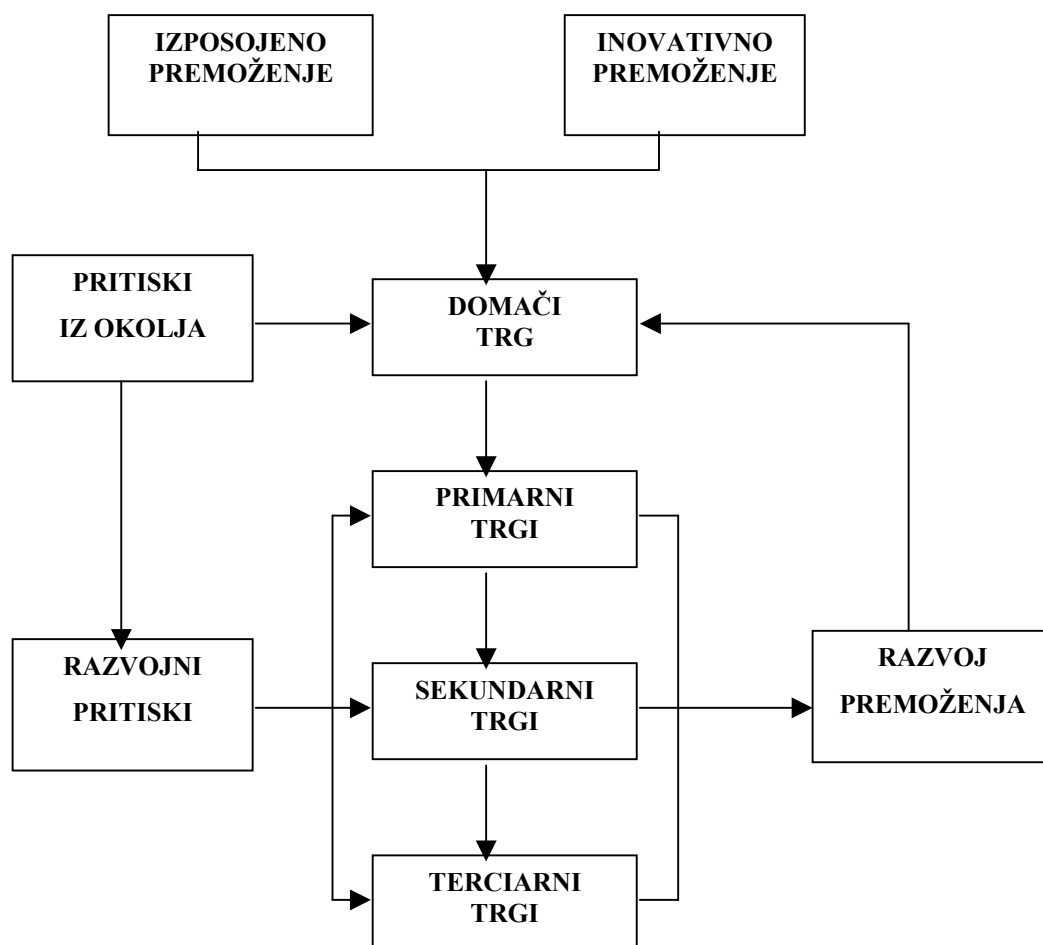
Model procesa internacionalizacije upošteva Dunningovo eklektično paradigmo, še zlasti njene lastniške in lokacijskospecifične prednosti, pa tudi skandinavsko šolo in fazni proces internacionalizacije. Avtorja pa opozarjata, da so te teorije namenjene pojasnjevanju procesa internacionalizacije v proizvodnih dejavnostih in ne upoštevajo posebnosti trgovine na drobno. Zato poleg teh teorij upoštevata še modela, specifična za trgovino na drobno, enega sta razvila Vida in Fairhurst (1998), drugega pa Sternquistova (1997). Toda tudi ti modeli, ki so razviti posebej za maloprodajno panogo, upoštevajo le menedžerski proces internacionalizacije podjetja z vidika korporacije, ne pa tudi procesa internacionalizacije, ki temelji na tržnih značilnostih, kar Nicholas in Myers dodajata v svojem modelu.

2.7.1 TRG

Proces internacionalizacije se v podjetju neprestano obnavlja, kar pomeni, da spremembe v organizaciji vedno temeljijo na kontekstu sprememb na tržišču. Ta proces prikazuje slika 2.3. Premoženje predstavlja prednosti, ki jih trgovec na drobno izkorišča na domačem tržišču, in temeljijo na konceptualni prednosti ali na tehnološki prednosti, kar se pokaže glede na pritiske iz okolja. Proces internacionalizacije poteka s fizičnim prenosom inovacij, kot rezultat mednarodne širitve trgovinskih operacij in s prenosom veščin in tehnologije onkraj meja domačega tržišča. Premoženje in prednosti trgovca na drobno torej niso le del organizacijskega razvoja, ampak tudi del razvoja trgov. Kjer obstajajo primerne okoliščine, se bo razvila oblika trgovine na drobno, ki bo zadovoljila potrebe na trgu. Če te obstajajo na dveh trgih, jih lahko podjetje zadovolji z neposrednim prenosom svoje oblike delovanja na drugi trg ali pa druga organizacija ločeno razvije novo obliko delovanja na sekundarnem trgu. Pri tem lahko pride tudi do izposoje koncepta delovanja ali celote tehničnih veščin. Tu lahko

podjetje uporabi izposojene prednosti, ko gre za delovanje na sekundarnih in terciarnih trgih, ki so drugačni od primarnih in zahtevajo drugačno obravnavo in drugačen način izkoriščanja osnovnih prednosti.

Kot kaže slika 2.3, širitvi na domačem trgu sledi širitev na primarne tuje trge. To so trgi, ki so domačemu trgu podobni po psihološki bližini, zato so njegova naravna razširitev. So na podobni socio-ekonomski ravni in zato zahtevajo podobne konceptualne in tehnološke rešitve kot domači trg. Temu lahko sledi širitev na sekundarne in terciarne trge, ki se bolj razlikujejo od domačega in primarnih trgov: so bolj kulturno, ekonomsko in geografsko oddaljeni.



Slika 2.3: Internacionalizacija na trgu (Vir: Nicholas in Myers 2000: 344)

Ko trgovec na drobno deluje na mednarodnih trgih, se vsekakor izpostavlja enakim pritiskom iz okolja kot na domačem trgu. Sekundarni in terciarni trgi so tako deležni vpliva mednarodnega in domačega razvoja trgovinskih konceptov in tehnologije in so prejemniki inovacij iz bolj razvitih trgov. Kot kaže slika 2.3, obstaja neprestana težnja po prilagajanju

konceptov in tehnologij spreminjajočim se tržnim okoliščinam ne glede na organizacijsko strukturo podjetja. Razvoj premoženja in s tem prednosti se dogaja znotraj okvira organizacije, organizacija pa se na pritiske iz okolja lahko odzove ali pa ne. Če do odziva ne pride, pa organizacija svojih prednosti na trgu ne more več izkoristiti oz. jih lahko izkoristi le še na nekaterih trgih.

2.7.2 ORGANIZACIJA

Slika 2.4 prikazuje proces internacionalizacije z organizacijske perspektive, ta pa sodi v okvir značilnosti trgovca na drobno v kontekstu trgov, na katerih deluje, kot je opisano zgoraj.

Na začetku imamo pospeševalce sprememb, ki ustrezajo lastniškosppecifičnim prednostim Dunninga (glej poglavje 2.6). Kot dodaja Sternquistova (1997), te prednosti lahko izhajajo iz premoženja ali iz transakcijskih aktivnosti. Z vidika trgovine na drobno gre za prednosti, ki temeljijo na trgovinskih konceptih ali pa na tehnologiji in veščinah. Izhajajo lahko iz blagovne znamke trgovca na drobno ali iz sredstev, ki omogočajo doseganje ekonomij obsega. Po Dunningu so to prednosti, ki izhajajo iz multinacionalnih operacij.

Brown in Burd (v Nicholas in Myers 2000: 341) sta te prednosti opisala kot »trgovinsko blagovno znamko, skupaj s povezanim imidžem za kupce onkraj nacionalnih meja«. Te prednosti so produkt inovacij na domačem trgu in so posledica tržnih nepravilnosti.

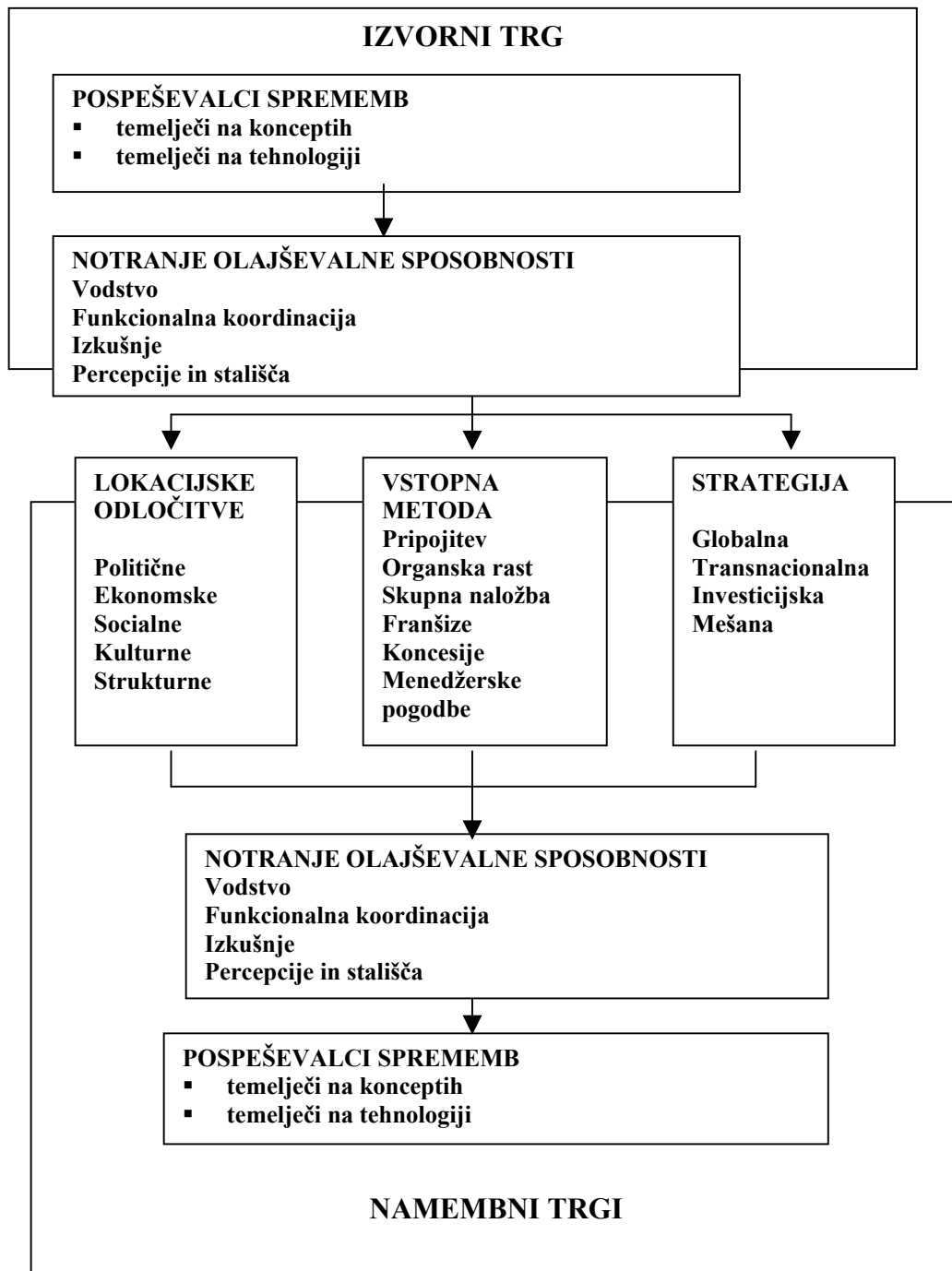
Sposobnost trgovca na drobno, da internacionalizira te prednosti, je odvisna od notranjih olajševalnih sposobnosti znotraj organizacije. To so lahko izkušnje menedžerjev, njihove percepcije in stališča, vodstvene sposobnosti in zmožnost za koordinacijo različnih funkcijskih področij v organizaciji na mednarodnem področju.

Na sliki 2.4 pospeševalci sprememb pomenijo premoženje organizacije v obliki trgovinskih konceptov in tehnoloških veščin, ki izhaja iz sposobnosti podjetja za delovanje in razvoj na domačem trgu. Notranje olajševalne sposobnosti pa predstavljajo sredstvo, s katerim organizacija te prednosti prenese na mednarodne trge. Na osnovi teh sposobnosti bo organizacija izvedla odločitve o lokaciji, izbrala metode vstopa na trge in uveljavila strateški pristop k širitvi na tuje trge.

Odločitve o lokaciji, vstopne metode in strateška narava mednarodnega delovanja bodo določeni na podlagi pospeševalcev sprememb in sposobnosti menedžmenta, kako izkoristiti prednosti, ki iz njih izhajajo. Dejavniki, ki določajo proces internacionalizacije, so torej specifični za organizacijo, dogajajo pa se v okolju, ki takšen razvoj podpira.

Celoten proces pa v mednarodnem okolju spremeni notranje sposobnosti organizacije glede na to, ali se podjetje uči iz novih okolij ali mu to spodleti. Sposobnost organizacije za

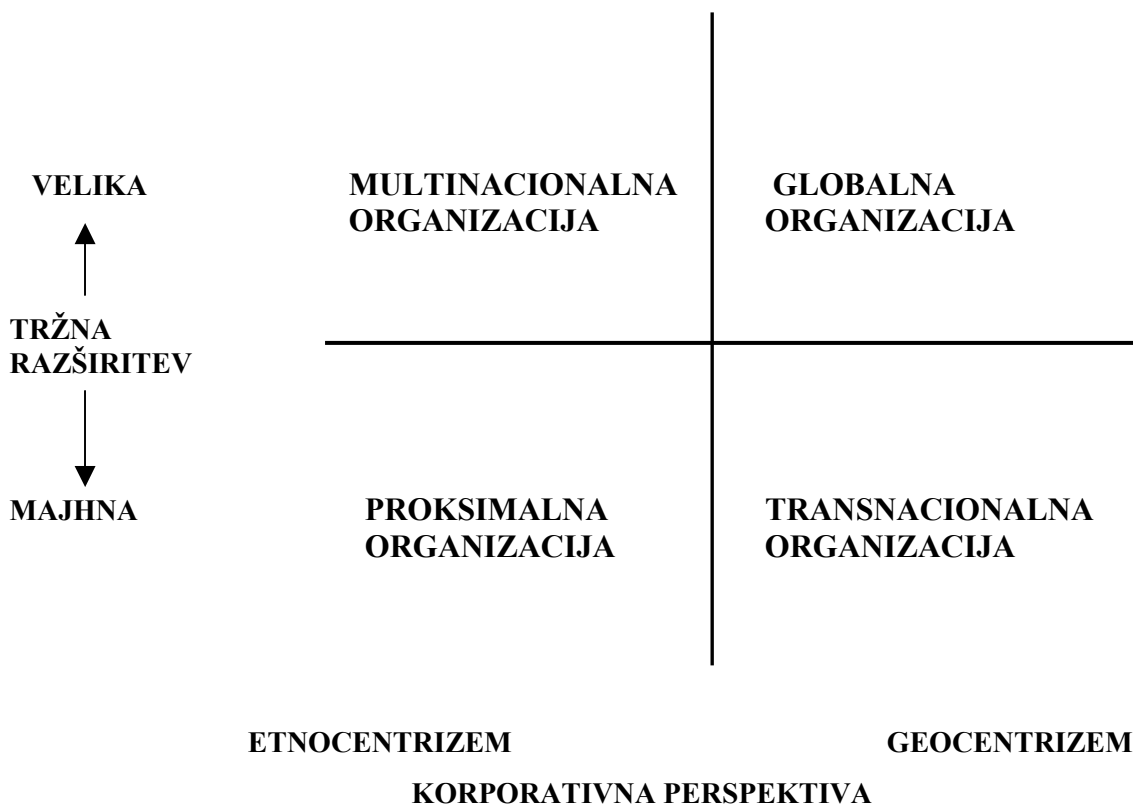
odzivanje na okoliščine na mednarodnem trgu pa nato vpliva še na pospeševalce sprememb oz. lastniške prednosti podjetja.



Slika 2.4: Internacionalizacija dejavnosti v organizaciji (Vir: Nicholas in Myers 2000: 345)

2.7.3 SINTEZA

Pri procesu internacionalizacije moramo torej upoštevati tako tržni kot organizacijski vidik tega procesa. Za boljše razumevanje procesa pa sledi sinteza, ki jo prikazuje matrika na sliki 2.5. Internacionalizacija dejavnosti podjetja v trgovini na drobno je lahko etnocentrična ali geocentrična, internacionalizacija trga pa je odvisna od manjše ali večje razširitve trgovinskega koncepta ali tehnologije podjetja na tuje trge. Organizacija tako lahko doseže različne stopnje internacionalizacije glede na doseženo pokritost tujih trgov in organizacijsko integracijo.



Slika 2.5: Internacionalizacija trga in dejavnosti v podjetju (Vir: Nicholas in Myers 2000: 346)

V matriki je torej **globalna organizacija** uspešno dosegla integracijo in razvoj notranjih olajševalnih sposobnosti in tudi razširitev in izkoriščanje lastniških prednosti podjetja in s tem konkurenčnih prednosti na sekundarnih in terciarnih trgih.

Nasprotno **proksimalna organizacija** ostaja razširjena le v domačem okolju in je dosegla malo prilagoditve geocentričnega menedžerskega pristopa na mednarodne trge.

Podobno **multinacionalna organizacija** ohranja etnocentrično perspektivo, medtem ko je dosegla precej razširitve na bolj oddaljena tržišča.

Transnacionalna organizacija pa je razvila geocentrično perspektivo v podjetju, vendar je vstopila le na omejeno število primarnih trgov.

Matrika torej integrira dva elementa internacionalizacije, ki določata mednarodni razvoj: trg in korporacijo. Uporaba korporativne perspektive integrira in razvija koncepte nadzornih mehanizmov, tržne odzivnosti, korporativnih vrednot in mednarodne odzivnosti. Skozi vidik tržne razširjenosti pa matrika integrira dejavnike tržnih karakteristik, ki jih poudarja mednarodna teorija trgovine na drobno.

Avtorja Nicholas in Myers po tej klasifikaciji uvrščata verigi Ahold in Benetton med globalne trgovce na drobno, Wal-Mart in Gap med multinacionalne trgovce, Sainsbury med proksimalne in Zaro (leta 2000) opredelita kot transnacionalno organizacijo, ki je v zgodnji fazi razvoja pokazala pripravljenost za geocentrično komercialno delovanje, vendar pa ima premajhno razprostranjenost na tržiščih (Nicholas in Myers 2000: 343).

Prednost predstavljenega modela je, da upošteva posebnosti trgovine na drobno pri pojasnjevanju procesa internacionalizacije, še posebej ker poudari vpetost trgovinskih podjetij v razmere na trgu. Poleg tega razloži internacionalizacijo z dveh vidikov: proces, ki se dogaja v organizaciji, dopolnjuje odziv podjetja na okoliščine na trgu. Poleg delovanja v razvitih državah model upošteva tudi širitev v države v razvoju kot sekundarne in terciarne trge, kar je pomanjkljivost številnih pristopov (Peterson in Balasubramanian 2002: 14). Model je dinamičen in želi zaobjeti kompleksen proces internacionalizacije v trgovini na drobno. Vendar pa prav kompleksnost modela lahko vidimo tudi kot njegovo slabost, ki lahko privede do nejasnosti. Poleg tega model ne upošteva različnega tempa internacionalizacije v podjetjih, ampak predvideva rast in uspeh podjetja in ne vključuje možnosti dezinvestiranja (Burt in drugi 2005: 196). Problematično se mi zdi tudi poimenovanje štirih različnih vrst organizacij v matriki, saj je zmeda glede globalnih, multinacionalnih in transnacionalnih organizacij že dovolj velika. Kljub tem pomanjkljivostim bom v praktičnem delu naloge skušala uvrstiti preučevani podjetji v predstavljeni model.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA HENNES & MAURITZ (H&M)

ZGODOVINSKI PREGLED

Švedsko podjetje Hennes & Mauritz AB ali skrajšano H&M je eden največjih evropskih prodajalcev hitre mode. Ob koncu maja 2005 je imelo podjetje 1.121 trgovin v 20 državah in več kot 45.000 zaposlenih. Poslovni koncept podjetja je ponujati modo in kakovost po najboljši ceni.

Saga rasti tega modnega trgovca se začneja daljnega leta 1947. Ustanovitelj Erling Persson je najprej pomagal očetu pri dostavljanju sira stockholmskim restavracijam, na potovanju v ZDA pa se je navdušil nad učinkovitimi veleblagovnicami, kot sta bili Macy's in Barney's. Po vrnitvi na Švedsko je odprl trgovino z ženskimi oblekami in jo poimenoval Hennes, kar švedsko pomeni 'njen'. Trgovina v mestu Vasteras severno od Stockholma je bila pravi hit, saj je ponujala modna ženska oblačila po izrazito nizkih cenah v nasprotju s takratnimi dragimi švedskimi blagovnicami.

Leta 1950 je Persson odprl še nekaj trgovin na Švedskem in razširil prodajni asortiment z večernimi oblekami, bluzami in krili. Leta 1965 je Hennes vstopil na Norveško, leta 1967 pa še na Dansko. Leta 1968 je prevzel stockholmsko trgovino Mauritz Widfross (Mauritz), ki je prodajala orožje in lovsko opremo, pa tudi moška oblačila. Persson je ohranil le oddelek z moškimi oblekami, spremenil ime v Hennes & Mauritz in začel prodajati tako moško kot žensko modo.

Leta 1974 je podjetje vstopilo na stockholmsko borzo. Čez dve leti se je prvič odpravilo izven Skandinavije in odprlo prvo trgovino v Londonu. *»Stal sem pred trgovino in skušal privabiti kupce tako, da sem delil albume ABBE in pričakoval množičen obisk. Še danes imam večino tistih albumov,«* se spominja današnji predsednik Stefan Persson, sin ustanovitelja verige.

H&M je bil zgoden tudi pri lansiranju najnovejših trendov v oblačenju. Leta 1976, ko je v Evropo prišel džins, so ga lahko kupci našli v njihovih trgovinah dva dneva po tistem, ko se je pojavil na televiziji.

Leta 1978 se je H&M širil v Švico. Leta 1980 je na Švedskem začel s kataloško prodajo prek samostojnega podjetja H&M Rowells in istega leta vstopil na nemško tržišče. Do takrat je bila širitev podjetja usmerjena predvsem na skandinavske države, kjer je imelo 135 trgovin.

Po letu 1982 pa se je začela hitrejša mednarodna širitev podjetja po Evropi in leta 1990 je prodaja v tujini prvič preseгла domačo prodajo. H&M je tudi razširil svoj prodajni program na

ponudbo za vse ciljne skupine, ki jim je poleg oblačil nudil še perilo, kozmetiko in športna oblačila.

Leta 1997 je podjetje vstopilo na Finsko. Leta 1998 je začelo s prodajo izdelkov na internetu na Švedskem in do leta 2003 še na Finskem, Danskem in Norveškem. Istega leta je vstopilo tudi v Francijo s šestimi trgovinami.

Leta 2000 je H&M odprl prvo trgovino v ZDA in sedem trgovin v Španiji. Sredi leta je nepričakovano odstopil izvršni direktor Fabian Mansson, Stefan Persson pa je na njegovo mesto postavil Rolfa Ericksona, ki je bil do tedaj vodilni v danski podružnici H&M. Istega leta je ameriško združenje trgovcev na drobno (US National Retail Federation) podjetju H&M podelilo nagrado 'najboljši mednarodni trgovec na drobno'. Leta 2001 je evropski poslovni tisk (European Business Press) imenoval H&M za 'najboljše evropsko podjetje' (Roy 2004).

Leta 2004 je podjetje odprlo dve trgovini v Sloveniji in tri v Kanadi. Novembra je predstavilo tudi kolekcijo, ki je nastala v sodelovanju z modnim oblikovalcem Karlom Lagerfeldom, letos pa načrtuje kolekcijo v sodelovanju s Stello McCartney, saj želi pokazati, da lahko tudi množičnemu trgu ponudi modo po dostopnih cenah (letno poročilo 2004).

DIZAJN

Nove kolekcije oblačil H&M kreira v oddelku nabave in dizajna na sedežu podjetja v Stockholmu. Naloga oblikovalcev je najti primerno ravnovesje med tremi komponentami, ki tvorijo poslovni koncept H&M: moda, kakovost in najboljša cena; in sicer za vsako ciljno skupino (letno poročilo 2004). Njihovo modno leto tvorita dve sezoni, pomlad in jesen, znotraj vsake sezone pa predstavijo več različnih kolekcij (www.hm.com).

Direktorica oddelka za oblikovanje in nabavo je 61-letna Margaretha van der Bosch, ki vodi ta oddelek že 20 let. Prej je H&M večinoma kupoval kolekcije pri južnoazijskih agentih in jih v trgovinah ponujal kot zgrešeno sestavljanko. V 80. letih pa je van der Boscheva začela graditi skupino oblikovalcev, ki danes šteje že več kot sto zaposlenih in ima dostop do najnovejših računalniških programov za oblikovanje oblačil in za ujemanje barvnih odtenkov, ki so sicer na voljo le najbogatejšim mednarodnim podjetjem. Živčni center modnega oblikovanja v H&M predstavlja t. i. bela soba na sedežu podjetja, ki je videti kot delovni brlog, v katerem oblikujejo več kot 600 milijonov kosov oblačil, ki jih H&M proda vsako leto. Ponavadi se njihove kolekcije ujemajo s trendi luksuznih modnih imen, ni pa nujno (Raper 2004).

»Danes, v dobi hitre mode, je H&M najhitrejši in najcenejši vir za trende,« trdi Raperjeva (2004: 49) v članku v Timu. Van der Boscheva pojasnjuje, da išče navdih po vsem svetu – iz

filmov, revij, ulične mode, oblikovalskih razstav in modnih revij, na boljšem trgu v Londonu ali na tekstilnem sejmu v Parizu. Poudarja, da bistvo ni na modnih pistah, temveč na ulici, da se okrog nas skriva veliko trendov, preden jih vidimo na modnih brveh. Poleg tega ima vedno v mislih potrošnike H&M, pravi, da jim prisluhnejo v trgovinah in sledijo njihovim željam (H&M Magazine).

Njeni sodelavci se strinjajo, da je Margaretha van der Bosch tista oseba, ki najbolje razume potrošnika izdelkov H&M. Sama pravi: *»Če je oblačilo na obešalniku videti prezapleteno ali če je preveč avantgardno, mogoče to preprosto nismo mi«* (v Raper 2004: 49). Pri modi se ji zdi najbolj zabavno, da se ta ves čas razvija. Poudarja pa, da v podjetju sledijo politiki, ki ne dovoljuje kopiranja (letno poročilo 2004 in H&M Magazine). Kritiki namreč hitri modi pogosto očitajo, da preprosto kopira najnovejše trende znanih modnih oblikovalcev z njihovih modnih revij in sveža oblačila s svetlobno hitrostjo ponudi v trgovinah, ko jih modni oblikovalci komaj pospravijo z modnih pist.

V H&M se zavedajo, da so lahko s trendi tudi prehitri (H&M Magazine). Zato oblikovanje njihovih kolekcij temelji na modnem trikotniku: trdno osnovo predstavlja temeljna moda, sestavlja jo prenovljena klasika in osnovni kosi oblačil, ki se prodajajo v velikih količinah. Tovrstna oblačila so vedno na voljo v vseh trgovinah, njihova proizvodnja pa je načrtovana že šest mesecev pred pričetkom prodaje. Na ozkem vrhu trikotnika je najnovejša moda, trendovska oblačila, ki se prodajo v manjših količinah, večinoma v večjih mestih, in utrjujejo položaj H&M kot modnega podjetja, pa tudi napovedujejo prihodnje uspešnice. Vmes pa je tekoča moda, kosi, ki jih kupci iščejo v trenutni sezoni (letno poročilo 2004: 23).

NABAVA IN PROIZVODNJA

V oddelku podjetja H&M za nabavo in oblikovanje večje trende načrtujejo leto dni vnaprej. Ko so zbrani različni vtisi za prihajajočo sezono, se začne konkretno oblikovanje. Nastajati začnejo teme, barve, materiali, silhuete in celo posamezni kosi oblačil, ki napovedujejo trend prihajajoče sezone. Pri oblikovanju kolekcij sodeluje več kot 500 ljudi, kajti oblikovalci tesno sodelujejo z nabavnim oddelkom. Nabavniki pa so v tesnem stiku s proizvodnimi pisarnami po vsem svetu, ki so odgovorne za sodelovanje s proizvajalci njihovih oblačil. H&M namreč nima svojih tovarn, ampak vso svojo proizvodnjo odda približno 700 neodvisnim proizvajalcem. Z njimi sodeluje 22 proizvodnih pisarn, ki jih ima podjetje po 10 v Evropi in Aziji in po eno v osrednji Ameriki in Afriki. V njih je zaposlenih približno 700 ljudi, večinoma iz lokalne populacije. Odgovorni so za to, da pravo naročilo pride do pravega

dobavitelja, da imajo izdelki dogovorjeno ceno in kakovost ter da proizvodnja poteka v ustreznih delovnih razmerah. Izvajajo tudi nadzor nad varnostjo izdelkov in različna testiranja oblačil glede krčenja, pranja, prepuščanja barve, sušenja in ustreznosti glede kemikalij (letno poročilo 2004: 24). Približno polovica naročil podjetja je realiziranih v Evropi, ostala pa predvsem v Aziji. Kje bo izdelek proizveden, je odvisno od številnih dejavnikov, vključno s ceno, trajanjem transporta, uvoznimi regulacijami in kakovostjo izdelave (www.hm.com).

Čas od zasnove izdelka do njegovega prihoda v trgovine je različen, od treh tednov do šestih mesecev, odvisno od vrste izdelka. Za osnovna oblačila, izdelana v velikih količinah, in otroška oblačila oddajo naročila dolgo vnaprej. Trendovska oblačila v manjših količinah in ponovna naročila kosov, ki se dobro prodajajo, pa morajo priti v trgovine v nekaj tednih (letno poročilo 2004: 24).

V zadnjih dveh letih so v H&M povprečni čas od zasnove do prodaje izdelka zmanjšali za 15-20%. K temu uspehu so pripomogle izboljšave v nabavnem procesu in upravljanje z zalogami (www.hm.com). Za boljše doseganje prihodnje rasti se je v letu 2004 nabavni oddelek razdelil na dva dela: nabavno sekcijo, ki je usmerjena h kupcu, modi in količinam potrebnih sestavin, ter proizvodno sekcijo, ki je odgovorna za proizvodne pisarne in kontakt s proizvajalci.

Pomembno je tudi učinkovito prehajanje informacij med proizvodnimi pisarnami in proizvajalci, da ti lahko nabavijo blago vnaprej in se kasneje dogovorijo za barvanje in razrez blaga. H&M načrtuje tudi dodatno zmanjšanje odzivnega časa z vnaprejšnjim načrtovanjem, ki bo omogočilo večjo natančnost in fleksibilnost proizvodnje in s tem hitrejše dobavljanje novih izdelkov v trgovine (letno poročilo 2004: 24).

DISTRIBUCIJA

Distribucija predstavlja ključno komponento H&M. Hiter in učinkovit pretok je odločilen tako pri dobavljanju izdelkov iz proizvodnje v trgovine kot pri povratnih informacijah o obsegu prodaje nazaj v nabavni oddelek. H&M je uvoznik, distributer in prodajalec svojih izdelkov, zato ima nadzor nad celotno distribucijsko verigo. Neprestano razvija tudi tehnološko podporo svojim logističnim operacijam.

V letu 2004 je bilo v podjetju pretovorjenih več kot 600 milijonov kosov oblačil in dodatkov. Upravljanje z zalogami izvaja H&M v celoti v lastni organizaciji, medtem ko tovarne storitve zanj izvajajo različna transportna podjetja. Del zalog gre v kontejnerjih neposredno iz države proizvodnje v države prodaje. Preostali pretok blaga potuje iz proizvodne države v države prodaje preko tranzitnega skladišča v Hamburgu v Nemčiji. V distribucijskem centru je blago pregledano, preden potuje v skladišča trgovin. Novi izdelki prihajajo v trgovine vsak dan in se

običajno zlagajo na police med 7. in 9. uro zjutraj, tako da kupci lahko vsak dan najdejo svežo ponudbo (letno poročilo 2004: 24).

MALOPRODAJA

Odločilen dejavnik za otvoritev nove H&M trgovine je odlična lokacija. Glede na položaj trgovine nato določijo, katere kolekcije bodo v njej na voljo in ali bodo namenjene vsem ciljnim skupinam ali le nekaterim.

Kot rečeno, v trgovine prihajajo novi izdelki vsak dan, včasih pa še to ni dovolj, da bi zadovoljilo enormno povpraševanje. Ko se je leta 2002 odprla vodilna trgovina na Manhattnu, so morali police zalagati vsako uro (Capell in Khermouch 2002). *»Če se vrnete v trgovino po enem mesecu, bodo spremenili izložbo in napolnili police s stotinami novih majic in puloverjev, vsemi za manj kot 4.000 tolarjev. To je specialiteta švedskega podjetja: ponujanje nikoli končanega toka novih moram-jih-imate izdelkov po cenah, ki jim ni kos nobeden od njegovih evropskih konkurentov,«* pravi Raperjeva v Timu (2004: 49).

Trgovine so načrtovane za samopostrežno nakupovanje. V njih želijo ustvariti udobno in spodbudno atmosfero, da lahko kupci najdejo, kar želijo, in se počutijo kot doma (www.hm.com). Notranja oprema je pogosto standardizirana, včasih pa jo prilagodijo posamezni trgovini, kot se je to zgodilo pri nekaterih trgovinah v ZDA, kjer so potrošniki želeli drugačno razporeditev izdelkov in manjše trgovine (letno poročilo 2004: 13). Čeprav želijo v trgovinah ustvariti prijetno okolje, ki spodbuja dobro počutje, se kupci pritožujejo, da so trgovine preveč natrpane, da se v njih težko znajdejo ter da je nakupovanje v njih stresno in naporno (Raper 2004).

Podjetje H&M v štirih skandinavskih državah (Švedska, Norveška, Finska in Danska) ponuja tudi kataloško nakupovanje po pošti in na internetu. Kljub temu pa pričakuje, da bo še naprej večina prodaje ustvarjena v njihovih trgovinah (letno poročilo 2004: 13).

H&M V SLOVENIJI

Slovenija za H&M predstavlja dvajseto tržišče, na katerem je podjetje v letu 2004 odprlo dve lastni trgovini, 26. avgusta v Mariboru in 15. oktobra v Ljubljani. Direktorica avstrijske podružnice H&M Claudia Oszwald, ki je odgovorna tudi za slovenski trg, pojasnjuje, da so v Slovenijo prišli relativno pozno zato, ker so bili v zadnjih letih preveč zaposleni s širitvijo na velike trge (ZDA, Kanada, Francija in Italija) (Intervju: Claudia Oszwald, Nika, www.dnevnik.si). Predvidevam tudi, da so se za otvoritev trgovin odločili po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, kar je nekoliko olajšalo njihov prihod na slovensko tržišče. Kot je navada v

H&M, pri začetku poslovanja v novi državi pomaga sosednja država, v kateri je podjetje že prisotno, in je odgovorna za otvoritev trgovine, administracijo in zaloge. Za širitev v Slovenijo je bila zadolžena avstrijska podružnica H&M, ki še naprej ostaja odgovorna za vodenje trgovin v Sloveniji poleg dela v matični državi. Očitno je slovenski trg premajhen, da bi podjetje na njem ustanovilo svojo podružnico, kar je za H&M običajno tudi pri drugih manjših državah, saj npr. tudi luksemburške poslovalnice vodi belgijska podružnica H&M. Claudia Oszwald dodaja, da je njihov namen nadaljevati s širitvijo v Sloveniji, veliko pa je odvisno od tega, kakšne lokacije jim bo uspelo pridobiti (Intervju: Claudia Oszwald, Nika, www.dnevnik.si). Poudarjajo pa, da so na slovenskem trgu doživeli fantastičen sprejem s strani potrošnikov (Vir: osebna korespondenca).

H&M je zelo dosleden pri varovanju svojih poslovnih skrivnosti, saj me je njihova telefonistka, ki sem jo zaprosila za intervju z vodjo trgovine, takoj opozorila, da to ni mogoče in me napotila na predstavnico za odnose z javnostmi v Avstriji. Komuniciranje s podjetjem je možno le preko njihovih predstavnikov za odnose z javnostmi, pa še ti so zelo skopi pri podajanju informacij o podjetju, saj so mi sporočili le podatke, ki sem jih našla že v letnem poročilu podjetja, kar je še en dokaz več, da podjetje internalizira skrivnosti svojega uspeha in ne dovoli, da bi izginjale iz podjetja.

3.1 MEDNARODNA ŠIRITEV H&M

Podjetje H&M je v letu 2004 doseglo znatno širitev in izboljšanje dobičkonosnosti. Ob koncu leta so imeli 1.068 trgovin v 20 državah, odprli so 136 novih trgovin, večino v Nemčiji, Španiji, Veliki Britaniji, Franciji, ZDA in na Poljskem, in jih 13 zaprli. Sprejem na novih trgih Kanade in Slovenije je presegel pričakovanja. Tudi rast v Nemčiji, njihovem največjem trgu, je bila precejšnja, tam so odprli 34 trgovin in zaprli štiri. Devet novih trgovin imajo v ZDA, kjer se je nadaljevala rast na vzhodni obali in v čikaški regiji. Največja tamkajšnja otvoritev je bila v oktobru: vodilna trgovina na Lexington Avenue na Manhattnu. Avgusta so odprli tisočo trgovino, in sicer v Boulogne-sur-Mer na severozahodu Francije, ki jo je spremljala posebna ponudba v vseh trgovinah H&M.

H&M je v letu 2004 podpisal tudi dogovor o sodelovanju z Union Network International, mednarodno krovno organizacijo za panogo storitev in trgovine na drobno.

Letni promet H&M z vključenim DDV je v letu 2004 znašal 62.986 milijonov švedskih kron (5.744 milijonov evrov) in se je v primerjavi s prejšnjim letom povečal za 11%. Dobiček, ki se je povečal za 15%, pa je znašal 7.275 milijonov švedskih kron oz. 778 milijonov evrov

(letno poročilo 2004: 7). Več podatkov o poslovanju H&M v zadnjih petih letih prikazuje priloga A.

3.1.1 IZBIRA TRGOV

Mednarodna širitev podjetja Hennes se je začela leta 1965 s prvo trgovino na Norveškem, leta 1968 je nastalo podjetje Hennes & Mauritz in nadaljevalo s širitvijo po Skandinaviji. Leta 1976 se je podjetje prvič odpravilo izven Skandinavije in odprlo prvo trgovino v Londonu. Nato je nadaljevalo s širitvijo po Evropi, vendar pri tem ni imelo nobene strategije, po kakšnem vrstnem redu vstopati na trge novih držav.

Po letu 1982, ko je predsednik upravnega odbora H&M postal Stefan Persson, je pozornost usmeril predvsem na izboljšanje dizajna in kakovosti oblačil, zmanjšanje operativnih stroškov, večje izdatke za oglaševanje in hitrejšo širitev v druge evropske države.

Leta 1990 je bila prodaja H&M v tujini prvič večja od domače prodaje, leta 1993 pa je bila prodaja na britanskem trgu dobičkonosna prvič od odprtja trgovin. Leta 1995 je podjetje že 73% prodaje ustvarilo na tujih trgih in istega leta je nemško tržišče postalo največje z letnim prometom štiri milijone švedskih kron.

Do leta 1996 je podjetje svoj prodajni program razširilo na oblačila za moške, ženske, najstnike in otroke, perilo, obutev in kozmetiko. Na Švedskem je začelo tudi z odpiranjem ločenih trgovin za različne ciljne skupine (Mauritz za moške, Hennes za ženske, Impulse za najstnike, H&M Childrenswear za otroke in H&M Cosmetics za kozmetične izdelke).

Leta 2000 je H&M odprl prvo trgovino v ZDA in sedem trgovin v Španiji, kjer ima svoje zaledje Zara oz. skupina Inditex, eden njegovih največjih konkurentov. Konec leta 2004 je bil H&M prisoten v 20 državah s 1.068 trgovinami.

Leta 2005 je podjetje že vstopilo na Irsko, kjer je odprlo prvo trgovino v Dublinu, predstavilo pa se bo tudi madžarskim kupcem z odprtjem trgovine v Budimpešti. Načrtuje še odprtje 145-155 novih trgovin, največ v Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji, Španiji, ZDA, na Poljskem in v Italiji. Pripravlja pa se tudi na odprtje prve trgovine na zahodni obali ZDA, jeseni 2005 v San Franciscu (letno poročilo 2004).

Strateški načrt H&M predvideva letno povečanje števila trgovin za 10-15%. V letu 2004 je podjetje ta cilj izpolnilo z odprtjem 136 novih trgovin, zaprtjem 13 in s tem povečalo število trgovin za 13%. Pri stopnji rasti je najpomembnejši dejavnik privlačna lokacija novih trgovin, saj podjetje želi kakovostno rast (letno poročilo 2004: 8).

Pri načrtovanju novih otvoritev je ključni dejavnik odlična lokacija trgovine, in to že od leta 1947. Menijo, da je prednost imeti trgovine blizu konkurence, saj bo tako več kupcev

pritegnilo privlačno nakupovalno področje, kjer bodo lahko dobili dobro vrednost za svoj denar. Zato v vsakem mestu želijo biti najbolj privlačna možnost za potrošnike.

Pri izbiri lokacije za nove trgovine odločajo številni dejavniki, od demografije in zaposlenosti do nakupnih navad in kupne moči. Poleg tega izvedejo tudi lokalno raziskavo o nakupovalnih območjih in nakupovalnih centrih. Glede na lokacijo trgovine določijo, katere kolekcije bodo v njej na voljo. Ponekod ponujajo celoten spekter izdelkov, ponekod pa konceptne trgovine, namenjene le eni cilji skupini (npr. samo za mlade ali za moške) (letno poročilo 2004: 13).

3.1.2 VSTOP NA TRGE

Ko se podjetje H&M odloči za širitev na tržišče v novi državi, pri tem skuša nuditi čim večjo podporo podružnica v eni izmed sosednjih držav, v kateri je H&M že prisoten. Tako nosi odgovornost za otvoritev, vodenje in podpiranje delovanja trgovin v novi državi poleg dela v svoji državi. V letu 2005 v H&M načrtujejo otvoritev prve trgovine na Irskem v Dublinu, pri kateri bo sodelovala podružnica v Veliki Britaniji, pri prodiranju na madžarski trg pa bo pomagala avstrijska podružnica H&M. Poenostavljen postopek prodiranja na nove trge, pri katerem sosednja država sodeluje pri vodenju in dobavi izdelkov, so do sedaj uspešno izvajali na šestih novih trgih. Na vsakem od njih jim je ta postopek omogočil hitrejše uvajanje novih trgovin in precej nižje stroške kot sicer (letno poročilo 2004).

Svojo strategijo so v H&M po začetnih težavah spretno prilagodili vstopu v ZDA. V Evropi so njihove trgovine bolj podobne veleblagovnicam, ki prodajajo kolekcije za moške, ženske, najstnike in otroke. V ZDA so jih prilagodili mlajšim, bolj modno ozaveščenim ženskam. In medtem ko so njihova oblačila poceni, blagovna znamka zagotovo ni, saj za svojo oglaševalsko strategijo najemajo največje strokovnjake (Capell in Khermouch 2002: 106).

Glede na predstavljen način širitve lahko rečemo, da se H&M širi v sosednje države tistih trgov, na katerih je že prisoten s svojimi trgovinami in v povprečju poveča svojo mednarodno prisotnost za eno ali dve državi vsako leto. Izjema je bila širitev v ZDA, ki so jo v H&M videli kot priložnost za novo veliko tržišče. Strategija podjetja sicer predvideva vstopiti v novo državo vsaki dve leti, zato se bolj kot povečevanju mednarodne prisotnosti posvečajo širitvi prodajne mreže v tistih državah, kjer so že prisotni (www.hm.com). Claudia Oszwald, direktorica avstrijske podružnice H&M, poudarja, da se H&M novim trgov pri širitvi povsem posveti in dokonča naloge najprej na enem trgu, šele potem se loti novih. *»Nikoli ne delamo deset stvari naenkrat, temveč se raje osredotočimo na enega ali dva nova trga. Kakovost je pri nas pred količino in to je morda edina strategija, ki velja za osvajanje novih trgov,«* poudarja (Intervju: Claudia Oszwald, Nika, www.dnevnik.si). Celotna širitev podjetja je

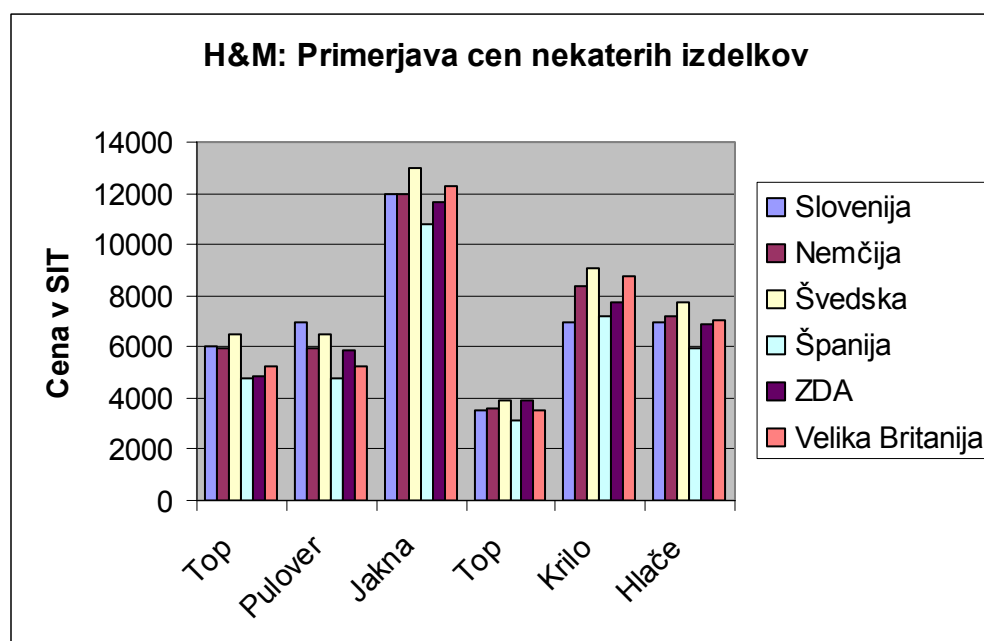
financirana z lastnimi sredstvi, zato si vselej privoščijo le zalogaj, za katerega imajo na voljo svoj denar.

H&M je stoo odstotni lastnik vseh svojih trgovin in jih tudi sam vodi, zato druge poslovne oblike, kot so franšize ali skupne naložbe, pri njegovi širitvi niso mogoče (www.hm.com).

3.1.3 MARKETING

H&M pri vseh svojih aktivnostih sledi svojemu osnovnemu poslovnemu konceptu: ponuditi modo in kakovost po najboljši ceni. »*Marketinška strategija je jasna, razumljiva, enostavna in simpatična. Naš najmočnejši adut je izdelek in njegova cena,*« sporoča Claudia Oszwald (Intervju: Claudia Oszwald, Nika, www.dnevnik.si).

Strategija oblikovanja cen v H&M je zelo stabilna: cene se od države do države le malo razlikujejo.² Preseneča pa, da so izdelki med najdražjimi na Švedskem, v domači državi, kar pripisujem višjemu življenjskemu standardu v Skandinaviji. Med najnižjimi pa so cene na španskem trgu, verjetno zaradi nižje kupne moči in velike konkurence v oblačilni panogi. Slika 3.1 prikazuje cene različnih izdelkov v nekaterih državah, kjer je H&M prisoten. Cene izdelkov v valutah teh držav in preračun v tolarje prikazuje priloga D.



Slika 3.1: Primerjava cen nekaterih izdelkov v H&M (Vir: www.hm.com, spletne strani izbranih držav, 29. 08. 2005)

² Za razliko od Zare, ki na potrošnike prevali stroške distribucije v bolj oddaljene države, kjer so izdelki tudi do 100% dražji.

Da lahko ponudijo najnovejšo modo, imajo v H&M svoj oddelek za nabavo in oblikovanje, ki oblikuje nove kolekcije. Najugodnejšo ceno dosežejo z:

- nizkim številom posrednikov,
- nabavljanjem velikih količin,
- širokim in poglobljenim znanjem o oblikovanju, modi in tekstilu,
- kupovanjem pravih izdelkov na pravih trgih,
- cenovnim zavedanjem na vsakem koraku in
- učinkovito distribucijo.

Za zagotavljanje ustrezne kakovosti svojih izdelkov neprestano izvajajo kontrolne preglede. Poleg kakovosti izdelka samega je zanje pomembna tudi proizvodnja z minimalnim vplivom na okolje in v ustreznih delovnih pogojih.

Svojo strategijo podjetje uresničuje s ponudbo širokega spektra mode, ki je razdeljen na več delov. Največji oddelek predstavljajo ženska oblačila, sledijo otroška oblačila, moda za najstnike in moška konfekcija. V vsakem segmentu ponujajo več različnih konceptov, od najnovejših trendov do klasičnih kosov oblačil, pa tudi perilo, športna oblačila, modne dodatke in kozmetiko (letno poročilo 2004: 10).

S svojim komuniciranjem želijo graditi blagovno znamko H&M na dolgi rok. Svojo blagovno znamko smatrajo kot najpomembnejše premoženje, ki ga prenašajo prek številnih kanalov. Najpomembnejše so njihove trgovine, ki s svojimi zaposlenimi, okoljem in izložbami predstavljajo neposreden stik s potrošniki.

Vsako leto pripravijo več oglaševalskih akcij, katerih temeljni cilj je privabiti kupce v trgovine, zato vedno prikazujejo njihove kolekcije. Oglase oblikujejo centralno v Stockholmu v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Tako so večinoma enaki na vseh trgih, lokalnim potrebam in okoliščinam pa prilagodijo izbor medijev (letno poročilo 2004: 32). Odločili so se, da bo njihovo oglaševanje v skladu z določili oglaševalskega kodeksa mednarodne trgovinske zbornice (www.hm.com). Za marketinški proračun letno namenijo 4% dohodka (Capell in Khermouch 2002: 106).

Informacije o podjetju posreduje tudi njihov oddelek za odnose z javnostmi, ki sodeluje predvsem s poslovnim in modnim tiskom. Imajo tudi interni stenski časopis H&M Wallpaper in modni časopis H&M Magazine. Pomemben način približevanja kupcem in vsem zainteresiranim pa je tudi spletna stran www.hm.com (letno poročilo 2004: 32).

3.1.4 MENEDŽMENT

Vodstvo podjetja je locirano na sedežu podjetja H&M v Stockholmu, kjer so organizirane tudi glavne poslovne funkcije: nabava in oblikovanje, finance, računovodstvo, širitev, notranja oprema in opremljanje izložb, oglaševanje, komunikacije, človeški viri, logistika, varovanje in informacijska tehnologija (letno poročilo 2004).

Ko se je podjetje širilo v nove države, so že v preteklosti vodilna mesta zasedli najprej zaposleni iz matičnega podjetja in kasneje so zaposlili še lokalne ljudi. Prodajna in marketinška funkcija sta ostali centralizirani v Stockholmu, ostale funkcije pa so decentralizirali v vsaki državi, kjer je podjetje odprlo svoje trgovine. Ohranili so vsakodnevno formalno in neformalno komunikacijo med centralo in podružnicami in spodbujali lokalno vodstvo, naj prispeva svoje ideje za delovanje podjetja (Roy 2004).

V večini držav ima H&M svoje podružnice, ki so odgovorne za različne funkcije v vsaki državi, kjer podjetje prodaja svoje izdelke. Belgijska podružnica je odgovorna tudi za vodenje trgovin v Luksemburgu, trgovine na Poljskem so vodene iz Nemčije, Češka, Madžarska in Slovenija spadajo pod Avstrijo, Portugalska pod Španijo in Italija je vodena iz Švice (www.hm.com).

3.1.5 MOŽNOSTI ZA RAST

Strategija H&M je nadaljevati s širitvijo in hkrati ohranjati dobičkonosnost. Njihov cilj je še naprej povečevati število trgovin za 10-15% letno in tudi povečevati prodajo v obstoječih trgovinah. Število novih trgovin je odvisno predvsem od dosegljivosti atraktivnih lokacij zanje. V letu 2005 načrtujejo odprtje 145-155 novih trgovin, največ v Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji, Španiji, ZDA, na Poljskem in v Italiji. Največji izziv za leto 2005 je povečanje prodaje v obstoječih trgovinah. Pri tem pričakujejo pozitivne rezultate preoblikovanja nabavnega oddelka (letno poročilo 2004).

Ključno tržišče za H&M ostaja Evropa, kjer ima podjetje še kar nekaj možnosti za razširitev svoje prodajne mreže. Nadaljevati pa namerava tudi s širitvijo v severni Ameriki z odpiranjem trgovin v Kanadi in ZDA.

Vprašanje je, ali v podjetju poleg teh dveh trgov, na katerih so prisotni, razmišljajo o širitvi v druge dele sveta. Takšnih namenov javnosti še niso razkrili.

Henrik Schultz, vodilni analitik pri Danske Equities, hvali način, kako se je H&M lotil svoje mednarodne širitve in pravi, da je ključen obris, ki ga vidi v prihodnosti za modno industrijo, v obliki pasje kosti: hitrejša rast za cenejšo modo, kakršno ponuja H&M, na eni strani in za

luksuzna oblačila na drugi strani, toda slabšanje obetov za blagovne znamke, ki so cenovno na sredini (v Raper 2004: 50).

3.1.6 POGLED V PRIHODNOST

V H&M se zavedajo vpliva, ki ga lahko prinese konec veljave Tekstilnega sporazuma (Multifibre Agreement) in s tem ukinitvev kvot za uvoz v Evropsko unijo. Izvršni direktor Rolf Eriksen pravi, da je težko napovedati, kako bo to vplivalo na H&M. Posledice bodo odvisne tudi od morebitnih sprememb tečaja kitajske valute in ukrepanja kitajske vlade. Vzpostavitev izvozne carine bo izničila učinek odstranitve kvot. V H&M zaradi teh sprememb zaenkrat ne pričakujejo znižanja cen svojih izdelkov (letno poročilo 2004).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA ZARA

SKUPINA INDITEX

Podjetje Inditex (Industria de Diseño Textil S. A.) je tekstilni velikan, ki prihaja iz siromašne Galicije na severozahodu Španije, Zara pa je njegova največja in najbolj mednarodno razširjena veriga. Le kdo je pričakoval, da se bo razvilo v tako uspešno korporacijo? Ustanovitelj Amancio Ortega Gaona, ki je pri trinajstih letih začel delati kot dostavljalec za lokalnega proizvajalca majic, danes pa je najbogatejši Španec, najbrž ne. Kasneje se je sam lotil krojenja in v majhni trgovini prodajal spalne srajce in pižame. Leta 1963 je ustanovil Confecciones GOA v La Coruñi, kjer je proizvajal pižame in kasneje še perilo, in ga prodajal tekstilnim trgovcem na debelo. Leta 1975 je nemški kupec odpovedal svoje naročilo in Ortega je začel prodajati izdelke v svoji trgovini. Tako je odprl prvo trgovino Zara v La Coruñi, sprva le zato, da bi prodajal odpovedana naročila. Kmalu pa je ugotovil, kako pomembna je poleg proizvodnje tudi trgovina na drobno, zato je prava kombinacija obojega in s tem nadzor nad celotno verigo poslovanja postal vodilo za razvoj podjetja od takrat pa vse do danes.

Leta 1979 je imelo podjetje šest trgovin, v 80. letih 20. stoletja pa se je razširilo v vsa večja španska mesta. Leta 1988 se je odprla prva trgovina v tujini, v Portu na Portugalskem. Naslednje leto je sledil New York, leta 1990 pa Pariz. V 90. letih je Inditex vstopil v 29 držav v Evropi, Ameriki in Aziji.

Poleg geografske širitve je Inditex v 90. letih diverzificiral tudi svoj prodajni program z uvajanjem in prevzemanjem novih blagovnih znamk poleg že znane Zare. Leta 1991 je predstavil Pull&Bear s športnimi oblačili za moške in Massimo Dutti z dražjo moško modo. Leta 1995 sta obe znamki vključili žensko modo. Leta 1998 je podjetje ustanovilo znamko Bershka s poceni, a zelo trendovsko modo za mlade ženske. Leta 1999 je podjetje prevzelo Stradivarius, prav tako namenjen mlajši ženski populaciji. Leta 2001 je podjetje lansiralo znamko Oysho, ki ponuja perilo, športna oblačila, modne dodatke in kozmetiko (Ferdows in drugi 2002). Novejša formata sta še veriga prodajaln Kiddy's Class, ki je prisotna v Španiji in na Portugalskem, ter Zara Home z izdelki za dom, prvič lansirana leta 2004 na Nizozemskem in v Mehiki, ki je do konca leta 2004 odprla 62 trgovin v šestih državah (Inditex, letno poročilo 2004).

Vsaka blagovna znamka v skupini Inditex deluje neodvisno kot samostojna poslovna enota in je odgovorna za svojo strategijo, oblikovanje izdelkov, nabavni sistem in proizvodnjo, distribucijo, zaposlene in finančne rezultate. Vodstvo določi le strateško vizijo skupine,

koordinira dejavnost vseh konceptov in zagotavlja administrativne storitve (Ghemawat in Nueno 2003: 8). Kljub samostojnemu delovanju so vse znamke usmerjene na 'modo po sprejemljivih cenah' in izvrstno kakovost ter imajo podoben model upravljanja (Ferdows in drugi 2002).

Maja 2001 je podjetje Inditex vstopilo na borzo in javnosti ponudilo 26% delnic podjetja, ustanovitelj Amancio Ortega pa je obdržal več kot 60-odstotni delež (Ghemawat in Nueno 2003: 8). Neverjetno je, da je Ortega vse od ustanovitve še vedno na položaju predsednika družbe. V letu 2001 je podjetje uvedlo tudi socialno strategijo, ki vključuje interni kodeks vodenja, ustanovitev oddelka za korporativno odgovornost in priključitev iniciativi Združenih narodov Global Compact, ki je namenjena izboljšanju socialnega delovanja globalnih podjetij (Ghemawat in Nueno 2003: 8).

Inditex je imel 31. januarja 2005³ skupno 2.244 trgovin v 56 državah, kar je 322 več kot leto prej. Od tega je imel 1.981 lastnih trgovin in 263 franšiz. Profit podjetja je leta 2004 znašal 3.034 milijone evrov, kar je 32% več kot prejšnje leto. Za uspešne rezultate se v skupini trudi 47.046 zaposlenih (Inditex, letno poročilo 2004), od tega jih po moji oceni 70% dela za Zaro. Podatke o poslovanju podjetja v zadnjih petih letih prikazuje tabela v prilogi E, graf v prilogi H pa ponazarja prodajo Inditexa po geografskih območjih. Razporeditev prodaje po posameznih verigah skupine v letu 2004 prikazuje graf v prilogi I.

Mednarodna širitev Inditexa je usmerjena predvsem na Evropo, kjer ima največ trgovin in načrtuje največ novih otvoritev v naslednjih letih. Njegova strategija predvideva še bolj intenzivno širitev na ključnih evropskih trgih, kot so Italija, Francija, Nemčija in Velika Britanija. Poleg rasti Zare namerava pospešiti še širitev drugih verig, zlasti Massimo Dutti in Bershko. Prisoten pa je tudi v severni Afriki (Maroku), ameriški in azijsko-pacifiški regiji.

POSLOVNI SISTEM ZARA

Blagovna znamka Zara je največja in najbolj internacionalizirana veriga skupine Inditex. Obseg njene prodaje predstavlja 67% prodaje Inditexa (glej prilogo I) in s tem je Zara največja divizija podjetja. Kot vse verige podjetja tudi Zara sledi strategiji ponujanja trendovske mode po sprejemljivih cenah. Podatke o njenem poslovanju v letih 2003 in 2004 prikazuje priloga F.

Zara oz. Inditex je lastnik večine svojih prodajaln, ki jih vodi. V letu 2004 je imela 723 trgovin v 54 državah, od tega 649 lastnih in 74 franšiz (Inditex, letno poročilo 2004). Franšize

³ Finančno leto podjetja Inditex traja od 31. januarja do 31. januarja naslednje leto.

uvaja le tam, kjer zaradi velikega tveganja ali lokalne zakonodaje lastništvo ni primerno. Tudi skupne naložbe v Nemčiji, na Japonskem in v Italiji so bile ustanovljene zaradi lažjega dostopa do tamkajšnjih trgov (Ferdows in drugi 2002: 4).

Zara je zaključila svoj pohod po Španiji leta 1990 in leta 1988 začela z mednarodno širitvijo. Takrat je začela tudi s pomembnejšimi investicijami v proizvodno logistiko in informacijsko tehnologijo, vključno z just-in-time distribucijskim centrom v La Coruñi in naprednim telekomunikacijskim sistemom, ki je povezal vodstvo, nabavo, proizvodnjo in prodajne lokacije (Ghemawat in Nueno 2003: 9).

Zara je najbolj znana po svetlobni hitrosti proizvodnje svojih oblačil in po tem, da kupci lahko najdejo svežo ponudbo v trgovinah dvakrat tedensko. Če jim je nekaj všeč, pa morajo to takoj kupiti, kajti trgovine namenoma vzdržujejo občutek, da je oblačil skoraj premalo in jih naslednjič zagotovo ne bo več. Poleg tega ima Zara neverjetno učinkovito distribucijsko verigo, ki ji daje potreben nadzor nad vsemi fazami procesa, od oblikovanja, proizvodnje in distribucije, do trgovine na drobno, kjer svojim kupcem ponuja trendovsko modo (Ferdows in drugi 2002: 5).

DIZAJN

Zara sama oblikuje vse izdelke, ki jih ponudi v trgovinah, v veliki komercialni skupini v La Coruñi, ki zaposluje 260 ljudi, od oblikovalcev do specialistov za trge in nabavnikov. Okrog sto je modnih oblikovalcev, njihova povprečna starost je 26 let (Ferdows in drugi 2002: 6). Vodilni poudarjajo, da ne gre za skupino, ki bi jo vodili mojstri, ampak je oblikovalski oddelek organiziran zelo plosko in osredotočen na pozorno interpretacijo trendov z modnih pist, ki bodo primerni za množični trg (Ghemawat in Nueno 2003: 9). Letno zasnujejo okrog 40.000 kosov, od tega jih je okrog 10.000 izbranih za proizvodnjo.⁴ Navdih oblikovalci iščejo na sejnih, v diskotekah, na MTV-ju in modnih pistah, podjetje pa spodbuja čim bolj kolegialno atmosfero med njimi. Odločilen prispevek k njihovem delu pomenijo tudi povratne informacije iz mreže trgovin o željah in preferencah kupcev.

Oblikovalci ženskih, moških in otroških oblačil, ki vsako leto oblikujejo dve osnovni kolekciji jesen/zima in pomlad/poletje, imajo svoje prostore v moderni zgradbi poleg sedeža podjetja Inditex. V velikih odprtih prostorih na eni strani sedijo modni oblikovalci, v sredini tržni specialisti in na drugi strani nabavniki. V sredinskem prostoru so velike okrogle mize, kjer se lahko predstavniki vseh treh skupin kadarkoli srečajo, pogovorijo o načrtih ali pregledajo

⁴ Pri glavnih konkurentih je ta številka približno trikrat manjša: letno ponudijo 2.000-4.000 različnih izdelkov (Ghemawat in Nueno 2003: 9).

najnovejše modne revije in kataloge (Ferdows in drugi 2002: 6). Skupine oblikovalcev tako predstavljajo most med zaposlenimi v trgovinah na eni in proizvajalci na drugi strani. V drugih tekstilnih podjetjih so ti oddelki ponavadi organizirani ločeno (Ghemawat in Nueno 2003: 10).

Skice, ki jih oblikovalci pripravijo, namreč takoj pregledajo s sodelavci iz ostalih področij. Ta proces je odločilen pri doseganju 'Zara stila'. Skice nato vrišejo v računalniški sistem, kjer upoštevajo podane pripombe in lahko izvajajo prilagoditve v materialih, odtenkih ali strukturi. Gre za bistvene odločitve, saj že v tem delu procesa predvidijo, ali bo izdelek primeren za dobičkonosno prodajo. Majhna skupina delavcev nato naredi vzorec končnega izdelka, ki ga pogosto ročno dokončajo, tako da se lahko na mestu samem posvetujejo z oblikovalci in rešijo morebitne nastale težave.

Vsak tržni specialist je odgovoren za določeno število trgovin v neki regiji. Je v stalnem kontaktu z vodji trgovin, ki mu poročajo o prodaji, naročilih, novih linijah ipd. Ti pogovori pomagajo tudi vodjem trgovin pri odločitvi, katere izdelke bodo naročili. Za lažjo izmenjavo svežih podatkov imajo vodje trgovin posebne naprave za telefoniranje.

Tretja skupina je oddelek nabavnikov, ki vodijo nabavljanje materialov in načrtovanje proizvodnje, nadzorujejo zaloge v skladišču, razporejajo proizvodnjo v lastne tovarne in podizvajalcem ter vodijo evidenco premajhnih in prevelikih zalog.

Končna odločitev o tem, katere izdelke bodo proizvajali, kdaj in koliko, je rezultat sodelovanja odgovornega oblikovalca, tržnega specialista in načrtovalca proizvodnje. Te skupine sočasno delajo na trendih za prihodnjo sezono in hkrati na posodabljanju modelov tekoče sezone, ki jih je treba ponovno poslati v trgovine (Ferdows in drugi 2002: 6).

NABAVA IN PROIZVODNJA

Posebnost Zare v primerjavi s konkurenco je, da sama proizvaja večino svojih izdelkov. Seveda to znajo obrniti sebi v prid za doseganje optimalnih rezultatov. Zara proizvede približno 50% izdelkov v lastni mreži 22 španskih tovarn (18 jih je v bližini kompleksa v La Coruñi). Preostala polovica proizvodnje je prepuščena 400 zunanjim dobaviteljem, od tega jih je 70% v Evropi in severni Afriki in večina ostalih v Aziji. Ker je večina proizvajalcev v Španiji in na Portugalskem, to Zari omogoča hiter odziv na naročila, ki je ključen pri modnih izdelkih. Iz Azije Zara dobavlja osnovne izdelke in tiste, za katere ima regija očitno prednost (Ferdows in drugi 2002: 6). Pri tem si pomaga z nabavnima podružnicama v Barceloni in Hong Kongu, pa tudi z nabavnim osebjem na sedežu podjetja. V preteklosti je Zara večinoma nabavljala v Evropi, ker pa je pred dvema letoma odprla tri podjetja v Hong Kongu, je

verjetno, da se bo povečala nabava z Daljnega vzhoda, predvsem iz Kitajske (Ghemawat in Nueno 2003: 10).

Načrtovalci proizvodnje odločajo, ali bodo izdelek naredili v lastni tovarni ali dali proizvesti podizvajalcem. Pri tem upoštevajo potrebno hitrost, strokovnost in kapacitete. Pri teh odločitvah so previdni, da bi zmanjšali tveganje, ki je povezano z modnostjo izdelkov in potrebno hitrostjo.

Za lastno proizvodnjo Zara nabavi 40% materiala od podjetja Comditel, ki je v stoddstotni lasti Inditexa. Več kot polovico blaga kupijo nebarvanega, da se lahko odzivajo na spremembe trendov glede barv. Ostale materiale kupijo od 260 drugih dobaviteljev, vendar nobeden ne predstavlja več kot 4% Zarine proizvodnje, saj želijo zmanjšati odvisnost od posameznega dobavitelja in jim omogočiti hiter odziv (Ferdows in drugi 2002: 6).

Zarine tovarne so visoko avtomatizirane, specializirane za vrsto oblačila in usmerjene na kapitalno intenzivne dele proizvodnega procesa, kot sta oblikovanje vzorcev in rezanje, v njih pa se izvaja tudi zaključna apretura in nadziranje izdelkov. Vertikalna integracija v proizvodnjo se je začela leta 1980, leta 1990 pa so se začele investicije v namestitev just-in-time sistema v tovarne, ki ga je Zara razvila v sodelovanju s Toyoto in je eden prvih tovrstnih eksperimentov v Evropi (Ghemawat in Nueno 2003: 11).

Nabavljen tekstil v tovarnah razrežejo in ga dostavijo podpogodbenikom za vse vrste šivanja. V bližini La Coruñe je okrog 500 podpogodbenih šivalnic, ki večinoma delajo samo za Zaro. Zara podrobno nadzoruje kakovost njihovega dela, spoštovanje delovne zakonodaje in spoštovanje dogovorjenega urnika proizvodnje. Zara verjame, da oddajanje delovno intenzivnih operacij podpogodbenikom omogoča, da se lahko njene lastne tovarne bolj posvetijo morebitnim spremembam obsega proizvodnje in tako dosegajo večjo fleksibilnost.

Končani izdelki se vrnejo v Zarine tovarne, kjer so med likanjem pregledani. Nato jih z ustreznimi etiketami zapakirajo v plastične vrečke in pošljejo v distribucijski center. Izdelki, ki so dokončani pri drugih proizvajalcih, so prav tako dostavljeni v distribucijski center, njihovo kakovost pa nadzorujejo z vzorčenjem (Ferdows in drugi 2002: 6-7).

McAfee (2004) pojasnjuje, da je Inditex primer razumnega investiranja v informacijsko tehnologijo, saj mojstrsko izbira in prilagaja stopnjo njene uporabe v podjetju in tako porabi za njen razvoj relativno malo sredstev. Veliko bistvenih dejavnosti izvaja brez velike pomoči računalnikov, kot npr. dostavljanje zahtev za proizvodnjo novih in obstoječih izdelkov v tovarne ali načrtovanje proizvodnje znotraj vsake tovarne. Tudi vodje trgovin pred pošiljanjem naročil ne morejo preveriti svojih zalog, njihova povezava z La Coruño jim omogoča le sporočanje dnevnega obsega prodaje in pošiljanje naročil dvakrat tedensko.

McAfee poudarja, da Zarin poslovni sistem deluje tako odlično prav zaradi minimalističnega pristopa k tehnologiji, medtem ko druga podjetja zapravljajo ogromno denarja za nove tehnološke sisteme, za katere potem zaposleni izgubljajo svoj čas in ne vedo točno, za kaj vse jim sploh lahko koristijo. Tehnologija je zato lahko odločilen element skrbnega vodenja podjetja, ne more pa biti nadomestilo zanj. McAfee pričakuje, da bo internalizacija takšnega pristopa k tehnologiji postala odločilna prednost podjetij, kot je Inditex z Zaro.

DISTRIBUCIJA

Vsi Zarini izdelki so še do pred kratkim šli skozi Zarin glavni distribucijski center v La Coruñi. Petnadstropno skladišče, ki se razteza na 500.000 m², obratuje po nekaterih najnovejših avtomatiziranih sistemih, ki jih je Zara razvila interno v sodelovanju z danskim dobaviteljem. Center zaposluje 1.200 ljudi in obratuje štiri dni na teden. Naročila za vsako trgovino so pakirana v ločene škatle in na obešalnike ter so ponavadi pripravljena za dostavo osem ur po sprejemu v skladišče (Ferdows in drugi 2002: 8). Lorena Alba, direktorica logistike v Inditexu, vidi skladišče prej kot prostor za preselitev blaga kot za skladiščenje: *»Večina blaga je v skladišču le nekaj ur,«* in še noben kos ni ostal v njem dlje kot tri dni (Ghemawat in Nueno 2003: 12).

Obseg operacij v centru je impresiven. Leta 2000 bilo v njem pretovorjenih 130 milijonov kosov, kar pomeni približno 400.000 kosov v tipičnem dnevu oz. 45.000 kosov v eni uri. Pogodbeniki, ki vozijo tovornjake z Zarinim imenom, dostavljajo blago iz distribucijskega centra neposredno v Zarine trgovine po Evropi. Tovornjaki vozijo po znanih vozniških redih (kot avtobusni vozni red), zato lahko razvrščajo naročila brez posebnih naročil za transport. (Ferdows in drugi 2002: 8). Približno 75% blaga je pretovorjenega s tovornjaki, preostalih 25% pa z letali prevoznikov DHL in KLM (Ghemawat in Nueno 2003: 12). Letalski transport poteka iz letališča v La Coruñi ali iz nekoliko bolj oddaljenega Santiaga.

Trgovine v Evropi ponavadi dobijo naročilo v okviru 24 ur, v ZDA v 48 urah in na Japonskem v 48-72 urah. *»Za nas razdalje niso merjene v kilometrih, ampak v času,«* pravi eden od menedžerjev podjetja. Ko izdelki prispejo v trgovine, so že pripravljene za na police, saj že imajo etikete s ceno. Glede na podobna podjetja v panogi je dobava v Zari neverjetno natančna: 98,9% ustrežna z manj kot 0,5% primanjkljajem (Ferdows in drugi 2002: 8).

Kljub temu, da je skladišče leta 2001 delovalo le s polovično kapaciteto, je vodstvo podjetja že načrtovalo nov distribucijski center v Zaragozi, ki so ga odprli leta 2003 in je dopolnil delovanje centra v La Coruñi. S 120.000 kvadratnimi metri skladiščnega prostora je blizu lokalnega letališča in ima neposreden dostop do cestnega in železniškega omrežja. Zara ima

tudi manjša skladišča v Braziliji, Argentini in Mehiki, da lahko dobavlja na oddaljene trge južne poloble, ki imajo tudi drugačno razporeditev sezon.

Kljub Zarinemu uspehu pri sistemu distribucije opazovalci svarijo, da bi lahko centraliziran logistični model postal žrtev disekonomij obsega: kar je delovalo za tisoč trgovin, morda ne bo več za dva tisoč. V Zari pričakujejo, da se bodo z dopolnitvijo distribucijskega sistema z novim centrom v Zaragozi takšnim težavam lahko izognili (Ghemawat in Nueno 2003: 12 in Inditex Press Dossier).

MALOPRODAJA

Zarin cilj je ponujati svežo izbiro oblačil in dodatkov z oblikovalskim stilom po relativno nizkih cenah, v prefinjenih trgovinah na odličnih lokacijah, da bi privabila množice modno ozaveščenih zvestih kupcev. Trgovine predstavljajo tako obraz, ki ga podjetje kaže svetu, kot pomemben vir informacij, ki jih zaposleni posredujejo skupinam modnih oblikovalcev. Ponavadi so locirane na dobro vidnih mestih, pogosto na glavnih nakupovalnih ulicah na lokalnem trgu, kot so Elizejske poljane v Parizu, Regent Street v Londonu in Peta Avenija v New Yorku (Ghemawat in Nueno 2003: 12, 14).

Zarine trgovine naročajo in dobivajo izdelke dvakrat tedensko. Vodje trgovin morajo oddati naročila ob določenih urah: v Španiji in južni Evropi ob sredah do 15. ure in ob sobotah do 18. ure, v ostalih trgovinah pa ob torkih do 15. ure in ob petkih do 18. ure. Če denimo trgovina v Belgiji zamudi sredin rok, mora z oddajo naročila počakati do sobote. »*Glede teh rokov smo zelo strogi. Naročila morajo biti oddana do časa,*« poudarja gospod Diaz, eden od tržnih specialistov.

Večina izdelkov ne ostane v trgovinah dlje kot dva tedna. Zara skuša zmanjšati tveganje prevelikih zalog z nizkim obsegom proizvodnje na začetku sezone in hitrim odzivom na naročila in nove trende v sezoni. Povprečje v tekstilni panogi je proizvodnja 45-60% blaga pred začetkom sezone, pri Zari pa le 15-20%. Zara čaka, da se sezona začne, preden sprejme bistvene odločitve. Zaradi tega mora njena distribucijska veriga reagirati hitreje, toda upošteva lahko natančnejše napovedi in bolj zanesljive tržne informacije.

Izdelki, ki stojijo na policah trgovin več kot dva tedna, so poslani v druge trgovine ali nazaj v La Coruña. Teh izdelkov naj bi bilo pod 10%, vendar jih je v praksi zelo malo. Hiter pretok blaga skozi trgovine in zavedanje, da večina izdelkov ne bo še enkrat prišla na police, sta pri potrošnikih ustvarila spodbudo, da izdelek, ki jim je všeč, kupijo takoj (Ferdows in drugi 2002: 9). Občutek redkosti še spodbujajo z majhnimi pošiljkami blaga, policami, na katerih so

izdelki naloženi tako, da med njimi ostaja nekaj praznega prostora, in z določeno stopnjo namerno premajhnega obsega ponudbe (Ghemawat in Nueno 2003: 13).

Zaradi tega ima Zara mnogo manj zalog kot njeni konkurenti in tudi manj izdelkov, ki jih mora ob koncu sezone prodati po znižani ceni. V panogi, kjer povprečen izdelek doseže 60-70% polne cene, Zari uspeva zaračunati 85% (Ferdows in drugi 2002: 9).

Lokacije za svoje trgovine Zara izbere po temeljiti tržni raziskavi in vedno na najbolj prestižnih lokacijah z veliko prometa. Čeprav gre za zelo drage prostore, Zara pusti večino prodajnega prostora praznega, da bi dosegla prijetno, prostorno in urejeno nakupovalno okolje, ki spodbuja kupce k sprehajanju po trgovinah. Oprema trgovin in celo izgled izložb sta načrtovana v centru v La Coruñi, ki še po odprtju trgovine sodeluje pri obnavljanju in opremljanju trgovin. Želijo namreč, da se prodajalci posvetijo prodaji in kupcem, ne pa stvarjem, kot je nedeljujoča klimatska naprava.

Tipična Zarina trgovina ima ženski, moški in otroški oddelek, ženski oddelek obsega približno 60% prostora. Vodja trgovine je ponavadi tudi vodja ženskega oddelka. Zaposlene spodbujajo, da sodelujejo pri izboljšanju delovanja celotne trgovine in ne le njihove individualne prodaje. Čeprav so odgovorni za dobiček in izgubo trgovine, center v La Coruñi določa cene izdelkov in transportne stroške ter celo določeno mero razvrščanja izdelkov v trgovini in njihovega naročanja (Ghemawat in Nueno 2003: 13).

ZARA V SLOVENIJI

V Sloveniji je Zara prisotna s franšiznimi prodajalnami, ki jih vodi podjetje Magistrat International. Pravijo, da so se za pridobitev Zarine franšize odločili, ker jih je pritegnilo, da Zara ponuja kakovostna modna oblačila po dostopnih cenah ter nenehno spreminja svojo ponudbo v trgovinah in jo prilagaja povpraševanju potrošnikov. Inditex svojo franšizo za Zaro podeli praviloma najuspešnejšemu podjetju v sektorju maloprodaje v posamezni državi. Pogoja za odprtje nove trgovine sta predvsem zelo dobra lokacija in velikost trgovine vsaj 1000 m². Prva Zarina trgovina v Sloveniji je bila odprta 3. septembra 2003 v Ljubljani, druga pa 27. aprila 2004 v Mariboru. Podjetje Magistrat International namerava odpreti še eno Zarino trgovino v Ljubljani v BTC-ju septembra 2005 in naslednjo spomladi 2006 v Celju.

Vsakodnevna komunikacija trgovine s sedežem v La Coruñi poteka preko telefona, telefaksa in elektronske povezave. Vodja trgovine je tudi v praksi ves čas v stiku z oblikovalsko-nabavnim oddelkom na sedežu podjetja, resničen pa je tudi podatek, da je vnos podatkov v informacijski sistem v trgovini omejen. Vodje trgovin in vodje oddelkov se udeležujejo izobraževanja v tujini, v trgovinah spodbujajo tudi napredovanje znotraj podjetja, ki je nekaj

običajnega. Fluktuacija zaposlenih v Zarinih trgovinah je namreč pod povprečjem v panogi. Pri poslovanju trgovine ima njen vodja velika pooblastila, vključno z naročanjem izdelkov za svojo trgovino dvakrat tedensko. Dobivajo pa tudi določena navodila iz centrale podjetja. Menijo, da uspešnost poslovanja Zare temelji na izkušnjah, ki jih ima podjetje na področju maloprodaje (Vir: osebna korespondenca).

4.1 MEDNARODNA ŠIRITEV ZARE

Konec leta 2004 je bila Zara daleč najbolj internacionalizirana in hkrati največja veriga skupine Inditex s 723 trgovinami v 54 državah. V letu 2004 je veriga odprla 98 trgovin. Predstavila se je v osmih novih državah: na Madžarskem, v Romuniji, Estoniji, Latviji, Litvi, Hong Kongu, Maroku in Panami ter povečala število trgovin v 27 državah, kjer je bila že prisotna, zlasti v Italiji, Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji, Grčiji, ZDA, Švici in na Japonskem.

Zara je širitev usmerila predvsem na ciljne evropske trge, ki so ključni za uresničevanje strategije rasti: Francija, Nemčija, Velika Britanija in Italija. Poleg tega je izkoristila prednosti strateške priložnosti na drugih geografskih področjih s pomembnimi otvoritvami vodilnih trgovin na Peti Aveniji v New Yorku, v Mednarodnem finančnem centru v Hong Kongu in v poslovni četrti Shinjuku v Tokiu.

Letni promet Zare znaša 3.820 milijonov evrov in predstavlja 67,4% celotnega prometa skupine Inditex (Inditex, letno poročilo 2004). Podatke o poslovanju Zare v letih 2003 in 2004 prikazuje priloga F.

4.1.1 IZBIRA TRGOV

Mednarodna širitev Zare se je začela leta 1988 z odprtjem trgovine v Portu na Portugalskem. Leta 1989 je Zara odprla prvo trgovino v New Yorku in leta 1990 v Parizu. Med leti 1992 in 1997 je vstopila v eno državo letno, tako da je bila ob koncu tega obdobja prisotna v sedmih evropskih državah, ZDA in Izraelu. Od takrat je bila širitev hitrejša: 16 držav v letih 1998 in 1999, osem držav v letih 2000 in 2001 in devet držav v naslednjih dveh letih. V letu 2004 je vstopila v sedem novih držav. Načrti za leto 2005 vključujejo odprtje okrog sto novih Zarinih trgovin.

Hitra širitev Zare je pustila mnogo večji vtis od drugih večjih tekstilnih verig: za primerjavo je švedski H&M dodal osem novih držav svojemu omrežju trgovin od sredine 80. let do leta 2001, ameriški Gap pa pet.

Vodstvo Inditexa opisuje ta vzorec širitve kot **oljni madež**, pri katerem Zara najprej odpre vodilno trgovino v glavnem mestu, ko pridobi nekaj izkušenj v lokalnem delovanju, pa doda še trgovine v okoliških regijah. Po odprtju prve trgovine v Parizu jih je tako kmalu odprla še 30 v Parizu in 67 v celotni Franciji. Podpredsednik (prej je bil izvršni direktor) Castellano razlaga, da je zanje ceneje dostavljati 67 trgovinam v eni državi kot pa eni sami, poleg tega večje število trgovin povečuje zavedanje potrošnikov. Tretji razlog za večje število trgovin v eni državi pa je, da jim to ne povečuje stroškov oglaševanja ali lokalnega skladiščenja, ampak prinaša le stroške sedežu podjetja.

Zara je v preteklosti iskala države, v katerih so trgi podobni španskemu, imajo čim manjšo stopnjo gospodarskega razvoja in je nanje relativno enostavno vstopiti. Danes je prisotna v vseh treh delih sveta: evropski, ameriški in azijsko-pacifiški regiji. Za študijo privlačnosti države Zara izvede mikro in makro analizo situacije in ugotavlja, ali bi lahko dovolj hitro dosegla dobičkonosnost na tem trgu (ponavadi v letu ali dveh po odprtju prve trgovine) (Ghemawat in Nueno 2003: 15-16).

4.1.2 VSTOP NA TRGE

Če je ocena komercialne skupine v Zari za določen trg pozitivna, je naslednji korak vprašanje, kako vstopiti na ta trg. V nasprotju s Španijo, kjer je Zara stoo odstotna lastnica vseh svojih trgovin, na mednarodnem prizorišču uporablja tri načine vstopa na trg: lastne trgovine, skupne naložbe in franšize.

Prvotno se je Zara širila le z lastnimi trgovinami, ki jih je uvajala v ključnih, dobro profiliranih državah, ki so predstavljale visoka pričakovanja za rast in nizko tveganje. Ker so za to rabili veliko sredstev in menedžerskega časa, so po letu 1998 začeli uporabljati še druga dva načina: skupne naložbe in franšize.

Prvo franšizo so odprli na Cipru leta 1996. Danes ima Zara 74 franšiz, kar predstavlja 9% njenih trgovin. Ponavadi jih uvaja v državah, ki so manjše, bolj tvegane ali pa imajo pomembne kulturne razlike ali administrativne ovire, ki spodbujajo tak način vstopa v državo. Zara ponavadi podpiše franšizno pogodbo za pet let z dobro uveljavljenim podjetjem, ki ima franšizo za celotno državo. Pri tem Zara vedno ohrani pravico, da lahko v državi odpre tudi lastne trgovine.

Skupne naložbe Zara uporablja na velikih in pomembnejših trgih, kjer obstajajo ovire za direkten vstop, zlasti ko je sicer nemogoče priti do odličnih lokacij v centrih mest. V Nemčiji ima Zara skupno naložbo s kataloškim prodajalcem in lastnikom nakupovalnih centrov Otto Versand, na Japonskem pa s podjetjem Biggi's Group, ki je distributer tekstila. Pogodba s

tema partnerjema Zari dovoljuje menedžerski nadzor, zato so trgovine vodene na način, kot bi bile lastne Zarine. Skupne naložbe ima tudi v Italiji s partnerjem Percassi, kjer je v letu 2004 pridobila še 30% delnic, tako da je sedaj 80% lastnik svoje italijanske verige trgovin.

Zara je imela tudi priložnosti za prevzem tujih verig, vendar jih je zavrnila zaradi prekrivanja omrežja trgovin, fizičnih in kulturnih ovir za prenos svojega modela nanje ter težavnosti za doseganje ciljev dobičkonosnosti. Nekatere manjše skupine Inditexa so bile prevzete in so zato bolj odvisne od franšizinga. Tako je 10% Inditexovih trgovin vodenih v obliki franšiz (Ghemawat in Nueno 2003: 16-17).

4.1.3 MARKETING

Medtem ko vodstvo podjetja poudarja, da Zara uporablja enak poslovni sistem v vseh državah, v katerih je prisotna, pa obstaja nekaj variacij v delovanju trgovin na drobno na lokalni ravni. Prva trgovina (ali trgovine), ki jo odprejo na posameznem trgu – pogosto vodilna trgovina v glavnem mestu – igra posebno kritično vlogo pri izpopolnjevanju marketinškega spleta s podrobnim vpogledom v lokalno povpraševanje.

Določanje cen temelji na razmerah na trgu, kamor vstopajo. Če se odločijo za vstopanje na določen trg, kupci na tem trgu nosijo dodatne stroške dobave izdelkov iz Španije. Cene so v severni Evropi v povprečju 40% višje kot v Španiji, v ostalih evropskih državah 10%, 70% višje so v Amerikah in 100% na Japonskem. Višje cene prinašajo na oddaljenih trgih tudi nekoliko drugačno pozicioniranje Zarinih izdelkov, še posebej v nastajajočih gospodarstvih. Podpredsednik Castellano to ponazori s primerom: *»V Španiji si 80% prebivalcev lahko privošči Zarine izdelke. Ko gremo v Mehiko, je zaradi kulturnih, informacijskih in ekonomskih razlogov ciljna skupina kupcev ožja. Kdo kupuje od nas v Mehiki? Višji in srednji razred, ki pozna modo in je navajen kupovanja v ZDA in Evropi. V Mehiki ciljamo na 14 milijonov prebivalcev v primerjavi s 35-36 milijoni v Španiji. Kljub temu je 14 milijonov ljudi več kot dovolj, da tam postavimo mrežo naših trgovin«* (v Ghemawat in Nueno 2003: 17-18).

Zarina promocijska politika in ponudba izdelkov je manj spremenljiva kot njeno cenovno pozicioniranje. Oglaševanju in drugim promocijskim aktivnostim se povsod po svetu izogibajo, razen v obdobju razprodaj, ki so ponavadi dvakrat letno v skladu z navado v zahodni Evropi. Za oglaševanje Zara porabi le 0,3% prihodka v primerjavi s 3-4% pri konkurentih. Prav tako svojih novih kolekcij ne predstavljajo na modnih sejnih, ampak jih prvi vidijo kupci v trgovinah. Kljub temu je blagovna znamka Zara na svojih glavnih trgih razvila upoštevanja vredno moč pritegovanja kupcev. Privlačnost Zarinih trgovin ustvarja vedno sveža ponudba, ustvarjanje občutka redkosti za njihovo blago in privlačen ambient v

trgovinah, iz česar izhajajo tudi pozitivne govorice. Luis Blanc, eden od Zarinih mednarodnih direktorjev, povzame: *»Investiramo v odlične lokacije. Veliko pozornost namenjamo predstavitvi izložb. S tem prikazujemo naš imidž. Hočemo, da naši kupci vstopijo v lepo trgovino, ki jim ponuja najnovejšo modo. Kar pa je najpomembnejše, želimo, da naši kupci razumejo, da če jim je nekaj všeč, morajo to kupiti takoj, kajti naslednji teden tega ne bo več v trgovinah. Vse je v ustvarjanju razpoložena redkosti in priložnosti«* (Ghemawat in Nueno 2003: 13). Prav tako v podjetju sploh nimajo samostojnega oddelka za trženje, ampak trdijo, da je marketinški način razmišljanja inherentno prisoten pri vseh zaposlenih.

Ponudba izdelkov se prilagaja fizičnim, kulturnim ali klimatskim razlikam na različnih trgih, npr. manjše številke na Japonskem, posebna oblačila za ženske v arabskih državah, drugačna razporeditev sezon v južni Ameriki. Kljub temu je 85-90% osnovnih modelov v Zarinih trgovinah skupnih od države do države. To enotnost omogočajo pogoste interakcije med kreativno skupino v La Coruñi in lokalnimi vodji trgovin, ki poročajo o preferencah potrošnikov. Preostalih 10-15% izdelkov, ki se od države do države razlikujejo, je izbranih iz enotnega izbora: Zara ne razvija izdelkov, ki bi zadovoljili zahteve le ene države. Vodstvo meni, da postaja izvajanje te relativno standardizirane strategije sčasoma še enostavnejše, ker se okusi onkraj meja držav približujejo. Razlike, ki ostajajo, pa omogočajo, da se izdelki, ki se na enem trgu niso dobro prodajali, lahko prodajo na drugih trgih (Ghemawat in Nueno 2003: 18).

4.1.4 MENEDŽMENT

Zarine mednarodne aktivnosti so organizirane v okviru holdinškega podjetja Zara Holding B. V., ki je bilo ustanovljeno leta 1988 na Nizozemskem. Transakcije holdinga z mednarodnimi franšizami so denominirane v evrih, ki je uradna valuta podjetja Inditex. Prodaja podružnicam v Amerikah v drugih valutah pa se v grobem izravna z nakupi iz Daljnega vzhoda, ki so denominirani v dolarjih.

V okviru Zara Holdinga so organizirane operacije v posameznih državah, prek katerih se izvaja menedžerski nadzor podrejenih delov vrednostne verige, zlasti ravnanje z nepremičninami in stroški zaposlenih v trgovinah. Na ravni države je organizirana vodstvena skupina, ki je včasih zadolžena tudi za manjše sosednje države (npr. belgijska skupina vključuje še Luksemburg). Vodja podružnice v vsaki državi predstavlja most med najvišjim vodstvom na sedežu podjetja in vodji trgovin na lokalni ravni. Vodje v posameznih evropskih državah na ključnih trgih prihajajo iz domačih držav, medtem ko nekateri v Amerikah prihajajo iz Evrope.

Možnost za nadzor delovanja lokalnih trgovin tako na ravni države kot na ravni vodstva podjetja je povečana z uporabo standardiziranih poročevalnih sistemov. Če pride do podpovprečnega učinka na nekem trgu, izvedejo obsežno analizo in skušajo raje rešiti nastale probleme kot pa zapustiti težavno tržišče (Ghemawat in Nueno 2003: 18).

4.1.5 MOŽNOSTI ZA RAST

Pri nadaljnji širitvi želi skupina Inditex dosegati organsko rast. Do leta 2009 namerava povečati število trgovin za 1,7-krat, v glavnem v Evropi z izjemo Španije, saj želi biti 80% evropska skupina. Na ključnih trgih namerava povečati rast prodaje, nadaljevati s širitvijo mlajših blagovnih znamk in biti previdna pri izbiri novih trgovskih centrov, kjer bi locirala svoje trgovine.

Skupina pričakuje, da bo obseg mednarodne prodaje naraščal hitreje kot domača prodaja, kot je bilo tudi v zadnjih letih (www.inditex.com, predstavitev konsolidiranih rezultatov za fiskalno leto 2004).

Inditex namerava v letu 2005 odpreti 300-360 novih trgovin, od tega 100-110 Zarinih, ki pa predstavljajo 85% mednarodne širitve skupine, in sicer na vseh tržiščih (Evropa, Amerika, Azija). S tem želi povečati prodajni prostor, ki ga obsegajo trgovine, za 15-20% (www.inditex.com, predstavitev za medije).

Vodstvo skupine Inditex si zastavlja ambiciozne cilje: strateški načrt predvideva skupno 4.000 trgovin v naslednji petih letih (konec leta 2004 so jih imeli 2.244), z delovanjem v približno 70 državah (zdaj 56) in letnim prometom več kot 10.000 milijonov evrov (5.670 milijonov evrov leta 2004). Skupina namerava ostati v glavnem evropska, saj naj bi prodaja na preostalem kontinentu presegla prodajo v Španiji, vendar želijo biti pomembno prisotni tudi v drugih delih sveta. Novejši formati skupine bodo igrali vse pomembnejšo vlogo, vendar naj bi Zara ostala največja in najbolj internacionalna blagovna znamka (Inditex, letno poročilo 2004).

Širitev na španskem trgu se zdi bolj ali manj omejena. Preostala Evropa je Zarin ključni trg za pomembnejšo nepretrgano nadaljnjo rast na srednji rok. Italija ostaja pomemben trg, saj Italijani v povprečju zapravijo več za oblačila, pogosteje obiskujejo trgovine z oblačili in so bolj napredni glede mode. V letu 2004 je Zara odprla še trgovine na Madžarskem in v Litvi, tako da je prisotna v vseh državah Evropske unije.

Širitev v Evropi pa je le ena regionalna možnost. Zara je prisotna tudi v severni in južni Ameriki, v azijsko-pacifiški regiji in v severni Afriki v Maroku. Lahko bi povečala svojo prisotnost na enem od teh trgov z investiranjem v tamkajšnjo distribucijo ali celo proizvodnjo,

denimo v severni Ameriki ali Aziji. Južna Amerika je precej manjša in podvržena pritiskom glede dobičkonosnosti, Srednji vzhod pa je bolj dobičkonosen, a še mnogo manjši. Trg v ZDA je že zasičen s trgovinami na drobno, je manj modno ozaveščen kot Evropa, zahteva v povprečju večje številke in ima veliko notranjo raznolikost. Tudi H&M je moral upočasniti svojo ambiciozno zastavljeno širitev na severnoameriškem trgu zaradi višjih stroškov in nižjega povpraševanja, kot je pričakoval. Azijski trg pa se zdi še bolj kompetitiven in zahtevnejši za prodiranje kot severna Amerika (Ghemawat in Nueno 2003: 19-20).

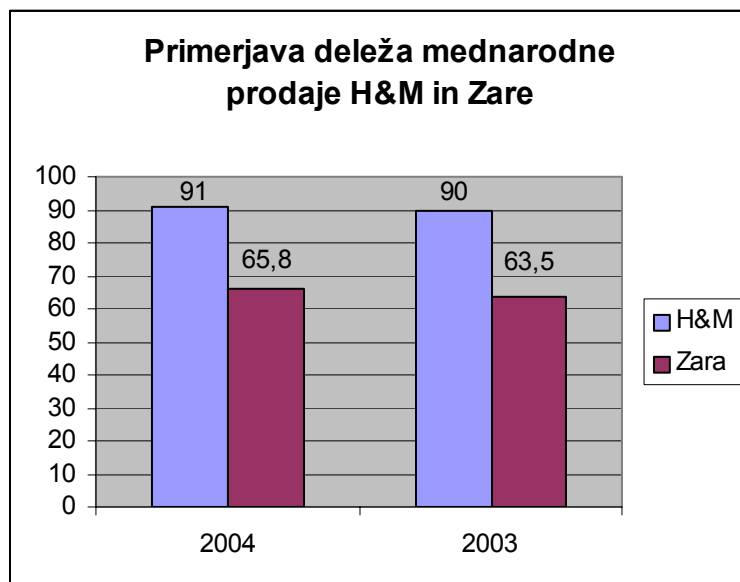
4.1.6 POGLED V PRIHODNOST

Inditex za prihodnost izpostavlja naslednje strateške prioritete: kot ključno poudarja mednarodno širitev v Evropi, poleg tega želi optimizirati svoj nastop na ključnih trgih, hkrati podkrepiti fleksibilnost svojega poslovnega modela in aktivirati potrebna sredstva za uresničitev teh ciljev. Okrepiti želi tudi vodstveno ekipo (www.inditex.com, konsolidirano finančno poročilo 2004), verjetno zato, ker se namerava predsednik Ortega počasi umakniti s položaja absolutnega vodje in utrditi skupino za nadaljnji razvoj brez njegove trde roke. Na letošnji skupščini delničarjev skupine Inditex v juliju 2005 so Ortego še enkrat potrdili za predsednika družbe (www.inditex.com, izjava za javnost).

5. PRIMERJAVA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ ZARA IN H&M

Strategija internacionalizacije podjetja odgovarja na vprašanje, zakaj in kdaj se podjetje odloči za širitev svojih dejavnosti v tujino ter kako se tega loti. Alexander opredeli **internacionalizacijo trgovine na drobno** kot prenos menedžmenta podjetja ali uveljavitev takšnih mednarodnih menjalnih odnosov, ki trgovskemu podjetju prinesejo stopnjo mednarodne integracije, ki omogoča uveljavitev podjetje v mednarodnem okolju (v Doherty 1999: 383).

Obe preučevani podjetji, Zara in H&M, sta močno internacionalizirani podjetji.



Slika 5.1: Primerjava deleža mednarodne prodaje H&M in Zare v letih 2004 in 2003 (Vir: letni poročili podjetij 2004)

H&M je začel s svojo mednarodno širitvijo leta 1965 še kot podjetje Hennes, kot H&M pa nadaljeval s širitvijo po Skandinaviji po letu 1968. Leta 1976 se je prvič odpravil izven Skandinavije z odprtjem trgovine v Londonu. Nadaljeval je s širitvijo po Evropi, leta 2000 pa je vstopil še na svoj najbolj oddaljen trg, ZDA. Konec leta 2004 je imel 1.068 trgovin v 20 državah po Evropi in v severni Ameriki. V letu 2004 je vstopil v dve novi državi in povečal število trgovin za 13%. Za njegovo mednarodno širitev je značilna izrazita postopnost tako v preteklosti kot tudi v prihodnosti, saj je cilj podjetja vstopiti v novo državo vsaki dve leti.

Zara je kot mlajše podjetje začela z mednarodno širitvijo precej kasneje, leta 1988 z otvoritvijo prve trgovine v Portu na Portugalskem. Leta 1989 pa je že odprla prvo trgovino v New Yorku in leta 1990 v Parizu, tako da je bila njena širitev že od začetka širše zasnovana. Danes⁵ ima 723 trgovin v 54 državah, prisotna je v Evropi, severni in južni Ameriki, azijsko-pacifiški regiji in v severni Afriki (v Maroku). Samo v letu 2004 je Zara vstopila v osem novih držav, kar kaže, da je njena mednarodna širitev precej bolj bliskovita kot pri H&M.

Graf na sliki 5.1 prikazuje primerjavo deleža mednarodne prodaje podjetij H&M in Zara v letih 2004 in 2003, kjer lahko vidimo, da je H&M mnogo bolj odvisen od prodaje na tujih trgih, medtem ko se Zara še precej zanaša na domači trg.

Tabela 5.1 prikazuje primerjavo ključnih značilnosti podjetij H&M in Zara, natančnejše podatke o njunem poslovanju v zadnjih letih pa podajata prilogi A in F.

	H&M	Zara
Leto nastanka	1947	1975
Začetek mednarodne širitve	1965	1988
Št. trgovin	1.068	723
Št. novih trgovin v 2004	123	97
Št. držav	20	54
Letni obseg prodaje	5.744 mio EUR	3.820 mio EUR
<i>Sprememba v %</i>	<i>11,3%</i>	<i>19%</i>
% mednarodne prodaje	91%	65,8%
Dobiček brez obresti in davkov (EBITDA)	1.310 mio EUR	1.240 mio EUR
<i>% prodaje</i>	<i>22,8% prodaje</i>	<i>21,9% prodaje</i>
Donos na celotni kapital⁶ (ROCE)	52%	38%
Neto dobiček	778 mio EUR	628 mio EUR - Inditex
Št. zaposlenih	45.000	47.000 Inditex, Zara 33.000

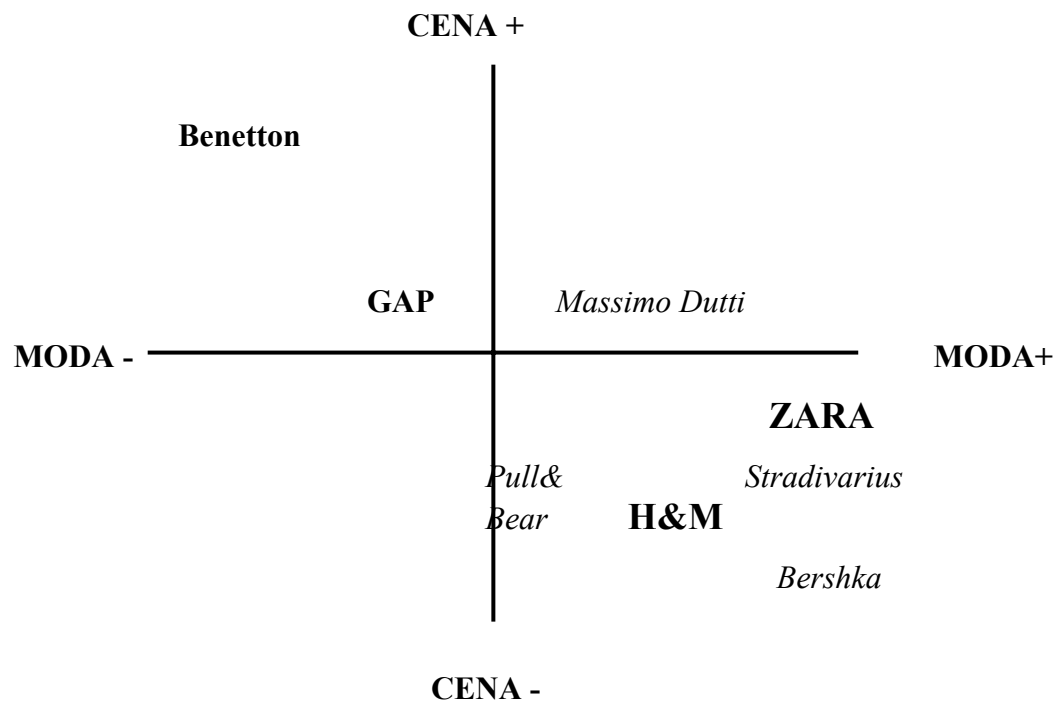
Tabela 5.1 : Primerjava značilnosti podjetij H&M in Zara (Vir podatkov: letno poročilo 2004 in članki)

⁵ 31. januarja 2005

⁶ Donos na celotni kapital vključuje lastniški in dolžniški kapital.

Obe podjetji v verigi svojih trgovin ponujata modna oblačila in modne dodatke po ugodnih cenah, namenjene različnim ciljnim skupinam: ženskam, moškim in otrokom. Zato sta tudi velika konkurenta, ki pa sta pri svojem poslovanju zelo uspešna. Kot lahko vidimo iz tabele, je H&M nekoliko večji: ima več trgovin in večje število zaposlenih, medtem ko je Zara prisotna v več državah in tudi v več regijah, a z manjšim številom trgovin. Letni obseg prodaje H&M je skoraj dvakrat večji od prometa Zare.

Neposredno si podjetji konkurirata najbolj v Evropi, pa tudi v ZDA, kjer sta npr. obe odprli trgovine v centru New Yorka. Rivalstvo med podjetjema ne preseneča, saj obe podjetji iščeta za svoje trgovine najbolj prestižne lokacije, H&M pa celo meni, da je prednost biti blizu konkurentom, ker so privlačna nakupovalna območja zanimivejša za kupce (letno poročilo 2004: 13).



Slika 5.2: Zemljevid pozicioniranja izdelkov modnih trgovin (Vir: Ghemawat in Nueno 2003: 23)

Podjetji se s svojimi izdelki pozicionirata blizu drug drugega, vendar med njima obstaja razlika: Zara prodaja nekoliko dražje izdelke, ki so bolj modno usmerjeni, izdelki H&M pa so nekoliko cenejši in v povprečju malo manj modno naravnani. Njuno pozicioniranje na področju cene in mode prikazuje slika 5.2, ki kaže tudi pozicije njunih ključnih konkurentov Gapa in Benettona, pa tudi nekaterih drugih verig skupine Inditex. V nadaljevanju sledi primerjava različnih področij poslovanja podjetij Zara in H&M.

DIZAJN

V obeh podjetjih ima ključno vlogo pri oblikovanju novih izdelkov oddelek, ki povezuje nabavo in dizajn, pri Zari pa v njem sodelujejo še tržni specialisti.⁷ H&M ima zaposlenih sto oblikovalcev in 50 strokovnjakov za vzorce, celoten oddelek nabave in dizajna pa zaposluje več kot 500 ljudi, ki skrbijo za celoten proces od zasnove ideje za izdelek do predaje naročila ustreznim proizvajalcem.

Zarin oddelek oblikovalcev, specialistov za trge in nabavnikov zaposluje 260 ljudi, ima pa prav tako okrog sto modnih oblikovalcev, čeprav je podjetje občutno manjše kot H&M. Vendar v Zari vedno poudarjajo svojo predanost modni ozaveščenosti pri doseganju 'Zara stila', poleg tega svojo ponudbo nenehno prilagajajo povpraševanju v trgovinah. Posebnost oblikovalskega oddelka v Zari je sodelovanje tržnih specialistov, ki so zadolženi za določeno število trgovin, vodje trgovin pa jim posredujejo želje in pripombe potrošnikov. To Zari omogoča, da oblikuje izdelke resnično po meri potrošnikov. V oddelkih obeh podjetij je večina zaposlenih žensk. Zanimiva je primerjava, da je povprečna starost oblikovalcev v Zari 26 let, medtem ko oddelek oblikovanja v H&M vodi izkušena 61-letna Margaretha van der Bosch, zato ne preseneča, da so Zarini izdelki bolj trendovski, H&M pa uspeva doseči nižje cene. V obeh podjetjih predstavljata osnovo dve sezoni: v Zari jesen/zima in pomlad/poletje, v H&M pa jesen in pomlad, prav tako obe podjetji dodajata nove kolekcije večkrat med letom.

NABAVA IN PROIZVODNJA

Bistvena razlika med Zaro in H&M je, da Zara sama proizvede večino svojih izdelkov, medtem ko H&M nima svojih tovarn in celotno proizvodnjo odda neodvisnim proizvajalcem. Zara proizvede približno 50% izdelkov v lastni mreži 22 španskih tovarn. Preostala polovica proizvodnje je prepuščena približno 400 zunanjim dobaviteljem, 70% jih je v Evropi in severni Afriki, večina ostalih pa v Aziji. Ključna prednost Zare je, da je večina njenih proizvodnih kapacitet v Evropi in s tem blizu sedeža podjetja, kar s pridom izkorišča za večjo fleksibilnost in nenehno povečevanje hitrosti odzivnega časa za svoje izdelke, pri čemer ostaja še naprej nepremagljiva v panogi.

Zarine tovarne so visoko avtomatizirane in specializirane za posamezno vrsto oblačil, prvi v Evropi so vanje uvedli tudi just-in-time sistem, ki so ga razvili v sodelovanju s Toyota. Inditex ves čas razvija novo tehnologijo, hkrati pa njen obseg v podjetju ohranja na nujni ravni, kar mu omogoča ustrezen nadzor nad uporabo tehnologije in hkrati preprečuje, da bi le-

⁷ V primerjavi s konkurenco gre za posebnost, da sta oblikovalski in nabavni oddelek povezana. Druga podjetja v panogi imajo navadno ti funkciji organizirani ločeno (Ghemawat in Nueno 2003: 10).

ta postala sama sebi namen. Za vse operacije šivanja pa ima Zara podpogodbениke, ki so v neposredni bližini La Coruñe in večinoma delajo samo zanjo, kar ji omogoča še dodatno hitrost in fleksibilnost.

H&M načrtovanje svoje proizvodnje organizira s pomočjo 22 proizvodnih pisarn po vsem svetu (v Evropi, Aziji, osrednji Ameriki in Afriki), ki so odgovorne za sodelovanje s približno 700 neodvisnimi proizvajalci. V proizvodnih pisarnah je zaposlenih okrog 700 ljudi, ki so v nenehnem stiku z nabavnim oddelkom H&M in skrbijo, da pravo naročilo pride do ustreznega dobavitelja in da proizvodnja poteka v ustreznih delovnih razmerah. Približno polovico naročil realizirajo v Evropi, ostala pa predvsem v Aziji. V zadnjih dveh letih so čas od zasnove izdelka do njegove prodaje že zmanjšali za 15-20%, načrtujejo pa še dodatno zmanjšanje potrebnega časa z vnaprejšnjim planiranjem, ki bo omogočilo večjo natančnost in fleksibilnost. V letu 2004 so nabavni oddelek razdelili na dva dela, nabavno in proizvodno sekcijo, od česar prav tako pričakujejo pozitivne rezultate.

Presenetljivo je, da Zara pred pričetkom sezone proizvede le 15-20% oblačil, ki prihajajo na police, ostala naročila pa dodaja kasneje, ko sezona že poteka. H&M se je najbrž zgledoval po Zari, ker mu je uspelo znatno skrajšati potrebni čas od zasnove izdelka do njegove prodaje. Vendar v H&M v nasprotju z Zaro poudarjajo, da hitrost ni vedno vrlina, ko gre za bazične izdelke, izdelane v velikih količinah, zato pri le-teh in pri otroških oblačilih ohranjajo šestmesečno obdobje od zasnove izdelka do njegovega prihoda v trgovine. Pri ponovnih naročilih in pri najnovejših trendih so v H&M približali odzivni čas Zari na tri tedne, Zara pa sedaj to zmore že v pičlih dveh tednih. Če so pred nekaj leti samo Zaro hvalili zaradi njene neverjetne hitrosti, je danes ta značilna tudi za H&M: *»Kar loči H&M od večine konkurentov, je njegova svetlobna hitrost – oblačilo lahko pride od oblikovanja na obešalnike v trgovini v samo 20 dneh. Samo Zara lahko to stori hitreje, v 14 dneh, toda njene cene so 30-50% višje kot cene v H&M. Za primerjavo je Gapov minimalni čas za ta proces tri mesece, medtem ko večino izdelkov proizvedejo v devetih mesecih«* (Raper 2004: 48).

Drugačna organiziranost proizvodnega procesa je torej ključna razlika med Zaro in H&M. Prvo razliko predstavlja Zarino lastništvo polovice svojih proizvodnih zmogljivosti, medtem ko H&M svojih tovarn nima. Poleg tega Zara v lastnih tovarnah nenehno izboljšuje tehnološko avtomatiziranost operacij in s tem povečuje hitrost in fleksibilnost za izpolnjevanje naročil, hkrati pa ohranja obseg tehnologije na ravni, ki je nujna, a ne pretirana. H&M je po drugi strani učinkovit pri dogovarjanju s svojimi podpogodbениmi proizvajalci in pri tem prav tako dosega zavidevanja vredno hitrost.

DISTRIBUCIJA

Na prvi pogled se zdi, da ima Zara mnogo bolj učinkovito distribucijo kot H&M. Zara ima v Španiji dva velika distribucijska centra, oba visoko avtomatizirana in podprta z lastno informacijsko tehnologijo. Vanju se stekajo vsi proizvedeni izdelki, ki v centrih večinoma ostanejo le nekaj ur (največ tri dni) in so že nared za dostavo v trgovine in tam neposredno za na police.

H&M nekatere izdelke pošilja v kontejnerjih neposredno od proizvajalcev v države prodaje, osrednje tranzitno skladišče za svoje izdelke pa ima v Hamburgu v Nemčiji.

Obe podjetji nadzorujeta celotno distribucijsko verigo od uvoza do prodaje svojih izdelkov, transport pa prepuščata zunanjim transportnim podjetjem. Posebnost Zare je, da ima za dostavo svojih izdelkov izdelan natančen vozni red, ki se ga morajo držati tako prevozniki kot zaposleni v trgovinah, blago pa je dostavljeno v trgovine dvakrat tedensko. H&M dostavlja blago v trgovine vsak dan, police se polnijo vsako jutro.

Pri distribuciji se spet pokaže, kako pomemben je za Zaro nadzor in natančna organizacija vsakega koraka v procesu, kar ji omogoča njeno neverjetno učinkovitost, ki pripomore tudi k temu, da ne izgublja dragocenega časa. Pri H&M nasprotno ne dobimo vtisa o tako ustaljenih pravilih, vendar zato prav nič ne zaostaja s svojo učinkovitostjo, možno pa je, da njegov način distribucije javnosti le ni tako dobro znan.

MALOPRODAJA

Obe podjetji odpirata svoje trgovine le na najodličnejših lokacijah, zato sta pri njihovi izbiri zelo previdni. Pred podpisom pogodbe v novi državi obe izvedeta natančno tržno raziskavo in verjetno kdaj tudi tekujeta za najboljše lokacije. Pogosto imata trgovine tudi v neposredni bližini. V New Yorku ima H&M trgovino takoj za vogalom Zarine na Lexington Avenue, Zara pa je svojo odprla prav nasproti H&M na Peti Aveniji (Scardino 2004: 5).

Obe podjetji v svojih trgovinah ponujata oblačila za vse segmente: ženske, moške in otroke, poleg tega pa še modne dodatke, perilo, kozmetiko in nekaj obutve. H&M je predvsem na zasičenih trgih začel še z odpiranjem manjših konceptnih trgovin, ki ponujajo modo le za eno ciljno skupino. V skupini Inditex pa se temu posvečajo trgovske verige njihovih ostalih blagovnih znamk.

Zarine trgovine dobivajo nove izdelke dvakrat tedensko, v H&M pa vsak dan. Čeprav se v obeh podjetjih trudijo za kar se da prijetno nakupovalno okolje, se zdi, da Zari to bolje uspeva. Svoje trgovine opremlja različno, v njih pa pusti dovolj prostora, da lahko obiskovalec svobodno zadiha in se sprehaja med izdelki (Ghemawat in Nueno 2003).

Trgovine H&M so nasprotno večinoma opremljene standardizirano, dostikrat so prenatrpane, zatohle in vroče, nakupovanje v njih pa je zato naporno in stresno (Raper 2004). V ZDA so morali v nekaterih trgovinah prilagoditi opremo in razporeditev izdelkov za udobnejše nakupovanje ter v drugih zmanjšati prodajni prostor, ker so bile trgovine za tamkajšnje nakupovalne navade prevelike.

Posebnost Zarine prodaje je, da namenoma ustvarja občutek redkosti za svoje izdelke, številne ponuja tudi le v majhnih količinah. Izdelki ostanejo na policah le dva tedna, in če si potrošnik nekaj zaželi, mora to kupiti takoj, saj ob naslednjem obisku tega skoraj zagotovo ne bo več. S tem kupce spodbujajo tudi k pogostejšemu obiskovanju trgovin. Zvesti potrošniki že točno poznajo vozni red dobave v trgovine in temu prilagodijo svoj obisk. Menim pa, da obstajajo tudi potrošniki, ki jim Zarino namerno ustvarjanje občutka redkosti ni všeč, saj se včasih ne morejo takoj odločiti za nakup ali si izdelka trenutno ne morejo privoščiti, ob naslednjem obisku pa ga zagotovo ni več ali pa vsaj ustrezne velikosti ne. Kljub temu je Zara s tem pristopom zelo uspešna, saj ima manj zalog kot njeni konkurenti (predvidevam, da tudi manj kot H&M, op. a.), ki jih mora ob koncu sezone prodati po znižani ceni. V panogi povprečen izdelek doseže 60-70% svoje polne cene, Zari pa uspeva iztržiti 85% (Ferdows in drugi 2002: 9).

Posebnost H&M na področju prodaje je, da v štirih skandinavskih državah (Švedska, Norveška, Finska in Danska) ponuja tudi kataložsko prodajo svojih izdelkov in nakupovanje na internetu, medtem ko Zara svoje izdelke prodaja le v trgovinah.

MARKETING

Obe podjetji skušata uporabljati enak način vodenja svojih trgovin ne glede na to, na katero tržišče se širita. Takšna standardizacija se ne obnese vedno, kar ponazarja že primer iz leta 1976, ko so pred prvo trgovino H&M v Londonu delili plošče ABBE, Londončani pa se za neznano skupino niso zmenili. Kulturne razlike ob vstopu v nove države podjetji prisilijo, da se delno prilagodita lokalnim razmeram. Tako je bilo zlasti pri širitvi v ZDA, ki so precej drugačne od evropskega trga, zato sta morali podjetji na ameriškem trgu tudi nekoliko bolj prilagoditi svoj način poslovanja.

Obe podjetji ponujata v vseh trgovinah okrog 80% enakega izbora izdelkov, ostala ponudba pa se prilagaja lokalnim značilnostim, vendar v nobenem podjetju ne izdelujejo izdelkov za kakšno državo posebej. V Zari pravijo, da postaja izvajanje takšne standardizirane strategije vse lažje, saj se okusi potrošnikov v različnih državah približujejo. Kljub temu se kulturnim

razlikam v Zari prilagajajo na način, da npr. ponujajo manjša oblačila za japonske potrošnike ali posebna oblačila za ženske v arabskem svetu.

Izdelki obeh podjetij se razlikujejo tudi cenovno: Zarini izdelki so 30-50% dražji, toda bolj trendovski, medtem ko je ponudba izdelkov v H&M cenejša, a nekoliko manj modno naravnana.

Podjetji imata različen pristop do oglaševanja. H&M ima svoj centralni oddelek za oglaševanje na sedežu podjetja v Stockholmu, kjer v sodelovanju z oglaševalskimi strokovnjaki pripravijo oglase, ki večinoma prikazujejo njihove izdelke skupaj s cenami. Enaki oglasi so potem namenjeni potrošnikom v vseh državah, lokalnim razmeram prilagodijo le izbor medijev. Za oglaševanje namenijo 4% letnega proračuna, kar je povprečje tudi v panogi. V Zari pa se oglaševanju izogibajo, razen v času razprodaj, in zanj namenijo le 0,3% proračuna. Namesto velikih izdatkov za trženje Zari uspeva vzgajati svoje potrošnike, ki zaradi namerno ustvarjenega občutka redkosti za Zarine izdelke njene trgovine redno obiskujejo in ne odlašajo z nakupom zaželenih stvari. Prav tako v podjetju sploh nimajo oddelka za trženje, ampak pravijo, da je marketinški način razmišljanja prisoten pri vseh njihovih zaposlenih.

Pomemben vir informacij o novi ponudbi podjetij sta tudi njuni spletni strani. Razlika pa je, da pri Zari ne najdemo podatkov o njenem poslovanju na njeni strani, ampak moramo obiskati posebno spletno stran skupine Inditex, medtem ko H&M vse podatke ponuja na svoji spletni strani.

MENEDŽMENT

Za obe podjetji je značilna izrazita centralizacija vodenja: temeljne funkcije imata organizirane na sedežu podjetja. Kot sem že omenila, Zara nima samostojnega oddelka za trženje. V večini držav, kjer sta podjetji prisotni, na ravni države organizirata podružnico, ki skrbi za vodenje poslovanja v tisti državi. Manjše države so pri obeh podjetjih vodene iz večjih sosednjih držav. Posebnost Zare je, da je njeno mednarodno poslovanje organizirano v okviru Zara Holdinga B. V., ki ima sedež na Nizozemskem. Obe podjetji poudarjata tudi pomembnost stalnih stikov in komuniciranja med vodstvom podjetja, podružnicami in trgovinami v posameznih državah.

Pozornost pritegne dejstvo, da imata obe podjetji močno organizacijsko kulturo, ki temelji na njunih ustanoviteljih. Zaro že od začetka vodi njen ustanovitelj Amancio Ortega Gaona, ki še vedno vsak dan pride v podjetje in ga lahko vidimo, kako pri kosilu klepeta s sodelavci.

Vendar se počasi pripravlja, da zapusti podjetje, ki ga seveda želi predati v varne roke, zato je za enega izmed strateških ciljev podjetja izpostavil tudi okrepitev vodstvenega tima podjetja. V H&M pa kulturo ustanovitelja Erlinga Perssona nadaljuje njegov sin Stefan Persson, ki je eden izmed direktorjev podjetja že od leta 1979. Dokaz njihove močne kulture je tudi, da je večina vodilnih zaposlenih v podjetju že dvajset ali trideset let in da močno spodbujajo napredovanje v okviru podjetja. Za vodstvo podjetja je značilna tudi neverjetna skromnost, saj zaposleni letijo v poslovnem razredu le v nujnih primerih, ne odobravajo vožnje s taksiji in le redki imajo službene mobilne telefone. »H&M je voden z minimalnimi sredstvi,« pravi Nathan Cockrel, analitik trgovine na drobno pri Credit Suisse First v Londonu (v Capell in Khermouch 2002: 106).

Podoben pristop do napredovanja imajo v Zari, kjer spodbujajo zaposlene v trgovinah, da se trudijo za izboljšanje poslovanja celotne trgovine in ne le lastne prodaje, poleg tega spodbujajo pripadnost podjetju in trud zaposlenih za napredovanje na višje stopničke.

S spodbujanjem zvestobe zaposlenih in napredovanja znotraj podjetja skušajo v obeh podjetjih ohraniti ključne kadre v podjetju, spodbujati prenos znanja znotraj organizacije in preprečiti uhajanje poslovnih skrivnosti iz podjetja.

5.1 IZBIRA TRGOV

Tako Zara kot H&M nameravata nadaljevati s širitvijo verige svojih prodajaln predvsem po Evropi. Domači trg je pri obeh podjetjih že zasičen. Zara namerava zmanjševati odstotek prodaje na domačem trgu na račun mednarodne prodaje, v letu 2004 je ustvarila 65,8% prodaje na tujih trgih. Ta odstotek se je v primerjavi s prejšnjim letom povečal za dobra 2%, tako da počasi izpolnjujejo zastavljeni načrt. Tudi pri H&M je skandinavski trg že zasičen. Na razvitih trgih uvajajo nov format: manjše konceptne trgovine, namenjene posameznim ciljnim skupinam. H&M je v letu 2004 ustvaril 91% prodaje na tujih trgih. Primerjavo mednarodne prodaje podjetij prikazuje slika 5.1 na začetku 5. poglavja.

Priložnosti za širitev v Evropi imata obe verigi še kar nekaj, zanimivo je, da obe izpostavljata podobne ključne trge, ki hkrati predstavljajo največje (razvite) evropske države: Nemčijo, Italijo, Francijo in Veliko Britanijo. Zara je prisotna v precej večjem številu evropskih držav: v 32 državah, vendar ima manjše število trgovin (skupno 576). H&M je prisoten v 18 evropskih državah, kjer ima 987 trgovin.

Obe verigi sta prisotni tudi v severni Ameriki, ki zanju predstavlja pomemben trg za nadaljnjo širitev, čeprav je po mnenju analitikov že zasičena s številnimi maloprodajnimi verigami. Na

začetku prodiranja v ZDA sta imeli obe podjetji nekaj težav s prilagajanjem tamkajšnjim kulturnim posebnostim, vendar po manjših prilagoditvah nadaljujeta s širitvijo. H&M ima v ZDA že 75 trgovin in se letos namerava prvič širiti na zahodno obalo. Zara ima v ZDA 15 trgovin. Prisotna sta tudi v Kanadi, kjer je Zara prehitela H&M: ima 12 svojih trgovin, H&M pa šest.

Za H&M so to vsi trgi, na katerih je prisoten in zaenkrat tudi ne namerava prodirati v druge dele sveta. Zara pa je prisotna še v devetih državah srednje in južne Amerike s 70 trgovinami. Ker gre ponekod za špansko govoreča področja, je tam zanjo širitev nekoliko olajšana. Kljub temu se je morala prilagoditi drugačni razporeditvi sezon na južni polobli in vzpostaviti manjši distribucijski center za ta oddaljeni del sveta.

V azijsko-pacifiški regiji ima Zara 19 trgovin, in sicer v Hong Kongu, na Japonskem, v Maleziji in Singapurju. Prisotna je še na Srednjem vzhodu, kjer ima 39 trgovin v osmih državah, in eno trgovino v Maroku.

Na vseh teh trgih namerava Zara ohraniti pomembno prisotnost, kljub temu pa je njen strateški cilj ostati večinoma evropsko podjetje.

Prilogi B in G prikazujeta mednarodno prisotnost H&M in Zare: število trgovin po posameznih državah in geografskih regijah.

Ključna razlika je, da se je H&M širil postopneje in je prisoten v precej manjšem številu držav, kjer ima boljšo pokritost trga, Zara pa se je širila hitreje in je prisotna v mnogo več državah, vendar z manjšim številom trgovin. Časovni vidik internacionalizacije prikazujeta tudi Rudolph in Busch (2000: 5), ki razlikujeta podjetja, ki se širijo bolj ali manj postopno. Podjetja, ki dajejo prednost počasni širitvi, povečujejo prisotnost na obstoječih trgih, kar velja tudi za H&M. Podjetja, ki hitro povečujejo število tujih trgov, pa po njunem mnenju želijo biti prva in si s tem osnovati prednosti za nadaljnjo širitev, vendar se pri njih delež mednarodne prodaje le počasi zvišuje, kar velja tudi za Zaro.

5.2 OBLIKE VSTOPA NA TRGE

Pri obeh podjetjih je poglavitni način širitve odpiranje lastnih trgovin – prodajnih podružnic. Razlika pa je, da se H&M širi izključno z lastnimi trgovinami, drugih oblik pri njem ne poznamo. Zara pa poleg lastnih trgovin na treh trgih nastopa s skupnimi naložbami. Skupne naložbe ima v Nemčiji in na Japonskem, pa tudi v Italiji, kjer je 80% lastnik verige svojih trgovin. Na tistih trgih, ki so bolj tvegani ali manjši, Zara deluje v obliki franšiz. Tako je imela v letu 2004 Zara 649 lastnih trgovin in 74 franšiz (tudi dve v Sloveniji), kar predstavlja

9% njenih trgovin. Vendar Zara vedno ohrani nadzor nad vodenjem franšiznih trgovin, poleg tega ohrani tudi pravico do odpiranja lastnih trgovin na teh trgih.

Druga razlika v načinu širitve podjetij pa je, da Zara nikoli ne prevzema tujih trgovin, medtem ko se je H&M v preteklosti že širil s prevzemom, vendar je potem te trgovine preuredil v svoje lastne.

Posebnost H&M je tudi v tem, da v zadnjih letih pri njegovih širitvah v nove države ključno vlogo odigrajo sosednje države, v katerih je H&M že prisoten, in nosijo odgovornost za začetno vodenje novih trgovin in dobavljanje vanje. Trgovine v manjših državah pa so ves čas vodene s strani podružnic podjetja v sosednji državi, kar ponekod velja tudi za Zaro.

5.3 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO

Kakšni so bili motivi Zare in H&M, da sta se odpravila iz domače dežele? In kakšni so njihovi motivi za širitev danes, ko imata že močno razprostranjeno verigo svojih prodajaln?

Na začetku lahko rečem, da obe podjetji izpolnjujeta pet ključnih sestavin, ki jih Harrison in drugi (2000: 21) predpostavljajo za uspešen proces internacionalizacije :

- Obe podjetji imata jasno izraženo poslanstvo, ki odraža resno predanost mednarodni poslovni dejavnosti.
- Obe podjetji izkazujejo sposobnost spoznavanja in hitrega prilagajanja željam potrošnikov in priložnostim na tržišču s svojimi izdelki, ki jasno izražajo njuno konkurenčno prednost.
- Obe podjetji imata sposobnost za razumevanje obnašanja potrošnikov v različnih kulturah in ocenjevanje narave sprememb, ki se tam dogajajo.
- Obe podjetji imata sposobnost razvijanja in ohranjanja visoko kakovostnih izdelkov, ki so lahko kos konkurenci na domačem in tujih trgih.
- Obe podjetji izvajata resne poslovne raziskave za identificiranje zahtev mednarodnih tržišč.

Zara in H&M sta najprej razširila mrežo prodajaln na domačem trgu. Zato je bil verjetno prvi motiv za odhod v tujino **zasičenost domačega trga**. Nekoliko drugače je bilo pri podjetju H&M, ki se je že takoj po ustanovitvi širilo po Skandinaviji, kjer pa predvidevam, da imajo trgi precej podobne značilnosti. Širitev izven Skandinavije se je prav tako intenzivneje začela, ko je bil tamkajšnji trg bolj ali manj zasičen.

Ko sta podjetji začeli rasti, sta ugotovili, da je nadaljnja širitev edina možnost za ohranjanje oz. večanje **profita**. Z vse večjim obsegom proizvodnje ter vertikalno in horizontalno širitvijo poslovnega procesa sta podjetji lahko začeli izkoriščati notranje in zunanje **ekonomije**

obsega. Danes pa lahko rečemo, da so njun motiv za širitev tudi **edinstveni izdelki.** Pri tem ne gre za izdelke v tehnološkem smislu, ampak predvsem za znani blagovni znamki, saj številni potrošniki težko pričakujejo otvoritev njunih trgovin v svoji državi in ostajajo zvesti kupci njunih izdelkov. Ker je nadaljnja širitev nuja velikih podjetij, je njun motiv tudi **dostop do novih trgov.** Poleg tega je zaradi vse večjega obsega proizvodnje in zahtev kupcev po novih materialih njuna širitev spodbujena tudi zaradi **dostopa do bolj raznolikih surovin,** kar velja zlasti pri Zari, ki ima lastne tovarne, H&M pa mora na to gledati pri izbiri pogodbenih proizvajalcev. Seveda ne moremo zanemariti tudi **pritiskov konkurence,** kajti oblačilna panoga je fragmentirana, v obdobju nizke gospodarske rasti pa je velik pritisk tako med obema podjetjema kot tudi s strani lokalnih verig z oblačili, individualnih prodajaln, veleblagovnic in drugih mednarodnih trgovinskih verig (povzeto po letnem poročilu H&M 2004).

Za širitev obeh podjetij tako lahko vidimo, da je nanjo vplivala kombinacija različnih motivov. Lahko bi rekli, da je zasičeno domače tržišče najprej prisililo podjetji k širitvi v tujino, ko pa sta postajali vse bolj internacionalizirani, je postala širitev obveza za rast in obstoj podjetij. V podjetjih se je širila mednarodna orientiranost in vse bolj sta sami iskali priložnosti na vse več tujih trgih. Tudi v prihodnosti nameravata nadaljevati širitev z velikim tempom.

5.4 FAZE INTERNACIONALIZACIJE

Fazni pristop k internacionalizaciji podjetij poudarja, da za podjetje internacionalizacija ni enkratni dogodek, ampak trajen proces. Podjetja postopoma razvijajo pripadnost, izkušnje in potrebna sredstva, da se s časom internacionalno razširijo. Tako so začetni cilji internacionalizacije bolj kratkoročno orientirani, medtem ko je način dostopa manj tvegan in z manj potrebnimi investicijami. Ko menedžment podjetja postane vse bolj prepričan v potrebo po internacionalizaciji in zmožnost takega prizadevanja, bo zavzel dolgoročnejšo perspektivo za mednarodno širitev. Vse večje mednarodne izkušnje in rastoča finančna sredstva bodo omogočili podjetju večjo vpletenost v načine vstopanja na tuje trge (Jepma 1996: 18).

Tako lahko tudi za Zaro in H&M trdimo, da je bila zanju internacionalizacija postopen proces. Ko sta podjetji pridobili več izkušenj, sta nadaljevali s širitvijo, vstopali na zahtevnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljali vse večjim tveganjem. Kot pravi Svetličič (1996: 290), je internacionalizacija dejavnosti podjetij na današnji stopnji razvoja nujen, vendar običajno postopen proces.

Tudi velika večina podjetij, ki jih je analiziral Luostarinen, se je širila postopno: najprej je internacionalizirala svojo dejavnost na področju blaga, zatem storitev, sistemov in končno na področju znanja. Po oblikah delovanja v tujini se širitev običajno začne z neinvesticijskimi oblikami, ki ji sledijo pogodbene oblike mednarodnega sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ) in nato naložbeno sodelovanje (najprej v trgovinske podružnice in na koncu proizvodnja v tujini). Geografsko prevladujejo najprej najbližja tržišča, ki jim sledijo bolj oddaljena (v Svetličič 1996: 292).

Če pogledamo H&M, se je geografsko najprej širil po Skandinaviji, sledila je širitev v bližnje evropske države, nato pa še v bolj oddaljene in v ZDA. Prav tako je Zara najprej vstopila na sosednjo Portugalsko, ki je bila verjetno najbolj podoben trg, ker pa je proces širitve pri Zari potekal mnogo hitreje, je poleg evropskega trga že v naslednjih letih sledil ameriški trg. Kmalu se je širila tudi v azijsko-pacifiško regijo, vendar je bila na tem in ameriškem trgu širitev precej manj intenzivna, z mnogo manj trgovinami kot v Evropi.

Za obe podjetji velja, da sta svojemu poslovnemu procesu sčasoma dodajali vse več povezanih dejavnosti, od proizvodnje, nabave in distribucije, ki podpirajo prodajno dejavnost in poprodajne aktivnosti. Poleg tega sta obe podjetji postopno širili svoj prodajni izbor izdelkov: najprej sta prodajali le nekatere vrste oblačil, nato pa postopno dodajali oblačila za različne ciljne skupine, perilo, modne dodatke, športna oblačila, kozmetiko in obutev.

Ker gre za področje trgovine na drobno in imata obe podjetji nadzor nad celotnim poslovnim procesom, sta se hkrati internacionalizirali tako na področju prodaje svojih izdelkov kot tudi na področju s tem povezanih storitev in znanja. Pri tem lahko najdemo vzporednice z Dunningovim modelom, ki loči pet faz internacionalizacije in ga bom nekoliko prilagodila panogi trgovine na drobno.

Prva faza predstavlja začetek internacionalizacije. V tej fazi se podjetje med drugim odpravi v tujino, da bi osvojilo nova tržišča. Podjetje se najprej odloči za izvoz, lastno trgovsko mrežo pa ustanovi, če je potrebno oblikovati trg za svoj izdelek. Zara in H&M sta se širila, da bi povečala tržišče za svoje izdelke. Ker izdelkov nista želela izvažati in prodajati v tujih trgovinah, sta v tujini oblikovala lastno mrežo prodajnih podružnic.

V drugi fazi pride do investicij podjetja v trgovinsko povezane dejavnosti. Tu gre običajno za prvo na naložbah utemeljeno internacionalizacijo, ki zahteva manj sredstev, je malo tvegana in zato dobra priprava za kasnejše proizvodne TNI. V tej fazi lahko najdemo povezavo z Zara in H&M, ki sta ustanovila lasten distribucijski sistem za dobavljanje trgovinam v tujini.

Tretja faza so naložbe v tujini vnaprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti. Ne gre več le za olajšanje prodaje na tujem, ampak že za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. Cilji so:

dosegati ekonomije obsega, parirati obnašanju konkurentov, preskakovati uvozne pregrade ter zmanjšati transportne in administrativne stroške poslovanja v tujini. V tej fazi je proces pri obeh podjetjih potekal nekoliko drugače. Zara je ustanovila del proizvodnje v tujini, kjer proizvede približno polovico izdelkov. Ker pa se najbolj zanaša na lastne tovarne v Španiji, je v okolici La Coruñe razvila najpomembnejši center za celoten proizvodni proces. H&M nasprotno nima svojih tovarn, tako da ne moremo reči, da proizvaja v tujini, ampak ima v tujini 22 proizvodnih pisarn, te pa sodelujejo z neodvisnimi proizvajalci, ki zanj proizvajajo. Trdimo lahko, da sta obe podjetji investirali v dejavnosti, ki sestavljajo verigo dodajanja vrednosti njunim izdelkom in jima poleg tega omogočajo doseganje ekonomij obsega tako pri proizvodnji kot pri nabavi velikih količin in transportu.

Četrta faza predstavlja poglobljanje in razširjanje mreže v tujini. V tej fazi se posamezne proizvodne faze določenega izdelka po verigi dodajanja vrednosti geografsko mednarodno razpršijo. Rekli smo že, da pri trgovini na drobno ne gre toliko za proizvodnjo v tujini, ampak predvsem za mednarodno širitev mreže trgovin. Če upoštevamo to posebnost, gre pri Zari in H&M prav tako za poglobljanje in razširjanje njune mreže v tujini, saj obe podjetji v večini držav, kjer sta prisotni, poleg mreže trgovin ustanovita tudi krovno podružnico, ki je odgovorna za vodenje trgovin v tisti državi.

Zadnjo fazo predstavlja regionalna ali globalna integracija. V tej fazi matično podjetje in njegove podružnice proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se običajno izvaja interno, to je znotraj sistema MNP. Vsaj del raziskav in razvoja se izvaja na mestu proizvodnje. Menim, da bi za Zaro in H&M lahko rekli, da sta zlasti regionalno integrirani podjetji na evropskem tržišču, kjer imata utečen model poslovanja in dosejata konstantno rast, širitev in večanje prodaje. Še vedno pa ohranjata ključne funkcije centralizirane na sedežu podjetja, le nekatere procese izvajata v posameznih državah, kjer sta prisotni. Za globalno širitev se trudi zlasti Zara, vendar še ne gre za integriran proces. Podjetji se glede na Dunningov fazni model nahajata nekje med četrto in peto fazo.

Menim, da za obe podjetji velja fazni pristop k njuni internacionalizaciji. Drži zlasti glede postopne geografske širitve, dodajanja povezanih dejavnosti podjetju in širitve prodajnega izbora. V precejšnji meri pa sta podjetji sledili tudi fazam širitve, kot jih navaja Dunning, če upoštevamo, da ne gre za proizvodno dejavnost, ampak za panogo trgovine na drobno.

5.5 PREDNOSTI PODJETIJ

Dunning v svoji eklektični paradigmi pravi, da mora imeti podjetje določene prednosti, da bi začelo razmišljati o mednarodni dejavnosti. Da bi prišlo do mednarodne proizvodnje, so potrebne vse tri vrste prednosti: lastniške, internalizacijske in lokacijske. Podjetje mora imeti svoje lastniške prednosti. Če bi jih lahko uspešneje uveljavljalo v neki drugi državi, ker bi bila tam proizvodnja cenejša zaradi cenejših inputov ali boljših institucionalnih pogojev gospodarjenja, se bo odločilo tam proizvajati samo, če je to najboljši način, kako oploditi svoje prednosti in tržni način ne omogoča največjega zaslужka (Svetličič 1996: 267).

Različne vrste prednosti lahko identificiramo tudi v trgovini na drobno, ki podjetjem prav tako omogočajo njihovo širitev v tujini. Skušala bom opredeliti, kakšne vrste prednosti so vplivale na proces internacionalizacije pri Zari in H&M.

Obe podjetji imata številne **lastniškospecifične prednosti**. Velika prednost obeh podjetij je njuna prepoznavna blagovna znamka: gre za prednost, ki temelji na premoženju. Imata pa tudi številne prednosti, ki temeljijo na transakcijah: izkoriščanje ekonomij obsega, nabavljanje velikih količin blaga, učinkovita distribucija. Posebnost Zare je tudi njena velika tehnološka prednost v lastnih tovarnah z just-in-time sistemom in njen tehnološko voden distribucijski center. Prednosti podjetij se z internacionalizacijo krepijo.

Obe podjetji imata tudi neoprijemljive prednosti v obliki sposobnih modnih oblikovalcev in drugih zaposlenih, tudi tistih v trgovinah, pomembna je tudi spodbudna organizacijska kultura med zaposlenimi ter ustrezna struktura upravljanja trgovin, ki se je izkazala kot primerna za širitev. Tudi Rudolph in Busch (2000: 4) poudarjata, da so ljudje ključen dejavnik uspeha vsakega trgovinskega podjetja tako na ravni vodstva podjetja kot pri upravljanju posameznih trgovin, še zlasti pri mednarodni širitvi, kjer se srečujejo ljudje s povsem različnim kulturnim ozadjem in izobrazbo.

Obe podjetji imata torej veliko lastniškospecifičnih prednosti, ki jih ne želita izdajati drugim podjetjem, ampak sta jih raje sami mednarodno razširili. Katere **internalizacijske prednosti** so jima to omogočile?

Gre predvsem za že omenjen specifičen način vodenja trgovin. V postopnem procesu širitve sta obe podjetji razvili edinstven način organizacije in upravljanja svojih trgovin, ki jima omogoča uspešno prisotnost na tujih tržiščih in ga zato želita ohraniti zase. Popolnoma v svoj sistem zaupa zlasti H&M, ki odpira samo lastne trgovine in raje ne vstopi na nov trg, kot da bi se na njem povezal s partnerskim podjetjem in razkril svoje skrivnosti poslovanja. Tudi Zara se največ širi z lastnimi trgovinami, vendar je pri tem malo manj dosledna: v treh državah,

kjer je bilo tako enostavneje, je nastopila s skupnimi naložbami, vendar skuša v njih povečati svoj delež in vedno ohrani menedžerski nadzor; v manjših ali težavneje dostopnih državah deluje tudi v obliki franšiz.

Ena od internalizacijskih prednosti je tudi uporaba transfernih cen, saj imata obe podjetji različne cene za svoje izdelke na različnih trgih in dosežata tudi visoke marže.

Obe podjetji se zavedata, da njunega trgovinskega znanja ni mogoče patentirati ali zaščititi pred posnemovalci, zato ga raje sami internalizirata v tujini, kot da bi ga prepustili na milost in nemilost usodi na trgu.

Podjetje pa se odpravi v tujino le, če tam najde **lokacijske prednosti**. Kakšne prednosti iščeta Zara in H&M v tujini? Eden od potisnih dejavnikov, ki je vplival na njuno širitev, so bili že omenjeni zasičeni domači trgi. Med vlečnimi dejavniki, ki so prispevali k njuni širitvi v tujino, pa je najprej kulturna bližina: obe podjetji sta se na začetku širili v države, ki so bile kulturno podobne domači državi, pa tudi širši evropski prostor ni tako zelo drugačen. Zagotovo sta obe podjetji iskali tudi večje trge, saj sta rabili večji prodajni prostor, ki bi jima omogočal izkoriščanje ekonomij obsega. Verjetno so na osvajanje novih trgov vplivali tudi premiki konkurence tako med podjetjema samima kot s strani drugih modnih trgovcev. Obe podjetji sta približno istočasno vstopili v ZDA, vprašanje je, kdo je posnemal koga. Res pa je, da je Zara precej bolj razširjena tudi v drugih delih sveta. Zagotovo se obe podjetji borita za boljše lokacije v centrih mest. Na začetku širitve je bil pomemben dejavnik tudi geografska bližina novih trgov, danes pa sta obe podjetji že razvili distribucijske sisteme za dostavo na bolj oddaljene trge. Tudi poceni delovna sila je bila dejavnik pri iskanju lokacij za proizvodne dejavnosti: predvsem za tiste, ki so oddane v azijskem področju in so primerne za osnovne izdelke, ki jih je mogoče naročiti že več mesecev vnaprej. Glede zemljišč pa velja ravno obratna logika: obe podjetji iščeta najbolj prestižne in s tem najdražje lokacije za svoje trgovine, ki imajo seveda svoje prednosti.

Eklektična paradigma torej ponuja kompleksno razlago, katere lastniškospesificne prednosti obe podjetji razširjata v tujini, na kakšen način jima internalizacija to omogoča in katere lokacijske prednosti vplivajo na izbor lokacij in trgov, na katere državi vstopata. Zaključimo lahko, da je eklektična paradigma uporabno orodje za razlago procesa internacionalizacije podjetij Zara in H&M. Vendar se pri tej analizi preučevani podjetji izkažeta za povsem podobni, kar sicer kaže na univerzalnost eklektične paradigme, ki pa ne dopušča odkrivanja razlik v modelih delovanja posameznih podjetij.

5.6 UVRSTITEV V MODEL V TRGOVINI NA DROBNO

Nicholas in Myers (2000) sta teorije internacionalizacije povezala s teorijo trgovine na drobno in predstavljata model, ki pojasnjuje proces internacionalizacije v trgovini na drobno. Model deli proces internacionalizacije na dva sočasna procesa: eden je odvisen od odziva podjetja na tržno okolje, medtem ko drugi poteka v podjetju samem, na koncu pa lahko uvrstimo podjetje v štiridelno matriko glede na njegovo tržno razširjenost in korporativno perspektivo. Model sem predstavila v poglavju 2.7, na tem mestu bom skušala preučevani podjetji Zara in H&M uvrstiti v predstavljeno matriko glede na njuno razširjenost na mednarodnih trgih in glede na korporativno perspektivo njune internacionalizacije.

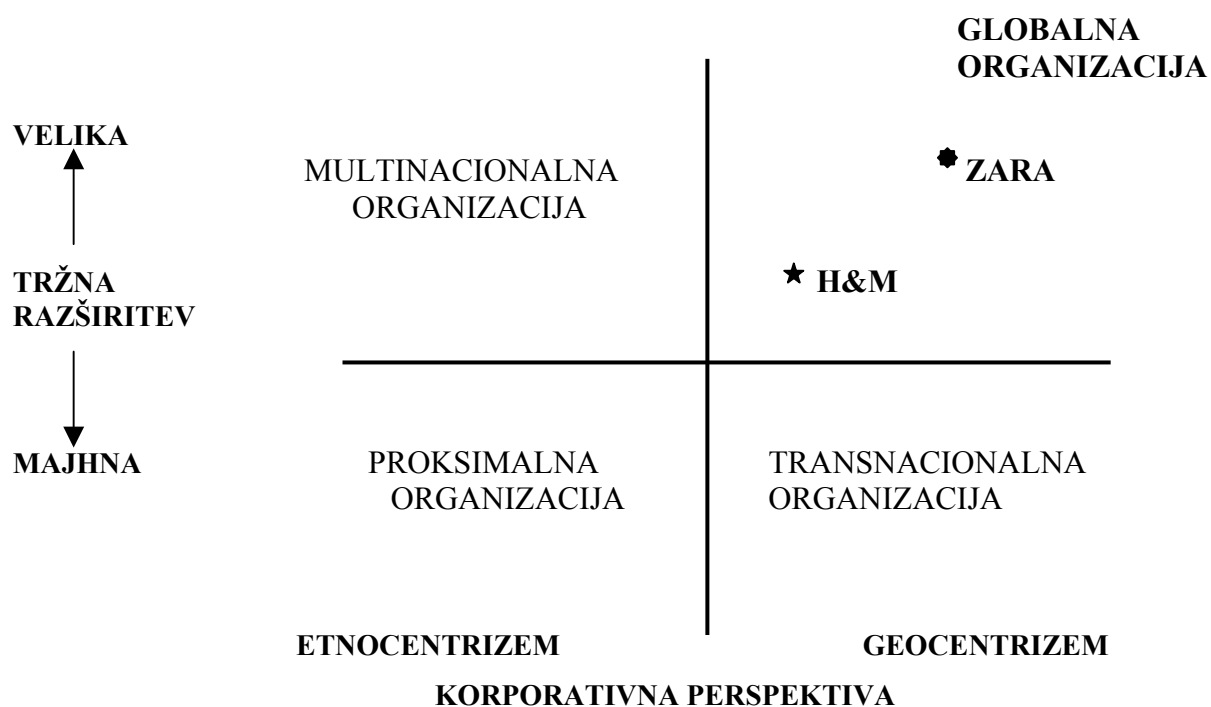
Pri upoštevanju tržnega vidika lahko rečemo, da sta se podjetji najprej širili na primarne trge: Zara na Portugalsko, H&M pa po Skandinaviji, kjer sta našli podobne značilnosti, kot so veljale na domačem trgu. Potem pa je sledila širitev na sekundarne oz. terciarne trge, ki so bili precej drugačnejši od domačega trga. Za sekundarne trge lahko štejemo nadaljnjo širitev po Evropi, terciarni trg pa predstavlja severna Amerika in pri Zari še preostali deli sveta. Tako sta obe podjetji dosegli veliko tržno razširitev, ki je pri Zari še dosti večja kot pri H&M.

Kar pa se tiče perspektive v organizaciji, sta podjetji zlasti pri širitvi na terciarne trge morali upoštevati vplive iz okolja. Svoje prednosti, ki temeljijo predvsem na specifičnem maloprodajnem konceptu, pa tudi na posebni tehnologiji distribucije in modnega oblikovanja, pri Zari pa tudi proizvodnje, sta podjetji prenašali na tuje trge. Pri tem sta glede na sposobnosti in percepcije vodstva uporabljali različne oblike vstopa v tuje države. Podjetji sta se prilagodili tudi okoliščinam na novih trgih in kulturnim razlikam. H&M je moral upočasniti ambiciozno zastavljeno širitev v ZDA in se prilagoditi tamkajšnjim drugačnim navadam in segmentom potrošnikov. Delno je spremenil tudi prodajno okolje v trgovinah. Tudi Zara se je morala prilagajati drugačnim razmeram v severni Ameriki, še bolj pa v južni Ameriki, kjer je morala reagirati na večjo oddaljenost, drugačno razporeditev sezon in drugačno socialno strukturo potrošnikov.

Za obe podjetji lahko rečemo, da sta z vidika organizacije imeli najprej etnocentrično perspektivo, saj sta standardizirano pristopali k vsem tržiščem, potem pa sta bili delno tudi prisiljeni v to, da sta se učili na novih trgih in tako razvili geocentrično perspektivo.

Tako lahko obe podjetji uvrstimo med globalne organizacije, treba pa je dodati, da je Zara nekoliko bolj globalna kot H&M, saj je prisotna na večjem številu trgov (tako rekoč v vseh delih sveta), zaradi tega pa se je morala tudi bolj prilagajati novim okoljem in je razvila bolj geocentrično perspektivo.

Slika 5.3 prikazuje uvrstitev Zare in H&M v model v trgovini na drobno.



Slika 5.3: Uvrstitev Zare in H&M v model v trgovini na drobno.

5.7 ANALIZA VERIGE DODANE VREDNOSTI

Predhodna analiza internacionalizacije podjetij Zara in H&M ni pokazala velikih razlik v posameznih elementih delovanja podjetij (podobnosti je bilo več kot razlik), zato na koncu dodajam še model analize verige dodane vrednosti. Model primerja osnovne elemente verige dodane vrednosti v obeh podjetjih, kjer se po mojem mnenju skriva ključ do temeljnih razlik v uspehu obeh podjetij.

Analiza verige dodane vrednosti, ki jo je uvedel Michael Porter (metodologija je dostopna na: <http://www.tutor2u.net> in <http://www.netmba.com/strategy/value-chain>), omogoča boljše razumevanje procesa, v katerem podjetje razvija konkurenčno prednost. Metoda poslovni sistem podjetja razdeli na vrsto dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in tako tvorijo verigo dodane vrednosti. Dejavnosti v podjetju se delijo na primarne in sekundarne. Primarne dejavnosti so neposredno povezane z ustvarjanjem in distribucijo izdelka, medtem ko sekundarne dejavnosti niso neposredno vključene v proizvodnjo, vendar kljub temu povečujejo učinkovitost. Podjetje samo redko izvaja vse primarne in podporne dejavnosti,

ponavadi ohranja tiste, s katerimi želi prekositi konkurente, medtem ko ostale dejavnosti odda drugim podjetjem. Doseganja konkurenčnih prednosti se podjetje najpogosteje loteva na dva načina: pri stroškovnem vodstvu podjetje nadzira in znižuje stroške na vsakem koraku v procesu, medtem ko diferenciacija podjetju omogoča usmerjanje na tiste dejavnosti, ki so povezane z osrednjimi prednostmi podjetja in omogoča njihovo izvajanje učinkoviteje od konkurence.

Tabela 5.2 prikazuje posamezne elemente v verigi dodane vrednosti za Zaro in H&M in poudarja razlike med podjetjema.

Kot lahko vidimo iz tabele, Zara nadzira predvsem primarne dejavnosti: izkorišča lastništvo nad delom proizvodnje, ima lastno podjetje celo za nabavo materiala in nadzira distribucijo, ki jo sicer odda drugim podjetjem. Analiza verige dodane vrednosti za Zaro pokaže, da je nadzor nad primarnimi elementi verige tisti dejavnik, ki podjetju omogoča doseganje potrebne diferenciacije v primerjavi s konkurenco in s tem tudi uspešno poslovanje. Videti je, kot da bi vodilni v podjetju iz učbenika mednarodnega poslovanja povzeli temeljne koncepte in jih uresničili v praksi. Toda enostavno je nekaj načrtovati, v praksi ohranjati konstanten nadzor nad vsakim korakom v procesu pa precej težje. Ustanovitelj Zare Gaona s svojo železno roko še vedno uspeva v podjetju ohranjati kulturo, ki mu to omogoča.

H&M na drugi strani dosega najnižje možne cene z izbiranjem neodvisnih proizvajalcev, ki mu zagotavljajo primerno kakovost za dogovorjeno ceno. Konstanten nadzor nad oddano proizvodnjo in distribucijo mu omogoča ohranjati cenovno vodstvo in ponujati najnovejše trende po najnižjih cenah. Poleg tega so v H&M specialisti za ohranjanje poslovnih skrivnosti. Medtem ko je poslovanje Zare poznano do zadnjih podrobnosti, je nemogoče prodreti čez zidove H&M, kaj šele v pisarne njihovih strateških načrtovalcev.

Temeljna razlika pri organizaciji verige dodane vrednosti med Zaro in H&M se pokaže pri tem, da je H&M neverjetno sposoben za stroškovno zavedanje v vseh delih verige in s tem za ohranjanje stroškovnega vodstva pred konkurenco. Zara pa nasprotno bolj poudarja konkurenčne prednosti, ki ji prinašajo večjo hitrost, fleksibilnost in edinstvenost, s tem pa tudi diferenciacijo v celotni verigi dodane vrednosti.

DEJAVNOSTI	H&M	ZARA	RAZLIKE
Primarne dejavnosti			
Vhodna logistika	Proizvodne pisarne, ki sodelujejo s proizvajalci	Lastno podjetje, ki nabavlja materiale za lastne tovarne	Zara ohranja lastništvo, H&M pa nadzira proces
Proizvodnja	Nima lastne proizvodnje, celotno odda neodvisnim proizvajalcem v Evropi in Aziji	50% izdelkov v lastni proizvodnji, ostalo odda proizvajalcem v Evropi in Aziji	Zara izkorišča lastništvo dela proizvodnje, H&M nadzira proizvodnjo neodvisnih podjetij
Izhodna logistika/ distribucija	Centralno skladišče v Hamburgu, distribucijo izvajajo neodvisni prevozniki; izdelki dostavljeni v trgovine vsak dan	Avtomatizirani skladišči v Španiji, distribucijo izvajajo neodvisni prevozniki; izdelki dostavljeni v trgovine dvakrat tedensko	Zara izkorišča lastništvo avtomatiziranih skladišč, obe podjetji nadzirata distribucijo in dostavo v trgovine
Marketing in prodaja	Precejšnji izdatki za marketing, oglaševalske akcije z znanimi osebami, sodelovanje znanih modnih oblikovalcev	Nima oddelka za marketing, ne izvaja oglaševalskih dejavnosti, vrhunsko opremljene trgovine	H&M z oglaševanjem in znanimi modnimi oblikovalci izgrajuje imidž blagovne znamke, Zara pa predvsem s podobo svojih trgovin
Poprodajne storitve	Menjava izdelkov v enem mesecu	Menjava izdelkov, popravila kupljenih izdelkov	
Podporne dejavnosti			
Človeški viri	Organizacijska kultura: skandinavska skromnost	Organizacijska kultura: nadzor ustanovitelja, delavnost	Razlika med skandinavskim in španskim temperamentom
Razvoj tehnologije	Stalen razvoj tehnološke podpore za logistične operacije	Interno razvit informacijski sistem, just-in-time sistem pa v sodelovanju s Toyoto	Zara izkorišča svojo tehnologijo točno za tiste operacije, za katere jo potrebuje
Infrastruktura	Vse funkcije na sedežu podjetja	Vse funkcije na sedežu podjetja	

Tabela 5.2: Primerjava verige dodane vrednosti H&M in Zare

5.8 ZAKLJUČEK PRIMERJAVE

Primerjava strategije internacionalizacije podjetij Zara in H&M pokaže številne podobnosti med podjetjema. Obe podjetji sta globalni v svoji naravi in pri svoji širitvi izkoriščata številne prednosti, ki sta jih v tem procesu sčasoma izgradili. Teoretični modeli, ki splošno pristopajo k internacionalizaciji, uspešno razložijo proces internacionalizacije v obeh podjetjih, vendar ne prikažejo razlik med podjetjema. Obstajajo elementi v poslovanju podjetij, ki so bolj subtilni, bolj skriti, ampak kljub temu ključni za uspeh podjetij in hkrati za prikaz temeljnih razlik med podjetjema. Za ugotavljanje razlik so dejansko potrebna ožja orodja, kot na primer analiza verige dodane vrednosti, ki je pokazala, da obe podjetji ohranjata nadzor nad elementi verige, ki se jima zdijo ključni za doseganje prednosti pred konkurenco.

Primerjava analize dodane vrednosti obeh podjetij torej pokaže, da tako Zara kot H&M dajeta temeljni poudarek na primarne dejavnosti verige. Zavedata se, da ni dovolj le uspešna maloprodaja, ampak za njo stoji celotna veriga povezanih dejavnosti. Prva razlika se pokaže že pri nabavi materiala: Zara ima za ta namen lastno podjetje, medtem ko pri H&M za to skrbijo neodvisna podjetja. Druga ključna razlika je v proizvodnji: medtem ko je le-ta za Zaro v obliki lastnih tovarn z naprednimi stroji ključna konkurenčna prednost, ki ji omogoča doseganje diferenciacije, H&M celotno proizvodnjo odda in pri tem dosega stroškovne prednosti z ekonomijami obsega, nabavljanjem velikih količin in stroškovnim zavedanjem na vsakem koraku. Zara je pri distribuciji spet mojstrica doseganja prednosti pred konkurenco z natančnostjo distribucije in dostavljenimi izdelki, ki so že pripravljene za na police. Podjetju H&M pa kljub vsakodnevni distribuciji v trgovine ponovno uspeva ohranjati nizko raven stroškov, ki ne dviguje cen izdelkov. Bistvena razlika je tudi pri marketingu in prodaji: H&M na eni strani posveča veliko pozornost uspešnim oglaševalskim akcijam in sodelovanju z znanimi osebnostmi, na drugi strani pa se Zara za marketing v klasični obliki ne zmeni in zavedanje potrošnikov izgrajuje z vrhunsko podobo svojih trgovin.

Obe podjetji dosegata najpomembnejše konkurenčne prednosti z nadzorom ključnih elementov primarne verige dodane vrednosti. Bistvena razlika med podjetjema pa je, da je H&M usmerjen predvsem na doseganje stroškovnih prednosti pred konkurenco, kar mu omogoča tudi ugodnejše cenovno pozicioniranje, medtem ko se Zara v ključnih točkah procesa bolj posveča diferenciaciji, s čimer ji uspeva ohranjati prednost pred konkurenco, ki se izraža v njenem edinstvenem stilu in jo je še težje doseči, kaj šele preseči.

Seveda pa si evropska tekstilna podjetja ne konkurirajo le med sabo, vse glasnejša so opozorila pred vse večjimi sposobnostmi konkurentov z drugih koncev sveta. Tekstilni

industriji v razvitem svetu so pred dvajsetimi, tridesetimi leti celo napovedovali propad zaradi azijske in zlasti kitajske konkurence. Potem so se pojavili novi poslovni modeli, kakršna sta H&M in Zara. Dokazala sta, da je mogoče s konstantnim nadzorom nad procesom celotne verige dodajanja vrednosti dosegati neprestano rast in poslovne uspehe celo v obdobju gospodarske recesije. Seveda pa niso dovolj ambiciozni načrti, ampak je treba načrtovane cilje uresničiti v praksi in neprestano ohranjati zavedanje o njihovi pomembnosti. S svojim poslovanjem sta Zara in H&M lahko za zgled ne le tekstilni industriji, ampak celotni panogi trgovine na drobno. Uspešna podjetja v tej panogi pa prevzemajo vse več moči v svoje roke, kar nenazadnje v obliki boljše kakovosti in/ali nižjih cen prinaša prednosti tudi potrošnikom.

6. ZAKLJUČEK

Proces internacionalizacije je nujen za uspeh in rast podjetij, ki so presegla okvire domače države. Tega se zavedajo tudi vodilni v obeh preučevanih podjetjih, v Zari in v H&M, ki so podjetji, ki ju vodijo, popeljali na uspešno mednarodno pot.

Kakšen je bil torej proces širitve v obeh podjetjih? Vsekakor lahko rečemo, da sta se tako Zara kot H&M širila postopno, čeprav je bila Zara pri tem precej hitrejša. Predvsem za H&M velja postopna geografska širitev, pri Zari je bila bolj bliskovita. Za obe podjetji pa velja, da sta svojemu poslovnemu procesu sčasoma dodajali vse več dejavnosti, od proizvodnje, nabave in distribucije, ki podpirajo prodajno dejavnost, do poprodajnih aktivnosti, in ohranjali nadzor nad njimi. Poleg tega sta obe podjetji postopno širili svoj prodajni izbor izdelkov: najprej sta ponujali le nekatere vrste oblačil, nato pa sta postopno dodajali oblačila za vse ciljne skupine, pa še modne dodatke, perilo, športna oblačila, kozmetiko in obutev. Tako lahko delno potrdimo drugo postavljeno hipotezo: za obe podjetji velja fazni pristop k internacionalizaciji glede trgov in glede produktnega portfelja. Fazna geografska širitev velja predvsem za H&M, širitev celotnega procesa v podjetju in širitev prodajnega asortimana pa velja za obe podjetji.

V poglavju 5.5 smo pokazali, katere prednosti podjetji izkoriščata pri svojem procesu širitve. Tako lahko za obe podjetji potrdimo tretjo hipotezo: imata specifične lastniške prednosti (blagovna znamka, organizacijska kultura, proizvodnja, distribucija, prodajalne), ki jih razširjata s pomočjo internalizacijskih prednosti (poseben način organizacije in vodenja verige prodajaln, pa tudi transferne cene), pri izbiri novih držav za svoje dejavnosti pa upoštevata lokacijske prednosti (velikost trga, poceni delovna sila, odlične lokacije za trgovine).

Poglavje 5.6 utemeljuje potrditev četrte hipoteze: obe podjetji lahko uvrstimo med globalni organizaciji. To klasifikacijo opravičujeta tako s svojo veliko tržno razširitvijo kot tudi z geocentrično perspektivo v organizaciji, pri kateri sta se obe podjetji učili iz novih okolij, kamor sta prodirali, in temu prilagajali svoje poslovanje.

Če združimo ugotovitve vseh treh hipotez, lahko potrdimo tudi osnovno hipotezo diplomske naloge: tako pri Zari kot pri H&M je strategija internacionalizacije ključni dejavnik za uspeh podjetja. Internacionalizacija ima ključno vlogo tudi v celotni strategiji obeh podjetij, saj jima omogoča krepitev njunih obstoječih prednosti. Katere so torej temeljne značilnosti uspeha obeh podjetij?

Zara, španska ponudnica najnovejših modnih trendov po sprejemljivih cenah, opremlja svoje trgovine kot vodilne modne ikone. Pravijo, da je vsaka naslednja odprta trgovina lepša od

prejšnje. V ozadju dostopnega modnega blišča pa se skriva marsikaj, kar kupcem ni vidno. Podjetje je vzpostavilo temeljit nadzor nad celotno verigo dodane vrednosti: ima visoko avtomatizirano proizvodnjo, pri kateri izkorišča prednost lastnih tovarn v bližini sedeža podjetja. Distribucijski sistem vključuje dva sodobna centra, vodena z najsodobnejšo tehnologijo, in proces dostave v trgovine, ki je natančnejši od švicarske ure. Celotno poslovanje podjetja povezuje interno razvit informacijski sistem, ki omogoča vse potrebne komunikacije in ne dovoljuje ničesar odvečnega. Kombinacija vseh teh dejavnikov, poleg tega pa še organizacijska kultura, ki temelji na delavnosti in sposobnostih ustanovitelja Amancie Ortege Gaone, prinaša v poslovanje Zare svetlobno hitrost in veliko fleksibilnost. Ustrezen pristop do potrošnikov in stalno spremljanje njihovih želja pa v Zarinih trgovinah ustvarja atmosfero, v kateri radi nakupujejo, zavedajo pa se tudi, da z nakupom ne smejo odlašati, saj so izdelki na voljo le v omejenih količinah.

Posebnost podjetja H&M je, da nima lastnih tovarn, ampak mojstrsko izbira pogodbene proizvajalce za realizacijo svoje proizvodnje v Evropi in Aziji. Uspelo mu je tudi močno izboljšati odzivni čas za nova naročila. Tudi distribucijski sistem podjetja mora delovati učinkovito, saj letno pretovorijo neverjetno količino izdelkov, nove izdelke pa dostavljajo v trgovine vsak dan. Poleg tega ima tudi v H&M odločilno vlogo organizacijska kultura, ki poudarja neprestano nadziranje obsega stroškov na eni strani, na drugi pa skromnost zaposlenih, njihovo zvestobo podjetju in potrebno fleksibilnost, da zmorejo ponuditi modo in kakovost po najugodnejših cenah. Najnižje cene so resnična prednost H&M, ki ponuja celo izdelke oblikovalskih imen, kot je Karl Lagerfeld, po cenah, dostopnih za vsak žep. Izkoristiti zna tudi prednost, da je sam lastnik vseh svojih trgovin, s čimer obvaruje skrivnosti svojega uspešnega poslovanja.

Največje bogastvo obeh podjetij je tako njuna široko razvejana mreža trgovin, v katerih na edinstven način pristopata k svojim kupcem, ki so jima tudi omogočili tako hitro in uspešno širitev in odlične poslovne rezultate. Brez procesa internacionalizacije, v katerem sta Zara in H&M svojo prisotnost razširila v velik del sveta, ne bi bilo njunega uspeha. Keith Wills, analitik trgovine na drobno pri Goldman, Sachs&Co, pravi: *»Noben evropski trgovec na drobno ni bil tako uspešen pri širitvi onkraj svojih meja kot H&M«* (v Capell in Khermouch 2002: 106). Za Zaro oz. Inditex pa pravijo, da *»je najbolj fleksibilen in hitro rastoč format trgovine na drobno v našem investicijskem vesolju, ponuja edinstveno prednost, odlično delovanje in dokazano konsistentno rast, ki je nihče v globalni trgovini na drobno ne prekaša«* (Ferdows in drugi 2002: 2).

Obe podjetji s svojim načinom organizacije trgovine na drobno in temeljitim nadzorom ključnih elementov verige dodane vrednosti dokazujeta, da je proces internacionalizacije odločilen za uspeh podjetij hitre mode. Poleg tega sta tako Zara kot H&M edinstven dokaz za to, da se je krizi v tekstilni industriji mogoče ne le izogniti, ampak celo v neugodnih časih dosegati neprestano rast in poslovni uspeh. Njun način delovanja je lahko zgled podjetjem v trgovini na drobno tudi za druge izdelke. Pa ne samo to, njuna dokazano učinkovita organizacija dejavnosti lahko predstavlja model za načrtovanje proizvodne in distribucijske verige vsakega podjetja, ki namerava internacionalizirati svoje poslovanje. Obstaja celo možnost, da bodo na poslovanju Zare in H&M temeljili bodoči organizacijski modeli multinacionalnih podjetij.

Zato je tempirano nadaljevanje mednarodne širitve strateška prioriteta obeh podjetij, ki pa jima lahko kmalu nastavi tudi kakšno past. Predsednik H&M Stefan Persson odgovarja: *»Kosi vroč, se ne ustaviš, da bi si odpočil«* (v Capell in Khermouch 2002: 106).

7. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Akehurst, Gary, Nicholas Alexander (1995): Developing a framework for the study of the internationalization of retailing. *The Service Industries Journal* 15 (4), 204-210.
2. Alexander, Nicholas, Hayley Myers (2000): The retail internationalisation process. *International Marketing Review* 17 (4-5), 334-353.
3. Arnold, Stephen J. (2002): Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (11), 562-570.
4. Bonnin, Arturo Revilla (2002): The Fashion Industry in Galicia: Understanding the »Zara« Phenomenon. *European Planning Studies* 10 (4), 519-527.
5. Burt, Steve, Keri Davies, Andrew McAuley, Leigh Sparks (2005): Retail Internationalisation: From Formats to Implants. *European Management Journal* 23(2), 195-202.
6. (2001) Business: Floating on air. *The Economist*, 19. 5. 2001, 359 (8222), 56.
7. Capell, Kerry, Gerry Khermouch (2002): Hip H&M: The Swedish retailer reinvents the world of affordable fashion. *Business Week*, 11. 11. 2002 (3807), 106.
8. Christopher, Martin (2000): The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management* 29, 37-44.
9. Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffet (2003): *International Business: Update 2003*. Mason, Ohio: Thomson Learning South-Western.
10. Doherty, Anne Marie (1999): Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* October 1999 (9: 4), 379-402.
11. Dunning, John H. (1994): *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
12. Dupuis, Marc, John Dawson, ur. (1999): *European Cases in Retailing*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
13. Edmondson, Gail (2003): Has Benetton stopped unraveling? Its new boss plans big changes, and investors are happy. *Business Week*, 30. 6. 2003 (3839), 76.
14. Ferdows, Kasra, Jose AD Machuca, Michael Lewis (2002): *ZARA*. Georgetown University.

15. Folpe, Jane M. (2000): Zara has a made-to-order plan for success. *Fortune* 142 (5), 80-83.
16. Forsgren, Mats (1989): *Managing the Internationalization Process: The Swedish Case*. London: Routledge.
17. Friedli, Thomas, Stephan Billinger, Michael Kickuth, Elgar Fleiscuh (2004): *Bringing Home the Industrial Revolution: Insights from the Apparel Industry*. Institute of Technology Management. Dostopno na: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium2003/papers/kickuth.pdf>, 20. 6.2005.
18. Galbraith, Jay (2000): *Designing the global corporation*. San Francisco: Jossey - Bass Inc.
19. Gallagher, Leigh (2000). Bucking The Trendsetter. *Forbes*, New York.
20. Ghemawat, Pankaj, Jose Luis Nueno (2003): *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.
21. Harrison, Andrew, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey (2000): *International Business*. Oxford: Oxford University Press.
22. Hines, Tony, Margaret Bruce, ur. (2001): *Fashion Marketing: Contemporary issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
23. Hjelt, Paola (2004). H&M: Succes in the U.S. *Fortune* 150 (6), 55.
24. (2004) *H&M končno v Sloveniji*. TV Slovenija, 26. 8. 2004. Dostopno na: http://www.rtv slo.si/zabava/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=6&c_id=3295, 9. 7. 2005.
25. (2004) Intervju: Claudia Oszwald. *Dnevnik, priloga Nika*, 27. 10. 2004. Dostopno na: www.dnevnik.si, 3. 8. 2005.
26. Jepma, Catrinus J., Andre P. Rhoen, ur. (1996): *International trade: a business perspective*. Essex: Addison Wesley Longman Limited.
27. Krugman, Paul R., Maurice Obstfeld (2003): *International economics: theory and policy*. 6th edition. Reading, Mass: Addison-Wesley.
28. Leknes, Hanne M., Chriss Carr (2004): Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing. *Long Range Planning* 37 (1), 29-49.
29. Levy, Michael in Barton A. Weitz (2004): *Retailing Management*. 5th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
30. Mazaira, Andres, E. Gonzales, Ruth Avendano (2003): The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning* 21 (4), 220-229.
31. McAfee, Andrew (2004): Do You Have Too Much IT? *MIT Sloan Management Review* 45 (3), 18-22.

32. Mower, Sarah (2005): Hello Margareta! *H&M Magazine*. Dostopno na: www.hm.com, 7. 6. 2005.
33. Peterson, Robert A., Sridhar Balasubramanian (2002): Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. *Journal of Retailing* 78, 9-16.
34. Raper, Larenaudie Sarah (2004): Inside the H&M Fashion Machine. *Time* Spring 2004, 48-50.
35. Robbock, Stefan H., Kenneth Simmonds (1989): *International business and multinational enterprises. 4th edition*. Boston: Irwin, Homewood.
36. Roy, Anindya (2004): *Hennes & Mauritz (H&M): The Growth Strategies*. Hyderabad, Indija: ICFAI Business School Case Development Centre.
37. Rudolph, Thomas, Sebastian Busch (2000): *Implementing business models in international retailing*. Presented at: 5th AFM Conference on Retailing and Distribution in Europe, June 2000, St-Malo, Francija.
38. (2005) *Sales Analysis: H&M Hennes & Mauritz AB*. Dostopno na: <http://www.corporateinformation.com/page3.asp?cusip=C752EP160&curconv=752>, 20. 8. 2005; in na: <http://www.corporateinformation.com/page3.asp?cusip=C752EP160&curconv=978&B1=Convert>, 20. 8. 2005.
39. Salvatore, Dominick (1993): *International Economics*. New York: Macmillan publishing company.
40. Scardino, Emily (2004): H&M expands reach in Manhattan. *DSN Retailing Today*, 22. 11. 2004, 43 (22), 5-6.
41. Sternquist, Brenda (1997): International expansion of US retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25 (8), 262-268.
42. (2005) *Strategy – value chain analysis*. Dostopno na: http://www.tutor2u.net/business/strategy/value_chain_analysis.htm, 31. 8. 2005.
43. Svetličič, Marjan (1975): *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
44. Svetličič, Marjan (1994): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
45. (2005) *The Value Chain*. Dostopno na: <http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>, 5. 9. 2005.

46. Vedpuriswar, A. V. (2001): *The Global CEO: The Globalisation of the Retailing Industry*. Indija: Vision Books.
Dostopno na: [www.vedpuriswar.org/book/retailing%20 industry.htm](http://www.vedpuriswar.org/book/retailing%20industry.htm), 3. 8. 2005.

VIRI

LETNA POROČILA

1. Hennes & Mauritz, Letno poročilo 2004. Dostopno na:
http://www.hm.com/corporate/pdf/finance/annual_report2004.pdf, 7. 6. 2005.
2. Hennes & Mauritz, Corporate Social Responsibility Report 2004. Dostopno na:
http://www.hm.com/si/hm/social/csr_rapport.jsp, 7. 6. 2005.
3. Inditex, Letno poročilo 2004. Dostopno na:
http://www.inditex.com/en/downloads/informe_anual04.pdf, 4. 7. 2005.
4. Inditex, Predstavitev rezultatov fiskalnega leta 2004 za medije. Dostopno na:
http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/presentations,
1. 6. 2005.
5. Inditex, Predstavitev konsolidiranih rezultatov za fiskalno leto 2004. Dostopno na:
http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/presentations,
8. 6. 2005.
6. Inditex Press Dossier. Dostopno na:
http://www.inditex.com/en/downloads/Press_Dossier_05.pdf, 4. 7. 2005.

SPLETNE STRANI PODJETIJ

1. <http://www.hm.com>
2. <http://www.inditex.com>
3. <http://www.zara.com>

OSTALO

1. (2005) Osebna korespondenca z Martinom Draškovičem, Magistrat International,
9. 8. 2005.
2. (2005) Osebna korespondenca s Kerstin Binder, H&M, 23. 8. 2005.
3. (2005) Srednji tečaj Banke Slovenije na dan 29. 8. 2005. Dostopno na:
www.bsi.si/html/financi_podatki/dnevni/tecajna_lista_pred.asp, 30. 8. 2005.

8. PRILOGE

Priloga A: Petletni pregled – H&M

(Vir: Letno poročilo H&M 2004)

Podatki so v milijonih evrov, preračunani iz švedskih kron. (Vir: Sales Analysis: H&M Hennes & Mauritz AB)

Finančno leto	2004	2003	2002	2001	2000
Obseg prodaje	5.744	5.160	4.870	4.247	3.258
<i>Sprememba v %</i>	+11	+6	+15	+30	+9
% mednarodne prodaje	91%	90%	89%	88%	85%
Dobiček brez obresti in davkov (EBITDA)	1.310	1.149	1.037	712	498
<i>% prodaje</i>	22,8%	22,3%	21,3%	16,8%	15,3%
Neto dobiček	778	683	608	408	273
<i>% prodaje</i>	13,5%	13,2%	12,5%	9,6%	8,4%
Donos na kapital (ROE)	34	33	33	28	23
Donos na celotni kapital (ROCE)	52	49	50	42	36
Število trgovin	1.068	945	844	771	682
Število držav	20	18	14	14	14
Število zaposlenih	31.701	28.409	25.674	22.944	20.680

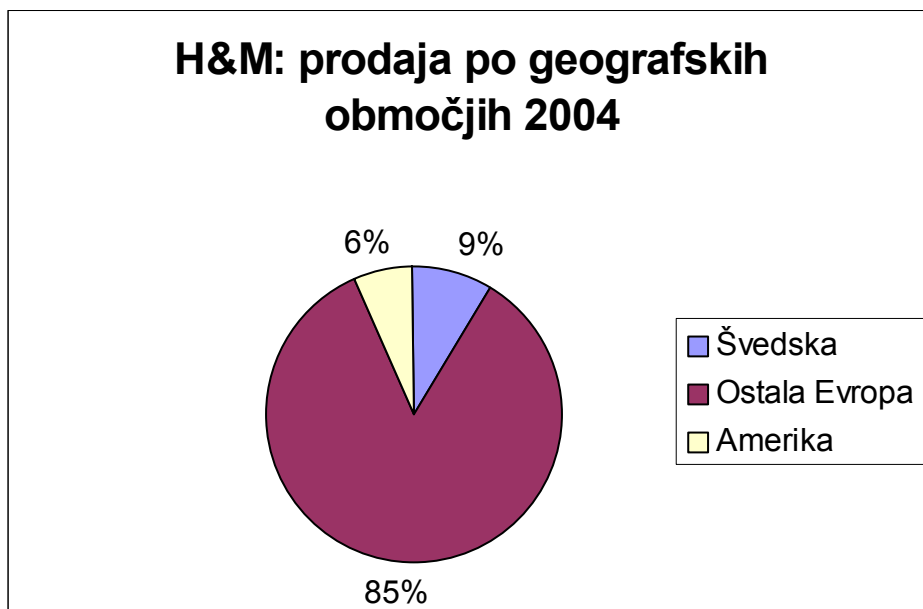
Priloga B: Mednarodna prisotnost H&M – število trgovin 31. 12. 2004

(Vir: Letno poročilo H&M 2004)

Država	Število trgovin
Švedska	124
Norveška	75
Danska	53
Velika Britanija	91
Švica	47
Nemčija	269
Nizozemska	66
Belgija	44
Avstrija	51
Luksemburg	7
Finska	24
Francija	64
Španija	40
Poljska	15
Češka	7
Portugalska	5
Italija	3
Slovenija	2
EVROPA	987
ZDA	75
Kanada	6
AMERIKA	81
SKUPAJ	1.068

Priloga C: H&M: prodaja po geografskih območjih 2004

(Vir: Letno poročilo H&M 2004)



Priloga D: Primerjava cen nekaterih izdelkov v H&M

(Vir: www.hm.com, spletne strani primerjanih držav, 29. 8. 2005; preračun v SIT po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 29. 8. 2005, dostopni na:

www.bsi.si/html/financi_podatki/dnevni/tečajna_lista_pred.asp, 30. 8. 2005)

	Top	Pulover	Jakna	Top	Krilo	Hlače
<i>Slovenija</i>	5990	6990	11990	3490	6990	6990
Nemčija (EUR)	24,90	24,90	49,90	14,90	34,90	29,90
<i>Cena v SIT</i>	5976	5976	11976	3576	8376	7176
Švedska (SEK)	249	249	498	149	349	298
<i>Cena v SIT</i>	6474	6474	12948	3874	9074	7748
Španija (EUR)	19,90	19,90	44,90	12,90	29,90	24,90
<i>Cena v SIT</i>	4776	4776	10776	3096	7176	5976
ZDA (USD)	24,90	29,90	59,90	19,90	39,90	34,90
<i>Cena v SIT</i>	4856	5831	11681	3881	7781	6860
Velika Britanija (GBP)	14,99	14,99	34,99	9,99	24,99	19,99
<i>Cena v SIT</i>	5262	5262	12282	3507	8740	7017

Priloga E: Petletni pregled – Inditex

(Vir: Letno poročilo Inditex 2004)

Podatki so v milijonih evrov.

Finančno leto	2004	2003	2002	2001	2000
Obseg prodaje	5.670	4.599	3.974	3.250	2.615
<i>Sprememba v %</i>	+23	+16	+22	+24	+28
Dobiček brez obresti in davkov (EBITDA)	1.240	874	868	705	522
<i>Sprememba v %</i>	42%	1%	23%	35%	27%
Neto dobiček	628	447	438	340	259
<i>Sprememba v %</i>	+41	+2	+29	+31	+27
Število trgovin	2.244	1.922	1.558	1.284	1.080
Število držav	56	48	44	39	33
% mednarodne prodaje	55%	54%	54%	54%	52%
Donos na kapital (ROE)	27%	23%	27%	26%	25%
Donos na celotni kapital (ROCE)	40%	32%	41%	39%	34%
Število zaposlenih	47.046	39.760	32.535	26.724	24.004

Priloga F: Glavni kazalci – ZARA

(Vir: Letno poročilo Inditex 2004)

Podatki so v milijonih evrov.

ZARA	2004	2003
Število trgovin	723	626
Število franšiz	9% (74)	8%
Obseg prodaje	3.820	3.220
% mednarodne prodaje	65,8%	63,5%
Donos na celotni kapital (ROCE)	38%	33%
% Inditexa	67,4%	70%

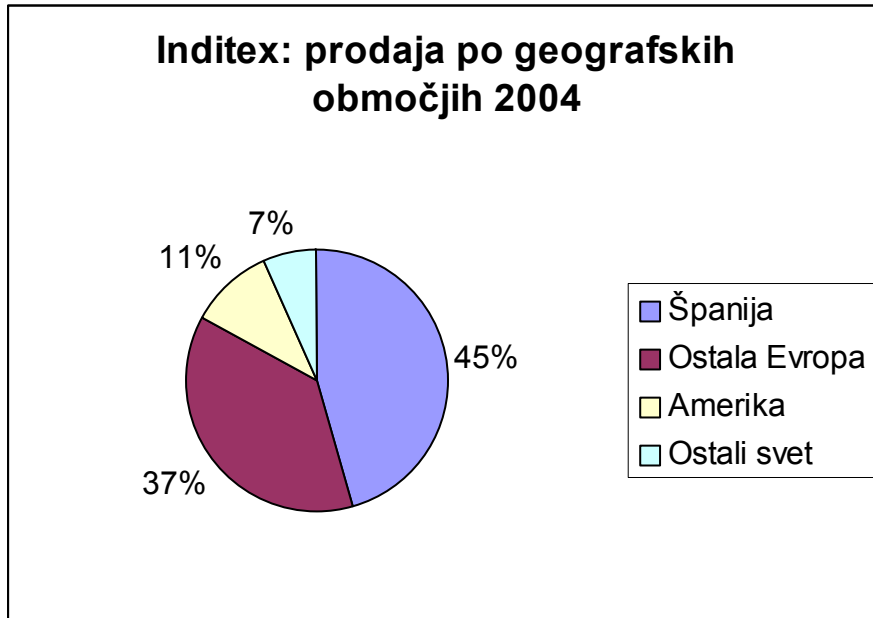
Priloga G: Mednarodna prisotnost Zare – število trgovin 31. 3. 2005

(Vir: Inditex Press Dossier)

DRŽAVA	Število trgovin	DRŽAVA	Število trgovin
Španija	244	Mehika	34
Portugalska	41	Venezuela	8
Francija	83	ZDA	16
Grčija	30	Brazilija	13
Velika Britanija	34	Kanada	12
Belgija	17	Argentina	5
Nemčija	34	Čile	5
Italija	23	Urugvaj	2
Irska	4	Salvador	1
Turčija	11	Panama	1
Ciper	3	Dominikanska republika	1
Nizozemska	6	AMERIKA	98
Švica	6	Savdska Arabija	13
Poljska	7	Izrael	13
Avstrija	6	Združeni arabski emirati	4
Malta	1	Kuvajt	4
Švedska	2	Libanon	2
Danska	4	Jordanija	1
Rusija	3	Katar	1
Andora	1	Bahrain	1
Finska	3	Maroko	1
Luksemburg	2	SREDNJI VZHOD IN	40
Slovenija	2	AFRIKA	
Madžarska	2	Japonska	14
Češka	2	Malezija	3
Romunija	1	Singapur	3
Estonija	1	Hong Kong	1
Islandija	1	AZIJA IN PACIFIK	21
Litva	1	SKUPAJ	735
Latvija	1		
EVROPA	576		

Priloga H: Inditex: prodaja po geografskih območjih 2004

(Vir: Letno poročilo Inditex 2004)



Priloga I: Inditex: prodaja posameznih verig podjetja v letu 2004

(Vir: Letno poročilo Inditex 2004)

