

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Teršek

Dejavniki uspešne strategije internacionalizacije – primer Herbalife

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008
UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Teršek
Mentorica: doc. dr. Andreja Jaklič

Dejavniki uspešne strategije internacionalizacije – primer Herbalife

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mami in očetu za ljubeč in potrpežljiv odnos, ki mi ga vseskozi izkazujeta, predvsem pa se zahvaljujem mentorici doc. dr Andreji Jaklič za vzpodbudne besede v ključnih trenutkih. Hvala tudi Kseniji Bezenšek.

DEJAVNIKI USPEŠNE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE – PRIMER HERBALIFE

V diplomski nalogi sem s pomočjo teoretičnega in empiričnega dela analizirala dejavnike, ki vplivajo na kvaliteto proizvodov, učinkovitost distribucijske mreže ter geografsko ekspanzijo. Internacionalizacija ima veliko vlogo pri konkurenčnosti in rasti podjetij v sodobnem gospodarstvu. Podjetje Herbalife je na tržišču dodatkov k prehrani in celične prehrane pozicioniran kot tržni vodja. Za primeren prikaz kakovosti izdelkov in za doseganje zelo dobrih rezultatov so se v podjetju odločili za distribucijo v obliki mrežnega marketinga. Podjetje je zanimivo tudi zato, ker povsod po svetu, kjer je prisoten, uporablja model mrežnega marketinga, le na Kitajskem uporablja večinoma klasični model prodaje preko maloprodajnih enot. Marketing, ki ga uporablja, ni klasičen, temveč temelji predvsem na promociji »od ust do ust«. Uspehe dosega tudi tako, da je že več kot dve leti prisoten na newyorški borzi, kjer dosega nadpovprečno rast. Podjetje Herbalife ima globalen produkt, ki ga je treba zelo malo diferencirati na lokalnih trgih in se posledično lahko zelo hitro širi. Podjetje uporablja enotno strategijo internacionalizacije na različnih trgih (t. i. »multidomestic«).

Ključne besede: internacionalizacija, mrežni marketing, študija primera - Herbalife

FACTORS OF SUCCESSFUL STRATEGY OF INTERNATIONALIZATION CASE STUDY – HERBALIFE

This thesis describes the theoretical and empirical analysis of factors, which influence the quality of its products, the effectiveness of its distribution network and the geographical expansion. The proces of internationalization plays a big role in the field of competitiveness and the growth in the contemporary economy. The company Herbalife is positioned as a leader in the market of dietary supplements and cellular nutrition and in order for its products to be represented in the best possible way in the market, has the company decided for a distribution in a form of multi-level marketing in order to gain optimal results. The company is interesting for its model of multi-level marketing which is being implemented in all countries, except in China, where it operates through retail stores. Marketing which is being used here isn't a classical-one; it is based on a "mouth to mouth" marketing. The company's performance is seen also in the growth of its shares in the New York Stock Market, where is present for more than two years. Company Herbalife has a global product, which needs to be differentiated in the local markets and therefore it can be spread around very quickly. The company uses uniform strategy of internationalization in the different markets (so called »multidomestic«).

Key words: internationalization, multilevel marketing, case study – Herbalife

KAZALO

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

SEZNAM KRATIC

1 UVOD	9
1.1 CILJI IN POMEN PREDLAGANE TEME.....	10
1.2 HIPOTEZE.....	10
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	11
1.4 METODOLOGIJA.....	11
2 IZBRANE TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE	12
2.1 TEORIJA INTERNALIZACIJE.....	13
2.2 EKLEKTIČNA PARADIGMA.....	14
2.3 UPPSALA STOPENJSKI MODEL INTERNACIONALIZACIJE.....	16
3 PODJETJE HERBALIFE	19
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	19
3.1.1 Utemeljitev izbire in profila podjetja.....	19
3.1.2 Zgodovinski razvoj podjetja.....	24
3.1.3 Marketing v podjetju.....	26
3.1.4 Kadri in menedžment v podjetju.....	31
3.1.5 Pomen izobraževanja in organizacijska kultura.....	32
3.1.6 Tržni položaj podjetja Herbalife.....	34
3.1.7 Raziskave, razvoj in inovacijska dejavnost.....	34
3.2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....	36
3.2.1 Model poslovanja – mrežni marketing.....	36
3.2.2 Primerjava prvega in drugega četrletja leta 2008 ter poslovanja skozi 28 let.....	40
3.2.3 Poslovanje podjetja Herbalife v petih regijah.....	45
3.3 FAZE IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE.....	49
3.4 PREDNOSTI PODJETJA.....	51
3.5 SLABOSTI – TVEGANJA PODJETJA.....	53
3.6 KAKAŠNA JE VLOGA STRATEGIJE PRI POSLOVNI USPEŠNOSTI PODJETJA?.....	55
4 ZAKLJUČEK	58
5 LITERATURA	61
6 PRILOGE	66

SEZNAM SLIK

1. Slika 3.1: David Beckham, igralec nogometnega kluba LA Galaxy.....	27
2. Slika 3.2: Jim Poor.....	29
3. Slika 3.3: Kreditna kartica Visa HERBALIFE.....	33
4. Slika 3.4: Prikaz potencialnega mesečnega zaslужka pri vsakem statusu.....	38
5. Slika 3.5 Prikaz rasti prometa skozi 28-letno poslovanje.....	40
6. Slika 3.6: Logotip Herbalife	52

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1: Glavni tipi strategij po Meffertu in Althansu.....	18
--	----

SEZNAM GRAFOV

1. Graf 3.1: Prikaz visoke in nizke vrednosti HLF v \$ glede na vsa četrtletja (Q) v letu 2006.....	25
2. Graf 3.2: Prikaz visoke in nizke vrednosti HLF v \$ glede na vsa četrtletja (Q) v letu 2007.....	25
3. Graf 3.3: Prikaz kumulativne celotne vsote v \$ v obdobju od 16. 12. 2004 do 31. 12. 2007.....	26
4. Graf 3.4: Primerjava cen v evrih v letu 2008 za izdelek Formula 1.....	28
5. Graf 3.5: Retencija supervizorjev v % od 2003 do 2008 ¹	39
6. Graf 3.6: Rast števila v tisoč – distributerji in prodajne vodje od 2003 do 2008 ²	39
7. Graf 3.7: Rast neto prodaje v milijonih \$ od leta 1997 do 2002.....	41
8. Graf 3.8: Rast neto prodaje v milijonih \$ od leta 2003 do 2008 ³	41
9. Graf 3.9: Neto prodaja: Primerjava 1. četrtletja v letu 2007 in 2008 celotne neto prodaje v milijonih \$ v petih regijah ⁴	42
10. Graf 3.10: Primerjava prvega četrtletja v letih 2007 in 2008 glede na količino volumenskih enot ⁵ v tisoč v petih regijah ⁶	42
11. Graf 3.11: Število novih prodajnih vodij v tisoč po posameznih regijah ⁷ : Primerjava prvega in drugega četrtletja v letu 2007 in 2008.....	43
12. Graf 3.12: Primerjava prvega četrtletja v letih 2007 in 2008 glede na spremembo celotnih novih prodajnih zastopnikov na Kitajskem in celoto novih supervizorjev.....	43
13. Graf 3.13: Neto prodaja petih regij ⁸ od leta 2005 do leta 2007 v mio. \$.....	44
14. Graf 3.14: Delež celotne neto prodaje v letu 2007 po posameznih regijah ⁹	44

¹ Upoštevano je obdobje prvega in drugega četrtletja v letu 2008.

² Upoštevano je obdobje prvega in drugega četrtletja v letu 2008.

³ Upošteva se obdobje prvega in drugega četrtletja leta 2008.

⁴ Razdelitev regij v 3.2.3.

⁵ Volumenska enota izraža mero, ki jo ima eden izdelek enako v različnih državah. Npr. Formula 1 ima v vseh državah 23,95 volumenskih enot.

⁶ Razdelitev regij v 3.2.3.

⁷ Razdelitev regij v 3.2.3.

⁸ Razdelitev regij v 3.2.3.

⁹ Razdelitev regij v 3.2.3.

15. Graf 3.15: Primerjava prvega četrtertja glede na neto prihodek v tisoč \$ v letih 2007 in 2008.....	45
16. Graf 3.16: 10 največjih tržišč glede na delež neto prodaje v drugem četrtertju leta 2008.....	46
17. Graf 3.17: Neto prodaja v % po regijah ¹⁰ v drugem četrtertju leta 2008.....	47

¹⁰ Razdelitev regij v 3.2.3.

KAZALO KRATIC

WFDSA – The World Federation of Direct Selling Associations

FEDSA – The Federation of European Direct Selling Associations

DSA – The Direct Selling Association

NYSE – New York Stock Exchange

HLF – Herbalife

NAB – Nutrition Advisory Board

SAB – Scientific Advisory Board

UCLA – University of California, Los Angeles

NCNPR – National Center for Natural Products Research

IADSA – International Alliance of Dietary Supplement/Food Associations

ERNA – European Responsible Nutrition Alliance

CRN – Council for Responsible Nutrition

ZDA – Združene države Amerike

DMO – Daily Method of Operation

IBP – International Business Pack

TNI – Tuje neposredne investicije

FDA – Food and Drug Administration

FTC – Federal Trade Commission

CSPC – Consumer Product Safety Commission

USDA – United States Department of Agriculture

EPA – Environmental Protection Agency

EU – European Union

STS – Success training seminar

BDP – Bruto družbeni proizvod

DHSEA – Dietary Supplement Health and Education Act

HBN – Herbalife Broadcasting Network

STD – Sexually Transmitted Diseases

1 UVOD

Diplomsko delo preučuje proces internacionalizacije in raziskuje dejavnike uspešnosti na primeru podjetja Herbalife, ki je na mednarodnih trgih prisoten že več kot 28 let. V nalogi bomo preučevali teoretske koncepte internacionalizacije, trženjske dejavnike internacionalizacije ter jih analizirali na izbranem študijskem primeru. Izbrano podjetje je zaradi zgodovine in geografske razvejanosti poslovanja zelo primerno za analiziranje vprašanja, kateri so dejavniki uspešne strategije internacionalizacije. Velik poudarek bo tudi na tržnih poteh, ki jih podjetje izbira. Raziskovala bom, kako podjetje vstopi na različna tržišča z nediferenciranim (globalnim) izdelkom, katere kanale uporablja ter zakaj jih uporablja. V diplomski nalogi preučujem tudi druge dejavnike – na primer vlogo kakovosti proizvodov te blagovne znamke, način distribucije ter ustvarjanje imidža. Glede na bogato ponudbo dodatkov k prehrani različna podjetja vstopajo na tržišče na različne načine in nudijo končnemu potrošniku različne storitve, ki jo izdelek nosi s sabo, in tako se ustvarja dodana vrednost. Zaradi velike konkurence na tržišču je pomembna tudi znanstvena zasnova podjetja ter ekipa ljudi, ki tvori del tega podjetja.

V delu me zanima predvsem, zakaj je Herbalife tako uspešen in zakaj ima tako veliko rast, kaj ga umešča na vodilno podjetje v njegovem sektorju, zakaj je na Kitajsko vstopil drugače, kje črpa znanje in zakaj na Kitajskem ustvarja enako velike rezultate kot drugje po svetu, ne glede na to, da ima tam distribucijski kanal preko maloprodajnih enot, drugje pa deluje preko modela mrežnega marketinga? In ali je predvsem to razlog, zakaj ne najdemo izdelkov Herbalife na policah v trgovinah. Ali je klasičen način prodaje v procesu internacionalizacije manj uspešen v primerjavi z direktnim načinom prodaje? Zanima me tudi, na kakšen način je Herbalife prišel do takšnega uspeha ter kako uspešen je v tujini, na kakšen način širi svojo prodajno mrežo po Evropi ter drugod po svetu. Ali je res panoga v kateri deluje tik pred vzponom? V svetu vlada recesija. Ali je enako s tem podjetjem? Kako odporno je podjetje na negativne makroekonomske trende in kakšna je pri tem vloga internacionalizacije? Ali vrednost njegovih delnic še naprej raste?

V diplomski nalogi želim predvsem predstaviti, zakaj se podjetje odloči za internacionalizacijo, kakšne oblike tega procesa se loteva, ter preko predstavitve teorije vse to vnesti v prakso in dejansko stanje podjetja.

Hipoteze v diplomu želim preveriti ter jih s preučevanjem podjetja potrditi ali zavreči, da bom ugotovila, kakšen je bil njegov proces internacionalizacije, zakaj je ta proces nastal ter katere prednosti je Herbalife v samem procesu izkoriščal. Zanima me, v kateri državi se je Herbalife izkazal za najbolj prodornega in uspešnega in s čim je lahko zgled za preostala podjetja v njegovi panogi.

1.1 CILJI IN POMEN PREDLAGANE TEME

V delu skušam raziskati proces internacionalizacije ter dejavnike uspeha podjetja Herbalife, ugotoviti, zakaj se podjetje odloča za izbrane tržne poti. Proces internacionalizacije je v prvi vrsti trženjski proces, zato je središče proučevanja vloga mrežnega marketinga v procesu internacionalizacije. Na izbranem primeru podjetja, ki je dobro znan tako po svojih poslovnih uspehih kot po mrežnem marketingu, želim raziskati, ali je mrežni marketing zares primerno in uspešno orodje internacionalizacije. To nam omogoča podrobnejšo analizo mednarodnih ekonomskih tokov, načinov vstopa in razvoja tržnih poti ter razumevanje delovanja tako imenovanih »trendsetterjev« in posledično tudi razumevanje mednarodnega trženja.

1.2 HIPOTEZE

Uspešnost procesa internacionalizacije izbranega podjetja preverjam z naslednjimi hipotezami:

1. Uspešnost prodaje podjetja je odvisna od rasti števila distributerjev oziroma rast distributerjev (rast distribucijske mreže) pogojuje rast prodaje – države (trgi) z višjo rastjo distributerjev dosegajo večjo rast prodaje.
2. Država (trg), ki ustvarja največji obseg prodaje teh izdelkov, uporablja novejša sredstva tržnih poti kot druge države. Uspešnost prodaje vključuje inovacije v trženju, ki se kot preizkušeni vzorčni model prenašajo na preostale trge. Prodajno najuspešnejši trg je torej tako imenovani »trendsetter« v podjetju Herbalife.
3. Tržna pot, ki jo je izbralo podjetje Herbalife (to je mrežni marketing), je za izbrano podjetje primernejši način poslovanja kot prodaja v maloprodajnih trgovinah/na klasičen način.

4. Podjetje Herbalife ima globalen produkt, ki ga je treba zelo malo diferencirati na lokalnih trgih in se posledično lahko zelo hitro širi. Podjetje uporablja enotno strategijo internacionalizacije na različnih trgih (t. i. »multidomestic«).
5. Ključne lastniške prednosti podjetja so vlaganje v R&D, trženjsko distribucijsko mrežo ter globalni produkt. Te uresničuje s pomočjo internalizacijskih prednosti in pri širitvi upošteva lokacijske prednosti držav v katere se širi.
6. Rast prodaje in razvoj podjetja zagotavlja z vlaganjem v raziskave in razvoj ter inovacijskim sodelovanjem z znanstvenimi institucijami.
7. Podjetje je globalno v panogi mrežnega marketinga tako glede tržne razširitve kot korporativne strategije. Globalni produkt in uspešna globalna trženjska strategija podjetja se odražata v nadpovprečni uspešnosti in vrednosti podjetja. Rast vrednosti delnic podjetja na borzi presega povprečno rast NY-indeksa.

1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V prvem poglavju so opisane razne teorije, ki opisujejo model mednarodne menjave in proces internacionalizacije ter mednarodno trženje na primeru podjetja Herbalife. V drugem poglavju so opisane glavne značilnosti podjetja Herbalife ter vpeljani določeni kazalci poslovanja. Naslednje poglavje je osredotočeno na proces internacionalizacije: zakaj podjetje Herbalife izbira te tržne poti, kako ustvarja globalen produkt, kje so prisotni, kako so se širili itd. Nato se bom posvečam dejavnikom tveganj v poslovanju. Na koncu potrdim oziroma zavrnem hipoteze. Sledi zaključek.

1.4 METODOLOGIJA

V raziskovanju in preverjanju zastavljenih hipotez bom uporabila več metod znanstvenega raziskovanja: metodo deskripcije, deduktivnega sklepanja in empirično metodo proučevanja študijskega primera ter statistične metode. Kot študijo primera bom navedla podjetje Herbalife. Pri zbiranju podatkov se bom oprla na sekundarne vire in uporabila tudi primarno zbiranje podatkov. Pri neempiričnih metodah se bom oprla na metode primerjalne analize, metode analize in razlage primarnih in sekundarnih virov. Kvantitativne metode bom uporabila pri primerjavi četrletij in posameznih let pri poslovanju podjetja Herbalife, analizi gibanja delnice podjetja Herbalife itd. Kvalitativne metode bom uporabila pri intervjujih s strokovnjaki, kot so mag. Bara

Hieng, Nobelov nagrajenec za medicino iz leta 1998 dr. Louis Ignarro itd. Kot primarne vire bom uporabila dokumente, ki jih Herbalife objavlja na svoji spletni strani www.herbalife.com, ter iz raznih zapisnikov in poročil. Pri analizi sekundarnih virov bom uporabila knjige in članke s področja mednarodne ekonomije in ekonomskih odnosov, mednarodnega marketinga, mrežnega marketinga, prehrane ter prehranskih dopolnil. S strokovnjaki prehrane bom uporabila usmerjene intervjuje. Hkrati pa bom uporabila zapiske pri opazovanju z neposredno udeležbo na strokovnih seminarjih o prehrani ter seminarjih, ki jih organizira podjetje Herbalife. Pri teorijah bom znanje črpala iz strokovne literature ter virov domačih in tujih avtorjev s področja mednarodne ekonomije. Sledil bo deskriptivni del, kjer bom uradne informacije pridobila v podjetju in v znanstvenih člankih.

2 IZBRANE TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE

Do internacionalizacije podjetij je prišlo po 2. svetovni vojni, saj se je takrat razmahnila mednarodna menjava ter različne oblike tržne povezave. Bolj ko so se nacionalne razlike manjšale ter visoki transportni stroški zniževali, bolj se je struktura prednosti spreminjala – od lokacijsko specifičnih do cenovno konkurenčnih. V ospredje je prihajal pomen znanja, aktualnih informacij in časa. Če si dovolj hiter, če znaš izkoriščati tržne niše in vse to apliciraš na več svetovnih trgov, si lahko uspešen.

Prednost, ki jo nudi globalni pristop, je med drugim ta, da lahko podjetje zmanjša stroške tako, da standardizira (kolikor je možno) med državami, v katerih deluje. Da na primer oblikuje izdelek ali storitev, ki ustreza čim več državam, in se tako izogne podvajanju razvojnih stroškov. Lahko zmanjša tudi produkcijske stroške, tako da čim večjemu številu držav dobavlja iz ene same produkcijske enote. V obeh primerih pridobi podjetje ekonomije obsega. Druga prednost globalnega pristopa je, da podjetje pri integriranju s svojimi konkurenti, strankami in dobavitelji pridobi globalne prednosti. Tretja prednost pa je, da uporabi »multidomestic« pristop¹¹, kjer mora biti vključen pristop primeren za vsako državo posebej (Daniels 1995, 25).

¹¹ Razlike v pravnem in političnem sistemu vsake države spodbujajo podjetja, da raje uporabijo »multidomestic« strategijo kot globalno strategijo.

2.1 TEORIJA INTERNALIZACIJE

Avtorja teorije internalizacije sta Buckley in Casson (1976), ta pa izhaja iz teorije podjetja. Teorija zagovarja, da v primeru, ko se podjetje odloči, da bi internaliziralo trg, upošteva, da so stroški transakcij zaradi različnih tržnih pomanjkljivosti preko trga višji kot znotraj podjetja. Podjetje nadomešča nepopolna zunanja tržišča z internimi, kadar so transakcije preko trga dražje. Tako podjetje ustanovi lastno hierarhično organizacijo, kjer se internalizacija otipljivih sredstev izvaja s pomočjo navpične integracije, pri neotipljivih sredstvih pa uporabi vodoravno integracijo.

Tržne pomanjkljivosti so posledica:

- nekonkurenčnosti 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.

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. S tem si hkrati zagotovijo maksimalno ekonomsko rento (zmanjšano tveganje) za svoje lastniško-specifične prednosti. To skupno vodenje (hierarhija) je internalizacija (Svetličič 1996, 253).

Namesto da se podjetja lotijo težkih in negotovih licenčnih poslov, v tujini osnujejo lastne podružnice, ker je ceneje izvajati določene transakcije znotraj podjetja kot preko tržišča. Tako se izognejo težavam določanja cen svojih inovacij, 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).

Ko je podjetje lastnik informacije/znanja, ki ima značilnost javne dobrine, mu teorija internalizacije omogoča, da uporabi notranje tržišče kot vzvod pri nadzorovanju uporabe prednosti pri znanju, ki so lastniško-specifične.

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).

2.2 EKLEKTIČNA PARADIGMA

John Dunning, ki je avtor eklektične paradigme, skuša pojasniti dejavnike, ki določajo lokacijo mednarodne proizvodnje s pomočjo TNI.

Eklektična paradigma odgovarja na naslednja vprašanja:

- Kateri so temeljni pogoji za začetek mednarodne proizvodne dejavnosti ter 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?

Eklektična paradigma se ukvarja z lastniško-specifičnimi prednostmi podjetja, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih prednosti, pri tem pa je internalizacija tista, ki jima nudi najboljši način pri njunem uveljavljanju. Ti trije dejavniki so pogoj za podjetje, da pride do mednarodne proizvodnje.

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

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

Lastniško-specifične prednosti so lahko oprijemljive (opredmetena lastniško-specifična tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila) in neoprijemljive (neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske in podjetniške sposobnosti) (Svetličič 1996, 270). Sem lahko štejemo npr. patente,

upravljaljske ter organizacijske veščine v podjetju, trgovske znamke, preferencialne dostope do in-putov ali trgov ter ekonomije obsega.

S pomočjo internalizacijskih prednosti lahko podjetja lažje v celoti prisvajajo lastniško-specifične 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).

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).

Pri lokacijskih prednostih igrajo vlogo potisni (območni zakoni, ki omejujejo širitev, povečani davki ali zasičen domači trg) in vlečni dejavniki (kulturalna bližina, velikost trga, premiki konkurence, geografska bližina, poceni delovna sila in zemljišča).

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 TNI vidi kot učinkovito pot, s katero podjetje razširi svoje delovanje preko meja ter razširi uporabo svojih lastniško-specifičnih prednosti s pomočjo internalizacije (Harrison 2000, 45).

Pri internalizaciji se navadno srečamo z dvema tipoma integracij. Če gre za internalizacijo določenih delov proizvodnje, pri čemer je poudarek na zanesljivi dobavi ter nadzoru in neprekinjeni dobavi surovin ali prodaji izdelkov, govorimo o vertikalni integraciji, ki je značilna predvsem v državah v razvoju. Če pa gre za sočasno proizvodnjo diferenciranega proizvoda, ki se istočasno izdeluje doma, v matičnem podjetju ter v tujini, v različnih podružnicah, govorimo o horizontalni integraciji (Salvatore 1999, 371–372).

Eklektična paradigma meri torej mednarodno ekonomsko udejstvovanje določene države z izvozom te države, s proizvodnjo njenih multinacionalnih podjetij ter s prodajo neoprijemljivih vrednosti tujim afiliacijam podjetij, pri čemer je treba odšteti vrednost »uvoza« teh enot z državo samo. Oblika mednarodnega udejstvovanja je odvisna od prednosti, ki jih ponuja domača država v primerjavi z državo gostiteljico, ter od obsega, do katerega transakcijski stroški preferirajo trg ali hierarhičen način izkoriščanja

lastniško-specifičnih prednosti. Pomembnost teh determinant je nenazadnje različna glede na državo, panogo ali aktivnost ter na specifične dejavnike podjetja (Dunning 1988, 70).

Z izhodno TNI podjetje ohrani lastniško specifične prednosti, medtem ko lokacijske prednosti izkorišča s svojo afiliacijo. Središčne prednosti Herbalife koristi tako, da se širi na tuja tržišča, kjer koristi svoje znanje in specifične izkušnje lokalnih podjetij ter njihovo infrastrukturo in dosežene prednosti internalizira. Na ta način nastane razvejana mreža podružnic po celem svetu.

Bližina učinkovitih in zanesljivih dobaviteljev, ki krepijo konkurenčnost podjetja Herbalife, postaja pomembnejša kot prej, ko se je več dejavnosti opravljalo v okviru hierarhično organiziranega podjetja. To je posledica osredotočanja podjetij na središčno dejavnost in »oddajanja« vseh drugih opravil zunanjim dobaviteljem (outsourcinga), pa tudi liberalizacije trgovinskih tokov. Internalizacija je dostopna vsakemu podjetju in ne le tistemu, ki ima monopol in ima cilj izkoriščanja prednosti na način, ki omogoči maksimalen donos iz njihovega naslova.

2.3 UPPSALA STOPENJSKI MODEL INTERNACIONALIZACIJE

Skandinavski šola trdi, da je internacionalizacija dejavnosti postopen proces, ki je odvisen od:

- obsega neoprijemljivih prednosti,
- tržne strukture,
- niza domačih potisnih in
- mednarodnih ali tujih vlečnih dejavnikov (Svetličič 1996, 290).

Glavne značilnosti procesa internacionalizacije sta postopnost ter različnost od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah pa tudi od dežele do dežele, kjer so izkušnje pokazale, da se podjetja iz manjših držav hitreje internacionalizirajo (Svetličič 1996, 290).

R. Luostarinen (1997, 1994) je predstavnik skandinavske šole, ki zagovarja stopenjsko internacionalizacijo po določenem zaporedju posameznih faz in oblik internacionalizacije, razlikuje vhodno in izhodno internacionalizacijo, saj je ta dvosmeren proces: začne se z domačim delovanjem, zatem z vhodno internacionalizacijo, nato z izhodno in končno z kooperacijsko internacionalizacijo.

Po oblikah delovanja v tujini se najprej začne z neinvesticijskimi oblikami (trgovina), temu sledijo pogodbene oblike sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), naložbeno sodelovanje (najprej trgovinske podružnice), pogodbeno sodelovanje v proizvodnji, portfolio naložbe in končno TNI. Geografsko prevladujejo najbližja tržišča (Svetličič 1996, 291–292). Različen položaj podjetja in njegovega okolja omogoči tudi preskakovanje posameznih faz, lahko pride do deinternacionalizacije in reinternacionalizacije ali neprostovoljne internacionalizacije (zaradi vladnih restrikcij). Ta model loči dve vrsti znanja, na podlagi katerega se podjetje odloči za internacionalizacijo izhajajoč iz lastnih izkušenj oziroma akumuliranega znanja: splošno (general knowledge) in eksperimentalno (market-specific knowledge), pri čemer je slednje pomembnejše, saj ga podjetje pridobi z osebno izkušnjo, ki mu omogoča premagovanje tržne negotovosti. Objektivno znanje tvorijo znanja o menedžerskih procesih, ki se lahko prenašajo iz države v državo (Hollensen 2004, 53).

Tržna negotovost tako vpliva na odločitev podjetja, da najprej vstopajo na sosednje trge in šele po pridobljenih internacionalizacijskih izkušnjah na tiste bolj oddaljene.¹²

S postopnostjo pa se vzpostavlja odnos med kulturno podobnimi državami, zmanjša se stopnja tveganja, začetni izvoz se nadgrajuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa. Glavni očitek teorije je pristranskost, saj temelji na preučevanju specifične lokacije (nordijske države), poleg tega lahko podjetja na podlagi izkušenj in imitacij drugih podjetij določeno stopnjo tudi preskočijo, pripisati pa ji je moč tudi manjšo pomembnost, saj se je z današnjega vidika svetovni trg bistveno spremenil (Jaklič in Svetličič 2005, 24–25).

Pri izbiri trgov smo neomejeni. Herbalife se bo osredotočil na trge, ki jih najbolje pozna in so mu kulturno blizu. Zelo pomembno je najti cilj izbora trgov, saj je kasneje vse odvisno od tega. Ko podjetje izbira trg, je treba upoštevati več dejavnikov, kot npr: modele oblikovanja izbora trgov, ciljno trženje – izbor ciljnih trgov in umeščanje.

Pri izboru ciljnih trgov so pomembna naslednja merila: demografska in socioekonomska, psihografska, vedenjska, razni situacijski dejavniki ter osebne značilnosti (Makovec 2003, 108–110).

Podjetja se srečujejo tudi z dilemo, ali standardizirati strategijo trženja za vse trge ali ga ločevati po posameznih trgih. »Izhodiščno vprašanje nastopa na tujih trgih je namreč,

¹² Fizična oddaljenost je pomemben dejavnik, ki opredeljuje obnašanje podjetij, ne smemo pa zanemariti pomena psihične oddaljenosti, ki jo predstavljajo razlike v jeziku, kulturi in političnih sistemih (Hollensen 2004, 54).

ali nameravamo z enakim izdelkom, z enakimi cenami in z drugimi sestavinami trženjskega spleta po enakih tržnih poteh in z uporabo enakih komunikacij dosepati porabnike ali pa bomo po navedenih sestavinah trženjskega spleta in obstoječih trženjskih strategijah uporabljali diferencirani pristop (Makovec 2003, 112)«.

Že Meffert in Althans (1982) sta na vprašanje standardizacije in diferenciacije v mednarodnem trženju odgovarjala, da se podjetja praviloma najprej lotevajo zunanjih trgov, ki se najbolj skladajo z domačim trgom. Pri tem gradijo na pridobljenih izkušnjah in zasnovah trženja, upoštevajoč čim manjše tveganje. S povečano intenzivnostjo delovanja na različnih trgih morajo upoštevati tudi njihovo vse večjo diferenciacijo (Makovec 2003, 112).

Tabela 2.1: Glavni tipi strategij po Meffertu in Althansu

Segmenti/države/trgi	Redke	Številne
Redki (podobni)	Koncentrirana standardizacijska strategija	Diverzificirana standardizacijska strategija
Številni (pogosti)	Koncentrirana diverzifikacijska strategija	Diverzificirana diverzifikacijska strategija

Vir: Makovec (2003,112).

3 PODJETJE HERBALIFE

3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1.1 Utemeljitev izbire in profil podjetja

Tempo življenja je tako hiter, da vseh potreb preprosto ne uspemo kakovostno zadovoljiti. Za primarne potrebe, kot je potreba po prehranjevanju, je na eni strani premalo časa, znanja, kakovostnih sestavin, ki nam jih ponuja tržišče, ter kombinacij živil, po drugi strani pa vse večji stres, stopnja onesnaženosti itd. Vsi ti dejavniki pa nam kratijo kakovost življenja, zato je potreba po prehranskih dopolnilih obvezna in posledično tudi narašča število podjetij, ki jih te proizvajajo. Toda potrošnikom se porajajo vprašanja, katera prehranska dopolnila so boljša in kako vedeti, da je vse to dobro?

Vse statistike že opozarjajo na naraščanje odstotka diabetesa srčno-žilnih bolezni, debelosti ... Tudi Svetovna zdravstvena organizacija in Ministrstvo RS za zdravje opazata, da se odstotek povečuje. Toda čemu pripisati takšno stanje? Zahodnjaški način prehrane, ki vsebuje veliko več maščob in manj esencialnih vitaminov ter mineralov, se močno razlikuje od prehrane naših bioloških prednikov. Redki med nami imajo telesno tako naporen vsakdan, kot so ga imeli naši predniki, ki so si morali ves čas iskati hrano in bivališča (Pilzer 2006, 137). Podjetje Herbalife je zato zgrabilo poslovno priložnost, saj je zaradi predelave hrane in posledičnega pomanjkanja vitaminov ter mineralov v prehrani ustvarilo povpraševanje po prehranskih dodatkih.

Herbalife je podjetje, ki ima aktivno vlogo pri številnih industrijsko-trgovinskih organizacijah, vključujoč WFDSA¹³, FEDSA¹⁴ ter več kot 40 državnih zvez za direktno prodajo. Podjetje ima zelo veliko medorganizacijsko mrežo. Med drugim je tudi ustanovitveni član organizacije IADSA¹⁵, član odbora v organizaciji ERNA¹⁶ in v koaliciji za ohranitev DHSEA¹⁷. Herbalife je zastopan tudi v CRN¹⁸ v ZDA in Združenem kraljestvu Velike Britanije kot tudi v Zvezi naravnih izdelkov in Združenju

¹³ WFDSA – The World Federation of Direct Selling Associations.

¹⁴ FEDSA – The Federation of European Direct Selling Associations.

¹⁵ IADSA – International Alliance of Dietary Supplement/Food Associations.

¹⁶ ERNA – European Responsible Nutrition Alliance.

¹⁷ DHSEA – Dietary Supplement Health and Education Act.

¹⁸ CRN – Council for Responsible Nutrition.

za izobraževanje o dodatkih k prehrani. Je tudi član Sveta izdelkov za osebno nego v ZDA.

Podjetje je zanimivo s stališča strokovnosti, saj za njim stoji ekipa najboljših znanstvenikov na področju prehrane in edini Nobelov nagrajenec za medicino, ki še vedno razvija izdelke za podjetje Herbalife¹⁹. Podjetje je edino na svetu, ki lahko ponudi celično prehrano²⁰. Zanimiv je predvsem model mrežnega marketinga, ki ga uporablja, saj ta omogoča kar do 73 % izplačila med distributerji. Je prisoten na borzi v New Yorku, kjer dosega nadpovprečne rezultate. Podjetje je globalno prisotno tudi na Kitajskem, kjer samo tam večinoma posluje z drugačnim modelom poslovanja kot pa v drugih državah, kjer je prisoten.

Družbena odgovornost podjetja temelji na vrednosti »naredi pravo stvar« in zajema menedžment podjetja, poslovno etiko, kakovost in varnost izdelka, predanost zaposlenim in skupnostim ter skrb za okoljevarstveno odgovornost.

Leta 2008 je imelo podjetje poslovanje odprto v 69 državah z več kot 60 milijoni uporabnikov po celem svetu.

Herbalife je marca 2004 podrl Guinnessov svetovni rekord, saj je v največjem konferenčnem pogovoru z Michaelom O. Johnsonom prisostvovalo 10.424 distributerjev ter osebja²¹.

PREDSTAVITEV IZDELKOV

Podjetje obsega približno 131 izdelkov (2007), ki so razvrščeni v pet kategorij:

A) Vzdrževanje telesne teže (Formula 1, proteinski dodatek, Total Control®, proteinske tablice in prigrizki), kar obsega 63,4 % neto prodaje v letu 2007 in zajema nadomestke obroka, pospeševalce za izgubo telesne teže ter različne zdrave prigrizke.

B) Ciljna prehrana (Niteworks®, Garden 7®, Best Defense®, Kids Line), ki obsega dodatke k prehrani, ki vsebujejo kakovostna zelišča, vitamine, minerale in ostale naravne vsebine, ter zajema 20,2 % celotne neto prodaje v letu 2007.

¹⁹ Vir: intervju mag. Bara Hieng in dr. Luis Ignarro; glej prilogo A in B.

²⁰ Glej prilogo A.

²¹ Pred tem je ta rekord držal ameriški predsedniški kandidat Howard Dean, kjer je bilo število ljudi v tovrstnem načinu komuniciranja 3.466.

C) Linija izdelkov za energijo & fitnes (Liftoff®, H30™), ki obsega 4,2 % celotne neto prodaje v letu 2007 ter vsebuje izdelke, ki podpirajo zdrav in aktiven način življenja.

D) Linija izdelkov za zunanjo prehrano (Skin Activator®, linija proti staranju, Nourifusion® linija za nego kože), ki zajema izdelke za nego kože, kot so losjon, penasti gel, krema, šampon in vzdrževalec za lase. In vse to skupaj tvori 6,7 % neto prodaje v letu 2007.

E) Literatura, promocijski in drugi izdelki (Mednarodni poslovni paket, BizWorks) obsegajo pripomočke pri prodaji, kasete, CD-je, DVD-je, ki so informativne narave, ter začetne pakete. Vse to obsega 5,5 % neto prodaje v letu 2007.

Formula 1 je najbolj zaželen izdelek med potrošniki, saj zajema več kot 30 %²² prodaje v letu 2007. Prodaja tega izdelka se v primerjavi s preostalimi, ki jih podjetje proizvaja, iz leta v leto povečuje. Zato jo podjetje imenuje paradni konj vseh izdelkov. Je zdrav nadomestek obroka, ki vsebuje sojine beljakovine, esencialne vitamine, minerale in nutriente/hranila. Na tržišču že obstaja več kot 28 let in je na voljo v devetih različnih okusih.

Izdelek Niteworks® je bil razvit v sodelovanju z dr. Louis Ignarrom, ki je leta 1998 prejel Nobelovo nagrado na področju kardiovaskularnega zdravljenja. Niteworks® omogoča energijo, kardiovaskularno izboljšanje zdravja ter povečuje pretok krvi do srca, možganov ter drugih vitalnih organov.

Potem ko sem odkril kako neverjetno to deluje, sem vedel, da mora to odkritje priti do čim večjega števila ljudi. Herbalife je veliko mednarodno podjetje, ki je prisotno po celem svetu. Še poleg tega je njegova rast tako velika, da ima veliko ljudi priložnost slišati o tem neverjetnem odkritju s strani Herbalife neodvisnih distributerjev. Herbalife je popolno podjetje zame, s katerim lahko sodelujem in ima način, kako distribuirati izdelke po celem svetu, medtem ko se lahko jaz osredotočim na razvoj in raziskavo novih in čedalje boljših izdelkov,

²² Glej prilogo E.

meni dr. Luis Ignarro, dobitnik Nobelove nagrade iz medicine leta 1998, ki razvija izdelke za področje kardiovaskularnih bolezni, ki so številka ena na svetu po vzrokih umrljivosti (Intervju z dr. Luisem Ignarrom 2008).

Specifični izdelki, kot jih ima Herbalife, nudijo preko sistema distribucije končnemu potrošniku podporo, ki mu ga nudi vsak neodvisni distributer.

PROIZVODNJA IZDELKA

Interna zasedba znanstvenikov v sodelovanju z NAB²³ in SAB²⁴ podjetja Herbalife omogoča nov razvoj izdelkov. Potem ko je bilo ocenjeno, da na tržišču obstaja priložnost in potreba po določenem izdelku, se znanstveniki skupaj z ekipama iz marketinga in prodaje ter distributerji odločijo o prihodnjem razvoju in lansiranju izdelka na tržišče.

Proces razvoja izdelka v podjetju Herbalife temelji na praksi »best in class«. Proces gre skozi pet faz: identifikacijo, študijo izvedljivosti, razvoj, lansiranje in učenje.

Da bi prišli do najboljših idej, se testira potrošnike in distributerje z različnimi kvalitativnimi in kvantitativnimi orodji. Herbalife uporablja »stage-gates« proces razvoja izdelka, ki od zasnove ideje privede do proizvodnje izdelka. Raziskave vključujejo znanstveno raziskovanje industrije izdelka ter napredka pri sestavinah, oblikovanje razvoja z obširno uporabo procesa prototipa; senzorno in klinično testiranje; testiranje izdelka, da se določi učinkovitost izdelka, skladnost in stabilnost. Herbalife je v zadnjih treh letih dodatno občutno povečal investicijo v klinične študije, z namenom, da bi podprle trditve o proizvodih in njihovo učinkovitost.

Herbalife mora ustrezati določenim standardom, ki jih postavlja zakonodaja tako v ZDA kot v tujini; med drugim so to tudi organizacije FDA²⁵, FTC²⁶, CPSC²⁷, USDA²⁸, EPA²⁹ itd.

²³ NAB – Nutrition Advisory Board.

²⁴ SAB – Scientific Advisory Board.

²⁵ FDA – Food and Drug Administration.

²⁶ FTC – Federal Trade Commission.

²⁷ CPSC – Consumer Product Safety Commission.

²⁸ USDA – United States Department of Agriculture.

²⁹ EPA – Environmental Protection Agency.

Na podlagi uredbe o tekočih dobrih izvajanj proizvodnje dodatkov k prehrani s strani FDA mora Herbalife ustanoviti pisne postopke, ki zadevajo osebje, čistočo opreme in tovarne, laboratorije in testiranje, pakiranje in etiketiranje ter distribucijo.

FDA med drugim zahteva tudi 100-odstotno testiranje vseh surovin in končnih izdelkov, tako da je celota v skladu s standardi višje kakovosti. Vse to zagotavlja, da dodatki k prehrani in hranilne sestavine ne vsebujejo nečistoč ter neprimernih snovi.

Tudi za izdelke za osebno nego mora Herbalife glede na uredbe s strani FDA zagotoviti standarde za nealergenost in netoksičnost izdelkov. Večina izdelkov, ki jih Herbalife ponudi na tržišče, so obravnavana kot hrana ali kot dodatki k prehrani. Na tujih tržiščih mora vsako ministrstvo za zdravje pregledati ter odobriti prodajo teh izdelkov na tržišču³⁰.

Herbalife se lahko pohvali, da v primerjavi s svojimi konkurenti ni bil nikoli tarča agencije FTC, ki nadzoruje oglaševanje podjetij, ki proizvajajo dodatke k prehrani, prav tako ni bil obtožen podajanja zavajajočih izjav svojim potencialnim strankam preko medijskih kanalov. V Evropi je za to pristojna uredba EU Health Claim. Uredba Evropske unije 1829/2003 določa, da je treba na izdelku označiti, če ta vsebuje sestavine, ki so genetsko spremenjene. Tovrstna zakonodaja je bila sprejeta tudi v Braziliji, na Japonskem, v Koreji, Tajvanu ter na Tajskem. Poleg tega Herbalife odgovarja tudi uredbam o obsevanih surovinah s strani držav, med katerimi je tudi Evropska unija.

SISTEM DISTRIBUCIJE IZDELKOV

Globalni sistem distribucije ima značilnosti centralizirane distribucije ter sistema naročila po telefonu, ki je povezan s storitvami distribucijskih centrov. Največja distribucijska skladišča delujejo glede na sistem »pick-to-light«, ki neprestano izvajajo izredno natančno naročila katerekoli pošiljke, preden se dostavi.

Podjetje distribuira izdelke na tuja tržišča preko obratovalnih enot proizvajalcev ali preko distribucijskih centrov v Los Angelesu ali Venrayu ter na Nizozemskem.

Podjetje deluje tudi po načelu vračila izdelka, če stranka ni zadovoljna z izdelkom zaradi kateregakoli razloga, ter politike »buy back«, kjer nov distributer, ki ne želi več nadaljevati distribucije izdelkov, te vrne pod določenimi pogoji.

³⁰ Glej prilogo A.

Herbalife ima preko 40 dobaviteljev izdelkov – primarnih in sekundarnih. Primarni dobavitelji so: Nature's Bounty za beljakovinske dodatke, Fine Foods (Italija) za beljakovinske dodatke in dodatke k prehrani, PharmaChem Labs za čaje in Niteworks® ter JB Labs za vlaknine.

3.1.2 Zgodovinski razvoj podjetja

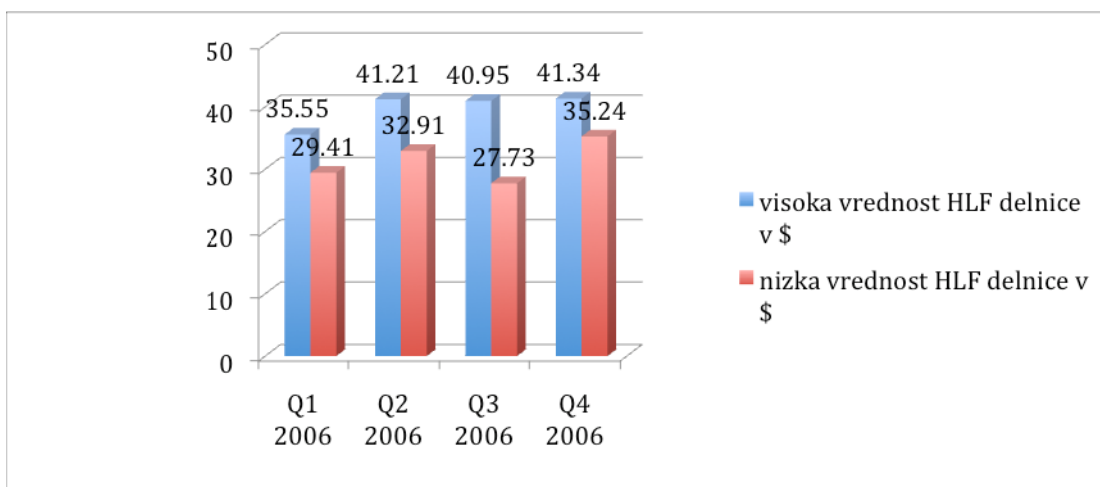
Herbalife Ltd. (NYSE: HLF³¹) je globalno nutricionistično podjetje in podjetje, ki deluje preko direktne prodaje. Podjetje temelji na promoviranju globalnega poslanstva »pri spremembi življenj ljudi« tako, da skozi 1,7 milijona neodvisnih distributerjev, ki razvijajo svoj posel v 69 državah po celem svetu, prinese na tržišče svoje izdelke.

Herbalife je ustanovil Mark Hughes leta 1980. V juliju leta 2002 je podjetje kupila skupina investorjev, ki jo vodita Whitney & Co LLC in Golden Gate Capital, Inc. Aprila leta 2003 se je Michael O. Johnson pridružil podjetju kot izvršni direktor. G. Johnson je preživel 17 let v podjetju Walt Disney Corporation, nedavno kot predsednik Disney International, in je prinesel k podjetju skupek dolgoletnega uspeha kot vodja in menedžer, vključujoč pomembne dosežke pri gradnji posla, globalnih operacij, vodstva pri prodaji, marketingu ter inovaciji izdelka. Decembra leta 2004 je podjetje organiziralo javno ponudbo svojih delnic, s katerimi danes trguje na borzi v New Yorku pod oznako HFL.

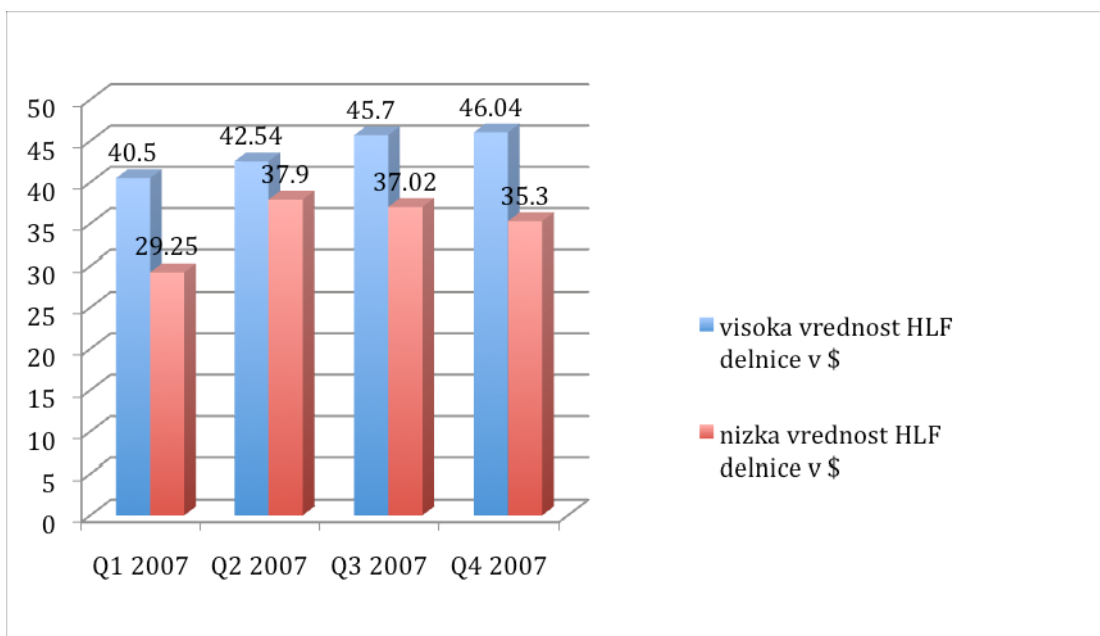
V letu 2006 (graf 3.1) je Herbalife dosegel najnižjo vrednost delnice v tretjem četrtletju z vrednostjo 27,73 \$, medtem ko je bila najvišja vrednost delnice v četrtem četrtletju (41,34 \$). Razlika med najnižjo in najvišjo vrednostjo delnice je bila 13,61 \$ v letu 2006, kar je nizka vrednost glede na nihanje povprečnih vrednosti delnic v tem obdobju.

³¹ Oznaka podjetja na borzi v New Yorku.

Graf 3.1: Prikaz visoke in nizke vrednosti HLF v \$ glede na vsa četrtletja (Q) v letu 2006

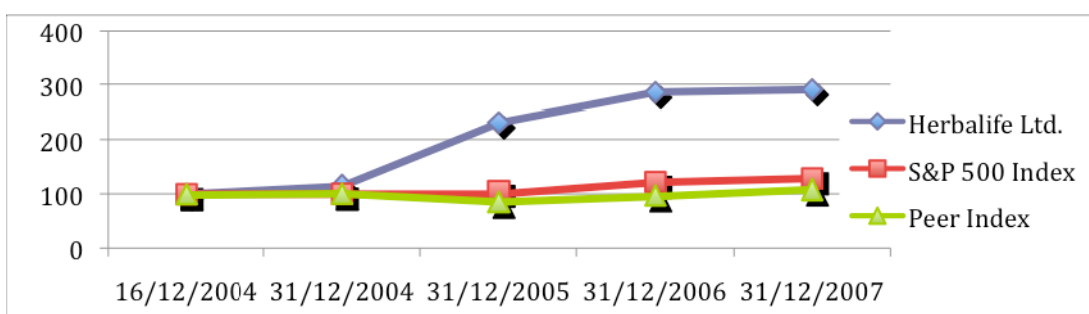


Graf 3.2: Prikaz visoke in nizke vrednosti HLF v \$ glede na vsa četrtletja (Q) v letu 2007



V letu 2007 (glej graf 3.2) je bila najnižja vrednost delnice 29,25 \$ v prvem četrtletju, kar je za 1,52 \$ višja v primerjavi z enakim obdobjem v lanskem letu. Najvišja vrednost delnice je bila 46,04 \$ v četrtem četrtletju. Razlika med najnižjo in najvišjo vrednostjo delnice je znašala 16,79 \$.

Graf 3.3: Prikaz kumulativne celotne vsote v \$ od 16. 12. 2004 do 31. 12. 2007



Gre torej za hipotetičen izračun modela in ne dejanski prikaz stanja na borzi. Delnice Herbalifa so začele kotirati 16. 12. 2004. Graf 3.3 predpostavlja, da so Herbalife, S&P 500 Index³² ter Peer Index (ki zajema podjetja Avon Products, Inc., Nature's Sunshine Products, Inc., Tupperware Corporation, Nu Skin Enterprises Inc., USANA Health Sciences Inc., Weight Watchers International, Inc. in Mannatech, Inc.) 16. 12. 2004 investirala 100 \$ v svoje delnice ter da so bile vse dividende ponovno investirane zadnji dan v letu vsako leto. Treba je opozoriti, da v primeru podjetja Herbalife ni prišlo do izplačila dividend v letih 2005 in 2006. Graf prikazuje, da ima Herbalife nadpovprečno rast glede na S&P 500 Index ter Peer Index.

3.1.3 Marketing v podjetju

Mnogi se sprašujejo, zakaj ni mogoče kupiti izdelkov Herbalife v trgovinah, če pa so zares tako kakovostni.

Dandanes čedalje več potrošnikov želi višji nivo storitve ter osebnega stika preko direktne prodaje. Čeprav je direktna prodaja prisotna že leta in je mrežni marketing star več kot 50 let, zanjo še vedno velja, da je kot nov val prihodnosti. Predvsem zato, ker je osebni pristop ter moč svobodnega podjetja z dinamiko ljudi, ki delajo skupaj in si pomagajo na poti do uspeha.

Marketing na tržišču z izdelki za vzdrževanje telesne teže in dodatkov k prehrani je visoko razvit tako v ZDA kot v tujini. Učinkovit način distribucije, logistike in podpore strankam distributerjem pripomore, da lahko še isti ali naslednji dan nudijo možnosti prodaje in podpore storitvam. Herbalife dodatno uporablja tradicionalne načine

³² S&P 500 Index – indeks delnic 500 največjih podjetij glede na kapital. Večina teh podjetij prihaja iz ZDA. Delnice teh podjetij kotirajo na dveh največjih borzah v ZDA (The New York Stock Exchange in Nasdaq).

marketinga in aktivnosti, povezanih z odnosi z javnostmi, kot so televizijski oglasi, sponzoriranje športnih dogodkov itd.

Zakaj Herbalife sponzorira športne ekipe? Podjetje sponzorira aktivnosti, ki so povezane z njegovo znamko – zdrav, aktiven način življenja in ponudba priložnosti vsakemu neodvisnemu distributerju, da lahko ponudi vzorčne izdelke ter pomaga pri razvoju športnega dogodka. To leto sponzorira Herbalife okoli 65 športnih in fitnes dogodkov po celem svetu – npr; Los Angeles Galaxy Major League Soccer (glej sliko 3.1)³³, London Triathlon, American Youth Soccer Organization (AYSO), Amgen Tour of California, Polimaraton v Bogoti itd. Pravkar je postal tudi glavni nutricionistični sponzor nogometni ekipi Inter iz Italije. Med drugim je bil tudi uradni sponzor za prehrano kitajski kolesarski reprezentanci na olimpijskih igrah v Pekingu, med drugim je glavni sponzor Atili Vajdi, dobitniku zlate olimpijske medalje. Medtem ko podjetje sponzorira večje dogodke, pa veliko distributerjev po celem svetu podpira lokalne dogodke. Kljub nediferenciranemu izdelku se drugi elementi trženjske strategije med državami raulikujejo

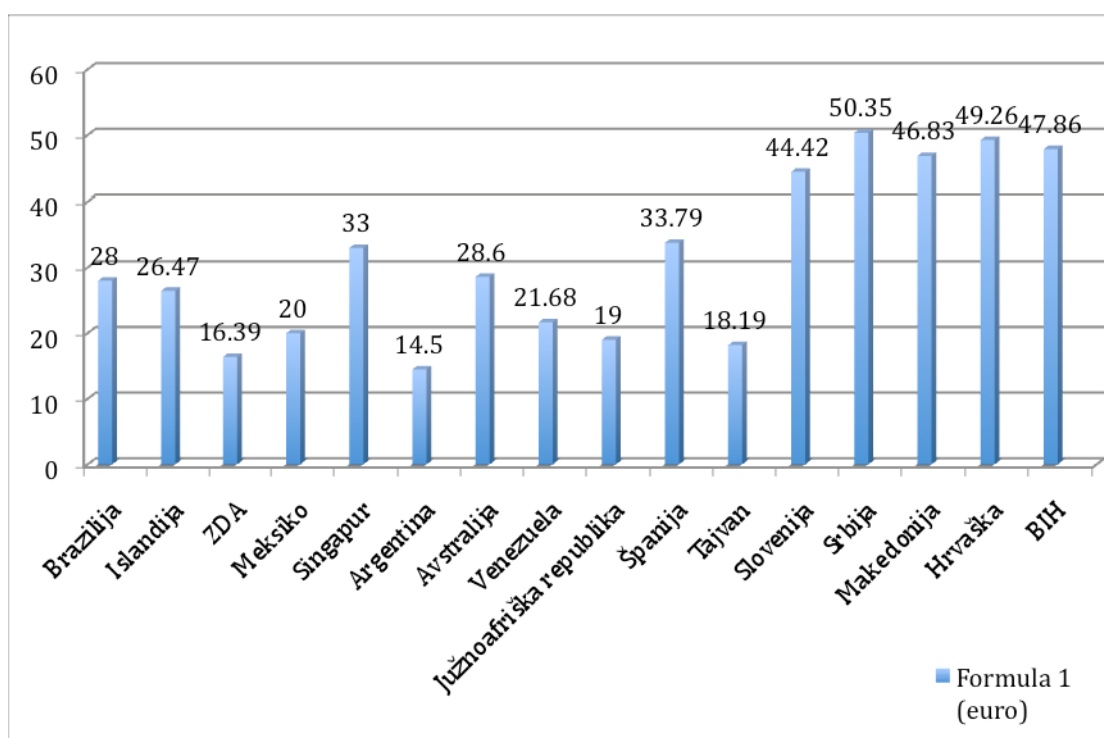
Slika 3.1: David Beckham, igralec nogometnega kluba LA Galaxy



Vir: www.herbalife.com

³³ Klub, za katerega je David Beckham podpisal petletno pogodbo.

Graf 3.4: Primerjava cen v evrih v letu 2008 za izdelek Formula 1



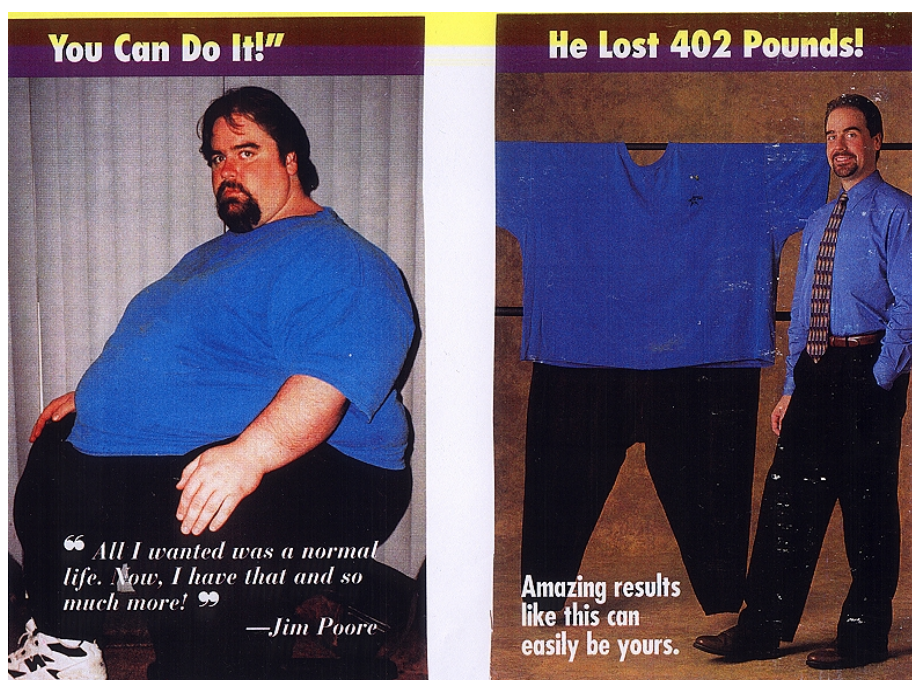
Strategija oblikovanja cen je zelo stabilna, ampak cene se med državami močno razlikujejo. Zelo presenetljivo je, da so cene (glej graf 3.4) v državah, kot so Slovenija in Srbija, večje za več kot 100 % v primerjavi s cenami v državah, kot so Meksiko, Tajvan, Venezuela – ki je imela v zadnjem četrletju največjo rast med vsemi – ter celo za 200 % v primerjavi z državami, kot sta Argentina ali ZDA. Ne glede na tako velike razlike v cenah lahko ugotovimo tendenco, da so cene izdelkov najnižje v državah Južne ter Centralne Amerike in ZDA; verjetno zaradi tega, ker je standard v teh državah tako nizek, geografska bližina ter ugodnejša davčna politika posamezne države. Najvišje cene so v Evropi, predvsem v Sloveniji, Srbiji ter BIH.

Kako bi razložili dejstvo, da je BDP na prebivalca v letu 2007 približno enak v Srbiji (7.700 \$) in Argentini (13.000 \$), v BIH (6.600 \$) in Meksiku (12.500 \$)³⁴, cenovna politika podjetja Herbalife pa se za te države razlikuje od 100 do 200 % glede cene izdelka³⁵?

³⁵ To je stroškovno učinkovit sistem za distributerje. Glede na to, da je to učinkovito za prodajo in za distributerje, se velik del denarja preusmeri v motivacijo in tako velik del nagrade ostane za distributerje.

Herbalife verjame, da je model mrežnega marketinga, razen za Kitajsko, najučinkovitejši način za prodajo izdelkov³⁶. Tistim, ki si izdelkov ne morejo privoščiti, Herbalife ponuja možnost, da izdelke priporočijo, s čimer zaslužijo neko vsoto denarja, ki jo lahko potrošijo za nakup teh izdelkov³⁷. Če nekdo z uporabo izdelkov doseže nek rezultat – npr. izgubi 10 kg ali pa pridobi kakovostno telesno maso za 20 kg – okolica to opazi in ljudje ga začnejo spraševati o tem rezultatu. Tako lahko ta posameznik naredi priporočilo izdelka (in ne prodaje) ter pove nekemu drugemu, kako se izdelki koristijo na pravilen način, da se doseže želen rezultat³⁸. Priporočilo in svetovanje o pravilni uporabi izdelka sta prikazana kot storitev, ki jo izdelek potrebuje, da bi pravilno deloval na posameznika. Na ta način dobi oseba svojega svetovalca za prehrano in lahko vedno dobi podporo, svetovanje ter novo znanje tega področja. Zato izdelkov Herbalife ne moremo najti na trgovinskih policah, kajti vsaka posameznik potrebuje drugačen program za zadovoljitev njegovih potreb.

Slika 3.2: Jim Poor



Vir: www.herbalife.com

³⁶ Glej 3.2.1.

³⁷ Priloga A.

³⁸ Razlika je med prodajo in priporočilom. Pri prodaji ni nujno, da je prodajalec koristil izdelke in posledično imel rezultat, kar pa se dejansko zgodi pri priporočilu.

Kako deluje Herbalife v praksi? Jim Poor (glej sliko 3.2) je s pomočjo izdelkov v treh letih Herbalife shujšal 183 kg³⁹. Ko je okolica opazila njegovo spremembo telesne teže, so ga ljudje začeli spraševati, kaj je počel. V tem primeru ni potrebnega prepričevanja potencialne stranke, saj ta že sama vidi, da izdelek deluje. Jim samo pove svoje pričevanje⁴⁰ in na ta način se ustvari reklama, podajanje osebne izkušnje naprej do bodočih potencialnih strank. Tovrstna pričevanja so umeščena v fotoalbum, ki se imenuje »PITCHBOOK«, ki je zelo učinkovito in verodostojno marketinško sredstvo. Jim Poor je začel DAJATI PRIPOROČILA glede ZADOVOLJSTVA UPORABE IZDELKOV HERBALIFE. Tako je sam postal neodvisni distributer podjetja Herbalife.

Zato je marketing podjetja tako uspešen in s tem posledično tudi rast, kajti namesto velikega odstotka denarja, ki se potroši za oglaševanje in stroške distribucije, ga podjetje raje nameni distributerjem, zato je vrednost izplačila lahko velika (do 73 % vrednosti izdelka). Stimulacija distributerjev nastane preko stroškovno učinkovitega modela poslovanja, ki ga podjetje Herbalife uporablja.

Podjetje zniža stroške distribucije in na ta način poveča svoje prednosti pred konkurenco. Na splošno velja, da stroški distribucije predstavljajo 70 % maloprodajne cene večine izdelkov in storitev. Še pomembnejši je podatek, da bodo stroški distribucije izdelkov wellnessa znašali kar 80 % maloprodajne cene (Pilzer 2006, 217).

Distribucija obsega dva procesa:

1. informiranje potrošnikov o izdelkih in storitvah, ki bodo izboljšali kakovost njihovega življenja, ter
2. fizična dostava oziroma ponudba izdelkov in storitev (Pilzer 2006, 222).

Direktni proizvajalci oziroma distributerji se morajo zavedati razlike med prodajanjem in izobraževanjem, med fizično in intelektualno distribucijo. Le tako bodo lahko izrabili možnosti »odličnega odnosa«; prednosti, ki jo imajo pred tradicionalno prodajo (Pilzer 2006, 234).

³⁹ Jim je vpisan v Guinnessovo knjigo rekordov, saj je izgubil 183 kg v treh letih. V primeru diete bi bila potrebna operacija kože. Jimu tega ni bilo potrebno, saj je poleg klasične prehrane užival Herbalife celično prehrano.

⁴⁰ Pričevanja, kot je Jimovo, so marketinško sredstvo. Podoben sistem uporabljajo razni časopisi in internetne strani, ampak pri podjetju Herbalife je to učinkovito, saj npr. Jim, ki vam pokaže sliko pred in po izgubi telesne teže, govori z vami v živo in vam lahko poda OSEBNO IZKUŠNJO Z IZDELKOM.

Izvirnost in unikatnost podjetja se kaže tudi v znački, ki jo ima vsak distributer pripeto na majici oziroma na vidnem mestu, ki že od samega začetka deluje z legendarnim sloganom: «LOSE WEIGHT NOW, ASK ME HOW»⁴¹.

Podjetje ima tudi interni časopis, ki se imenuje Herbalife Today, in tvori pomemben način seznanjanja kupcev z aktivnostmi ter proizvodi podjetja. Promocijski material, letaki, priročniki ipd. so na voljo vsem distributerjem po svetu.

Zaščitna barva podjetja Herbalife je zelena in distributerji, ki sodelujejo pri vseh dogodkih, nosijo oblačila zelene barve. Toda nov izziv podjetja je, da se osredotoči na 3R⁴² – zmanjševanje, ponovna uporaba in recikliranje. S tem zgledom⁴³ daje podjetje Herbalife nalogo, da tudi 1,8 milijona distributerjev po svetu sledi gibanju za varovanje okolja. Ponudba izdelkov je po celem svetu enaka, le da je v ZDA na voljo neprimerno več izdelkov in da so v določenih državah samo specifični izdelki, oblikovani in izdelani izključno za to državo (Izrael).

3.1.4 Kadri in menedžment v podjetju

Michael O. Johnson je pripeljal v podjetje Herbalife tudi ekipo izkušenih menedžerjev, vključujoč Gregoryja Proberta (DMX Music), Richarda Goudisa (The Walt Disney Company's Buena Vista Home Entertainment), Bretat R. Chapmana (Rexall Sundown) in dr. Stevea Heniga (Ocean Spray Cranberries), ki je trenutno odgovoren za znanost. Market Watch Reader's Choice Award je leta 2005 nagrado za najboljšega menedžerja leta podelil Michaelu O. Johnsonu. Kandidati, ki so v tem letu zasedali najvišja mesta, so znana imena: Steve Jobs iz podjetja Apple Computer Inc.'s Steven Jobs, Steven Ballmer iz podjetja Microsoft Corp.'s ter Jeffrey Immelt General Electric Co.'s. Michael O. Johnson je prejel 55 % vseh glasov.

Herbalife je podjetje, ki svojo filozofijo »walks and talks« tudi živi. Februarja 2008 ga je revija Men's Fitness magazine razglasila za najbolj fit podjetje v ZDA. Zaposlene se spodbuja, da se udeležijo programa Wellness for Life, ki ga podjetje organizira z namenom, da izboljšajo svoje zdravje preko vsakomesečnih obveščanj o fitnesu,

⁴¹ Kasneje se je razvilo še več sloganov, kot je npr: Personal Wellness Coach ali osebni wellness svetovalec, Tvoj idealni zajtrk ...

⁴² 3R – reduce, reuse and recycle.

⁴³ Herbalife sledi gibanju Live Green Initiative. Podpisano ima partnerstvo z Arbor Day Foundation, ki je največja tovrstna organizacija na svetu.

zdravem staranju in tudi tako, da se udeležijo dogodkov, kot je triatlon, ki ga sponzorira podjetje. Ta program je leta 2008 dobil nagrado DSA⁴⁴.

Podjetje je v okviru programa wellness uvedlo 12-tedenski program: izziv za izgubo telesne teže, po katerem so zaposleni skupaj izgubili preko 250 kg. Ta izziv je del wellness programa, med katerim podjetje nudi svojim delavcem tudi uporabo fitnesa, obroke, prilagojene njihovim potrebam, tečaje joge in razne vadbe, turnirje namiznega tenisa itd. – vse med delovnim časom. Zaposleni so sodelovali pod okriljem Team Herbalife v triatlonu v Los Angelesu.

Herbalife ima približno 3.600 zaposlenih, ki niso člani nobenega sindikata, in podjetje še ni zabeležilo prekinitve poslovanja zaradi morebitnega spora z zaposlenimi.

HFF IN PROGRAM CASA HERBALIFE

Kar zadeva same družbene odgovornosti podjetja Herbalife je le-ta ustanovil neprofitno organizacijo HFF⁴⁵, ki je posvečena izboljšanju življenjskega standarda otrok skozi program Casa Herbalife, tako da raznim organizacijam po svetu pomaga, da lahko nudijo zdravo prehrano otrokom, ki živijo v slabih pogojih. Ta fundacija se še dodatno zavzema za pomoč žrtvam naravnih nesreč. Ta program podpirajo donacije, tako finančno kot volontersko, s strani Herbalifeovih neodvisnih distributerjev kot zaposlenih. Trenutno obstaja 36 programov Casa Herbalife po celem svetu. Obstaja tudi HFF Humanitarian Award, ki je bil ustanovljen leta 2007, da bi podal priznanje neodvisnim distributerjem podjetja Herbalife, ki so primer poslanstva pri vključevanju in prispevanju k spremembi življenj v njihovi skupnosti.

3.1.5 Pomen izobraževanja in organizacijska kultura

Herbalife distributerjem omogoča široko paleto storitev podpore, motivacije in izobrazbe. Distributerji podjetja prejemajo spodbude preko t. i. marketing plana, osebnega priznanja, programov nagrajevanja in promocij, z udeležbo na lokalnih, državnih in mednarodnih dogodkih, kot je Extravaganza, ki jih sponzorira podjetje.

⁴⁴ DSA – Direct Selling Association.

⁴⁵ HFF – Herbalife Family Foundation

Med drugim se Herbalife obvezuje, da nudi profesionalno oblikovane materiale za usposabljanje distributerjev, ki jih lahko uporabljajo, da povečajo rekrutacijo in izboljšajo njihovo prodajo. Herbalife čez leto izvaja tudi mnogo treningov po celem svetu, da bi usposobil in motiviral distributerje. Ti dogodki usposabljanja učijo distributerje ne samo, kako razviti neprecenljive veščine vodenja in gradnje posla, ampak tudi, kako diferencirati izdelke Herbalifea na tržišču v stiku s potrošnikom. Med drugim obstaja tudi HBN⁴⁶, ki deluje preko spleta. Ta distributerjem po celem svetu omogoča dostop do vsebin, ki so izobrazbene, motivacijske in navdihujoče narave.

MOTIVIRANJE IN USPOSABLJANJE DISTRIBUTERJEV

Podjetje omogoča večkratno izobraževanje na raznih dogodkih in seminarjih po celem svetu. Vsak mesec poteka več seminarjev STS⁴⁷, večkrat letno prirejajo seminarje Leadership Weekend, v vsaki regiji pa tudi enkrat na leto poteka t. i. Extravaganza, na kateri se zberejo distributerji iz posamezne regije in se usposabljujejo o znanju o izdelkih, razširijo svoj uspeh ter proslavljajo napredovanje. Herbalife nudi svojim distributerjem HBN-program na internetu, kjer potekajo treningi za distributerje, kot so informacije s področja izdelkov in informacij o marketingu. Podjetje vsakoletno del finančnih sredstev namenja za priznanja dosežkov distributerjev v obliki denarnih nagrad in nagradnih potovanj⁴⁸.

Slika 3.3: Kreditna kartica Visa HERBALIFE

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Vir: www.herbalife.com

⁴⁷ STS – Success Training Seminar.

⁴⁸ Sistem nagrajevanja in finančne vzpodbude distributerjem je podrobneje opisan v poglavju 3.2.1.

Podjetje med drugim nudi tudi HERBALIFE Visa kreditno kartico (glej sliko 3.3), ki distributerju poleg klasičnih ugodnosti ponuja za izdelke Herbalifea tudi nakup na obroke brez obresti. Vsak distributer lahko na tej kreditni kartici dobi tudi dobropis za nakup izdelkov, če jih nakupuje s to kartico.

3.1.6 Tržni položaj podjetja Herbalife

Konkurenca podjetja Herbalife izhaja tako od podjetij s sistemom mrežnega marketinga (NuSkin Enterprises, Nature's Sunshine, Alticor/Amway, Melaleuca, izdelki Avon, Oriflame in Mary Kay) kot od podjetij s strategijo prodaje preko maloprodajnih enot (Weight Watchers, Jenny Craig, General Nutrition Centers, Wal-Mart) ter maloprodajnih lekarn.

Glede konkurence pri pridobivanju novih distributerjev podjetje, glede na to, da ne deluje v kapitalno-intenzivni industriji, temveč so ovire pri vstopu in izstopu relativno lahke, uspeh stavi na pridobivanje ter zadrževanje novih distributerjev preko privlačnega plana nagrajevanja, vzdrževanja privlačnega portfolija izdelkov ...

3.1.7 Raziskave, razvoj in inovacijska dejavnost

Herbalife se obvezuje, da strankam nudi največjo kakovost izdelkov. Organizacija podjetja pri razvoju in raziskavi vključuje izkušnjo več kot 200 specialistov podjetja za razvoj lastnih izdelkov, ki so visoko priznani znanstveniki in zdravniki. Raziskavo in razvoj izdelka nadzorujeta NAB⁴⁹, ki ga sestavlja 20 strokovnjakov iz 17 držav na področju prehrane in zdravja, ter SAB⁵⁰, ki ga vodijo vodilni strokovnjaki, katerega delo zavzema področje znanosti o prehrani, vključujoč dr. Louis Ignarra⁵¹. Obema odboroma predseduje dr. David Heber⁵², ki je profesor medicine in javnega zdravja na Fakulteti za medicino na Univerzi v Kaliforniji (UCLA).

Herbalife deluje v laboratorijih Torrance v Kaliforniji, ki temeljijo na tehnologiji »state-of-the-art« in razvoju izdelka. Obstajajo pa tudi kontrolni laboratoriji v mestu Carson v Kaliforniji. To raziskovalcem, znanstvenikom in osebju za kontrolo kakovosti omogoča,

⁴⁹ NAB – Nutritional Advisory Board.

⁵⁰ SAB – Scientific Advisory Board.

⁵¹ Glej prilogo B.

⁵² Dr. David Heber je direktor Centra za človeško prehrano na UCLA; je ena izmed največjih referenc na tem področju.

da povečajo razvoj izdelka, izdelke hitreje lansirajo in nudijo kakovostnejši ter zanesljivejši program nadzora kakovosti. Izraz »state-of-the-art« je splošna klasifikacija po celem svetu, ki pomeni najnovejšo stopnjo pri razvoju izdelka, kjer so udejanjene najnovejše ideje ter največ najnovejših karakteristik.

Herbalife ima v lasti sestavo vseh proizvodov, za katerega proizvodnjo izvajajo druga podjetja. Podjetje ima svoje lastne laboratorije za testiranje izdelkov. Trenutno Herbalife izvaja osem kliničnih študij z največjimi raziskovalnimi univerzami po celem svetu in v sodelovanju z uglednimi znanstveniki in profesorji.

Herbalife določa svoj napredek pri razvijanju raziskav dodatkov k prehrani skozi različne kanale. Leta 2003 je podjetje dodelilo nagrado Univerzi v Kaliforniji, Los Angeles (UCLA), Centru za človeško prehrano, tako da je ustanovilo Laboratorij Marka Hughesa za celično in molekularno prehrano. S tem je naredilo napredek pri nadaljnjih raziskavah o znanosti o človeški prehrani. Podjetje je pred kratkim odprlo tudi Center za znanost in izdelke v svojih prostorih v South Bay, Torrance, California. Avgusta 2007 je podjetje dodelilo raziskovalno nagrado državnemu centru za raziskavo naravnih proizvodov na Oddelku za farmacijo Univerze v Missisippiju. Nagrada bo znanstvenikom omogočala, da preučijo biološko aktivne kemikalije, ki jih najdemo v rastlinskih dodatkih, katere lahko uporabljamo pri razvoju prihodnjih dodatkov k prehrani in izdelkov za nego kože podjetja Herbalife.

Pri četrtini oziroma tretjini prehranskih dodatkov (vitamini, minerali, zelišča), ki so trenutno v prodaji v ZDA, so zasledili eno od dveh ali kar obe napaki – da izdelek ne vsebuje tega, kar je navedeno na etiketi, da izdelki poleg navedenih vsebujejo tudi nedeklarirane nevarne primesi⁵³ (Pilzer 2006, 145).

Podatki, ki jih nudi neodvisno podjetje ConsumerLab.com, Herbalife uvrščajo med proizvajalce, ki ustrezajo vsem kriterijem za kakovost tovrstnih izdelkov. Najti ni moč niti eno opozorilo za nekakovost izdelkov, kajti ko so analizirali izdelke kot npr.

⁵³ Ameriški urad za nadzor nad živili in zdravili (FDA) bi moral preverjati in urejati trg prehranskih dodatkov. Prav zato so leta 1994 sprejeli posebno uredbo, ki naj bi zagotavljala, da so prehranski dodatki zares zdravi, potrošniki pa primerno obvečeni (Dietary Supplement Health and Education Act, DHSEA). Žal se uredbe urada FDA na tem področju zaradi pomanjkanja zaposlenih in denarja le redko uveljavljajo. Zato prevar nepoštenih in nesposobnih izdelovalcev prehranskih dodatkov nihče ne kaznuje. Takšno stanje pa je utrla pot tako predanemu podjetju, kot je ConsumerLab.com, ki je bilo ustanovljeno leta 1999 in je danes vodilno na področju testiranja multivitaminskih, multimineralnih in zeliščnih pripravkov. Samostojno podjetje ConsumerLab.com, ki pokupi vzorce različnih izdelkov večine največjih proizvajalcev prehranskih dodatkov in jih samostojno znanstveno testira, ugotavlja, ali res vsebujejo sestavine (in samo te sestavine), navedene na ovitkih. To podjetje ne objavlja svojega mnenja, ampak se ukvarja zgolj z ocenjevanjem proizvodne kontrole kakovosti posameznih blagovnih znamk. Do zdaj so testirali že 400 različnih izdelkov iz 20 različnih kategorij, kar predstavlja okoli 90 odstotkov vseh prehranskih dodatkov, ki so na prodaj v ZDA. Izdelke ocenjujejo po naslednjih kriterijih: 1. lastnosti in učinkovitost (ali je izdelek narejen v skladu z dogovorjenimi standardi kakovosti, ali so na embalaži točne navedbe o vsebini izdelka), 2. čistost (ali je izdelek brez škodljivih primesi), 3. biološka uporabnost (ali telo lahko uporabi snovi, ki so v izdelku), 4. konsistentnost (ali ima izdelek ves čas enake lastnosti, učinkovitost in čistost) (Pilzer 2006, 146).

datke k prehrani na osnovi česna, datke k prehrani za simptome v menopavzi ter datke k prehrani za prostatu, je Herbalife prestal vse teste⁵⁴.

UPRAVLJANJE Z INFORMACIJAMI, INTERNETOM TER TELEKOMUNIKACIJSKIM SISTEMOM

Podjetje Hewlett Packard je gostitelj pri upravljanju centraliziranega računalniškega sistema, ki je povezan z mednarodnimi tržišči, in tako nudi vsem v podjetju – administrativnemu osebju, komunikaciji osebja v različnih državah, standardiziranem telekomunikacijskem sistemu Northern Telecom Meridian ter internetnim stranem za distributerje.

3.2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

3.2.1 Model poslovanja – mrežni marketing

Herbalife ima več kot 1,7 milijona distributerjev, kamor je všteto tudi 129.000 trgovskih potnikov in zaposlenih na Kitajskem. Od tega je približno 473.000 prodajnih vodij, od katerih jih je približno 451.000 supervizorjev⁵⁵ v 66 državah, kjer uporabljajo tradicionalni marketinški program, in 22.000 zaposlenih za prodajo na Kitajskem, ki delujejo glede na Kitajski marketinški plan. Vse te ljudi Herbalife imenuje »prodajni vodje«.

Ta model poslovanja omogoča izjemno stroškovno učinkovitost, saj posel narašča z minimalno investicijo v infrastrukturo podjetja in druge fiksne stroške. Z izjemo poslovanja na Kitajskem Herbalife ne zahteva prodajne sile na tržišču. Ko se na obstoječih tržiščih pridruži nov distributer, ne nastajajo dodatni stroški, in tudi nagrajevanje distributerjev je odvisno izključno od prodaje, ki ga vsak distributer opravi. Vsak distributer nosi večino stroškov za marketing ter koordinira velik del pri rekrutiranju in usposabljanju distributerjev. Herbalife lahko še nadalje poveča

⁵⁴ Odstotki podjetij, ki niso prestala teste, so: dodatki k prehrani na osnovi česna (44,4 %), dodatki k prehrani za simptome v menopavzi (29,4 %) ter dodatki k prehrani za prostatu (15 %).

⁵⁵ Supervizor je statut, kjer distributer lahko zasluži največji možni zaslužek pri maloprodaji (50 %) ter veleprodajni dobiček in postane upravičen do prihodka iz naslova licenčnine.

proizvodnjo in distribucijo izdelkov kot rezultat številnih odnosov pri proizvodnji s tretjimi strankami⁵⁶ kot tudi pri globalnem načrtu distribucijskih centrov.

Prodaja znotraj lokalnih tržišč je odvisna od ekonomskih, tržnih in političnih pogojev; pritiskov s strani konkurence, politične in socialne nestabilnosti ali pa od specifičnih razlogov s strani podjetja.

Kanal direktne prodaje ima idealno pozicijo, ker trži izdelke zato, ker vzdrževanje telesne teže, prehrana in izdelki za osebno nego potrebujejo osebni kontakt med maloprodajnim kupcem in distributerjem. Distributer je praviloma hkrati kupec, s čimer si skrajša tržno pot ter zagotovi hitre povratne informacije. Distributerji uporabljajo izdelke, zato je lahko iz prve roke povedo lastno pričevanje o učinkovitosti izdelka, kar pogosto služi kot prodajno orodje. Ta osebni kontakt lahko poveča potrošnikovo in proizvajalčevo znanje o prehrani in zdravju kot tudi motivira samega potrošnika/distributerja, da začne in vzdržuje program wellnesa in kontrole teže. Ta mrežni marketing nudi delo tistim, ki iščejo dodatni prihodek, bodisi za polni delovni čas bodisi za občasno delo ipd. Herbalifeovi neodvisni distributerji imajo sklenjeno pogodbo s podjetjem, na osnovi katere imajo pravico do poslovanja kjerkoli na svetu (izjema je Kitajska zaradi drugačnega načina distribucije), in na ta način lahko zaslužijo preko maloprodaje izdelkov, licenčnine in bonusov na prodajo izdelkov, ki jo ustvarijo drugi distributerji, katere so vključili v svojo prodajno organizacijo.

Če nekdo želi postati neodvisni distributer, ga mora obstoječi distributer sponzorirati – vpeljati v posel. Ko podpiše IBP⁵⁷, lahko distributer posluje na drsni lestvici 25–42 % popusta, ki je odvisna od količine izdelkov, ki jo distributer nabavi v enem mesecu. Če pa želi postati supervizor, opravi večji nakup teh izdelkov in dobi pravico do 50-odstotnega zaslužka v maloprodaji. Nato sledi več stopenj, ki označujejo položaj in status ter posledično tudi zaslužek vsakega distributerja.

⁵⁶ Herbalife ima preko 40 dobaviteljev izdelkov – primarnih in sekundarnih. Primarni dobavitelji so: Nature's Bounty za beljakovinske dodatke, Fine Foods (Italija) za beljakovinske dodatke in dodatke k prehrani, PharmaChem Labs za čaje in Niteworks® ter JB Labs za vlaknine.

⁵⁷ IBP – International Business Pack ali Mednarodni poslovni paket je paket določenih izdelkov, brošur, katalogov. Ta vsebuje »pogodbo«, ki po podpisu bodočega distributerja postane veljavna pri opravljanju distribuiranja izdelkov.

Slika 3.4: Prikaz potencialnega mesečnega zaslužka pri vsakem statusu



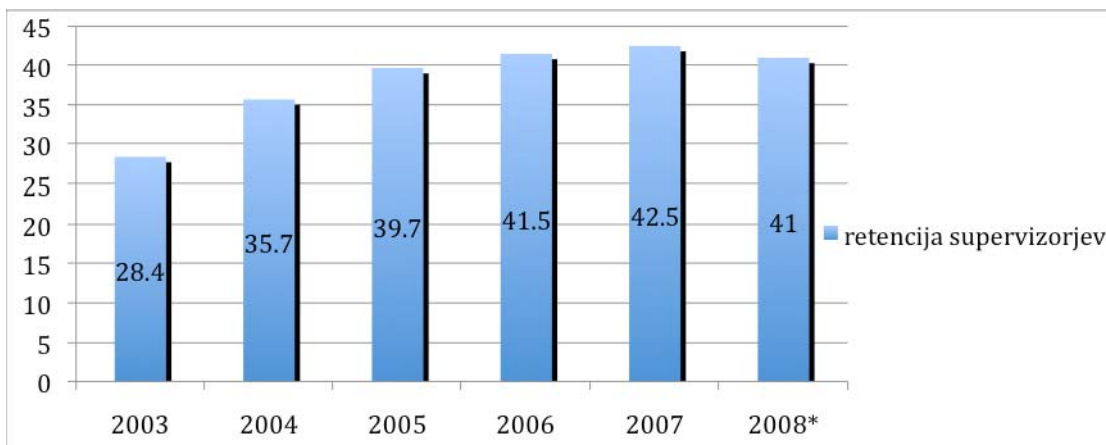
Zaslužki distributerja:

1. Maloprodaja izdelkov do končnega kupca, ki jo ustvari distributer v znesku od 25 do 50 % predlagane cene
2. Licenčnina se ustvari pri distributerjih, ki so kvalificirani kot supervizorji in ki sponzorirajo druge distributerje ter jih naučijo dela; ti so udeleženi pri 15 % dodatnega zaslužka glede na produkcijo v prodajni organizaciji.
3. Producerski bonusi segajo vse do 7 % glede na produkcijo v prodajni organizaciji.
4. Bonus nagrada Marka Hughesa sega vse do 1 % glede na produkcijo v prodajni organizaciji.

Herbalife distributerjem tako omogoča, da lahko zaslužijo do 73 % maloprodajne cene proizvodov⁵⁸.

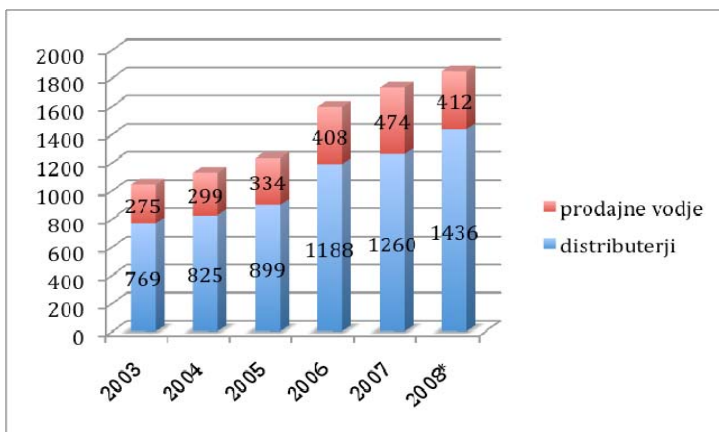
⁵⁸ Herbalife je podjetje, ki ima največje število finančno neodvisnih družin na svetu.

Graf 3.5: Retencija supervizorjev v % od 2003 do 2008⁵⁹



Zelo pomemben kazalec uspešnosti podjetja (glej graf 3.5), ki uporablja model mrežnega marketinga, je, kakšno retencijo kadra obvlada. Herbalife je pri tem zelo uspešen, saj se odstotek ljudi, ki želijo delati kot distributerji podjetja, povečuje vsako leto. Tudi v letu 2008 je pričakovati še višji odstotek.

Graf 3.6: Rast števila v tisoč – distributerji in prodajne vodje, 2003–2008⁶⁰



Tudi iz grafa 3.6 je razvidno, da obstaja tendenca večanja odstotka distributerjev ter prodajnih vodij. Herbalife pričakuje tudi v prihodnosti povečanje tega odstotka. V zadnjih petih letih se je število distributerjev povečalo bolj kot število prodajnih vodij.

⁵⁹ Upoštevano je obdobje prvega in drugega četrtletja v letu 2008.

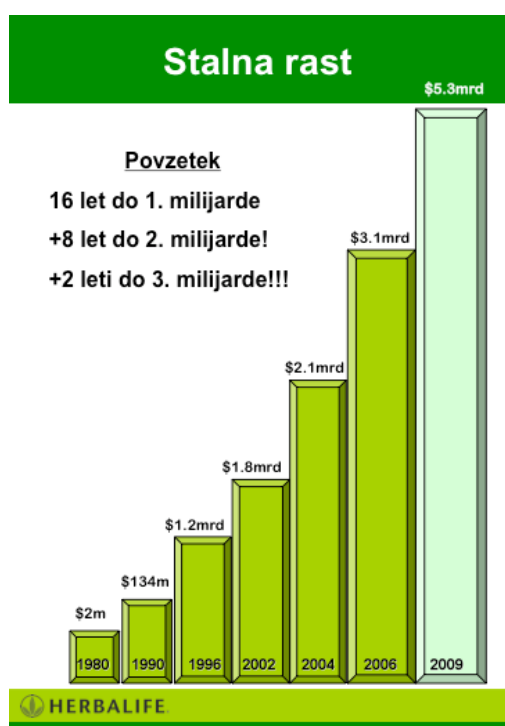
⁶⁰ Upoštevano je obdobje prvega in drugega četrtletja v letu 2008.

3.2.2 Primerjava prvega in drugega četrletja leta 2008 ter poslovanja v 28 letih

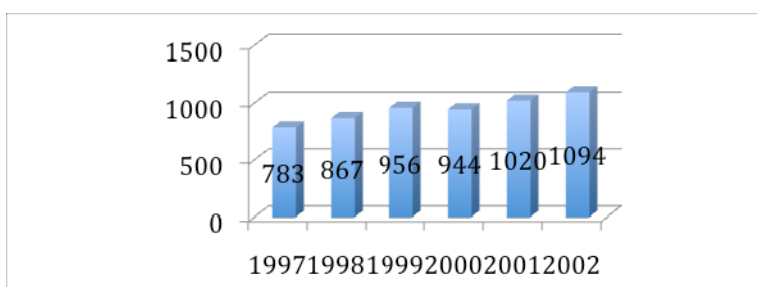
Herbalife je začel s poslovanjem leta 1980 v ZDA. Leta 1992 podjetje v prodaji beleži skok iz 13,1 milijona dolarjev na 21 milijonov dolarjev. V letu 1994 Mark Hughes lansira Herbalife Family Foundation. Leta 1996 Herbalife beleži prvo milijardo dolarjev prometa. Dve leti zatem lansira na tržišče rekordnih 19 izdelkov. Točno 20 let po ustanovitvi se Herbalife ponaša z več kot enim milijonom distributerjev v 50 državah in s 100 izdelki na tržišču. Nenazadnje leta 2003 doseže promet preko 1,8 milijarde dolarjev in leto zatem lansira program prehrane ShapeWorks™. Leta 2007 ima 3,6 milijarde dolarjev prometa ter več kot 1,7 milijona distributerjev po celem svetu.

Razvidno iz slike 3.5, je Herbalife potreboval 16 let, da je prišel do svoje prve milijarde dolarjev prometa. Samo polovico manj let je potreboval za drugo milijardo. Ter nato je v pičlih dveh letih naredil tretjo milijardo dolarjev prometa. Trenutno Herbalife posluje v 69 državah po celem svetu, zato je opaziti tendenco širjenja v še več držav. Proces internacionalizacije je glavni vzrok, da podjetje dosega iz leta v leto večjo rast. Ko je podjetje že enkrat tako veliko je zelo težko doseči tolikšno rast, kot jo ima podjetje Herbalife.

Slika 3.5 Prikaz rasti prometa skozi 28-letno poslovanje

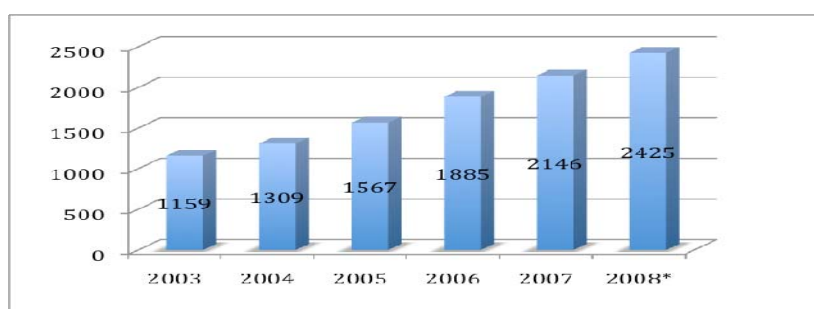


Graf 3.7: Rast neto prodaje v milijonih dolarjev od leta 1997 do 2002



Če primerjamo obdobje (graf 3.7) od leta 1997 do 2002 z obdobjem od leta 2003 pa do leta 2008, lahko ugotovimo, da je v obeh obdobjih Herbalife zelo hitro napredoval, ampak v drugem (graf 3.8) obdobju znatno več kot pa v prvem. Tudi v naslednjem obdobju pričakuje veliko večjo rast neto prodaje kot v prvih dveh obdobjih. Herbalife zadnjih 18 četrletij beleži rast za več kot dve decimalni mesti, medtem ko je v primerjavi s prvim četrletjem letos promet zrasel kar za 20 %. Področje Italije in držav na Balkanskem polotoku je zraslo za 8 %. Neto prodaja v prvem četrletju v letu 2008 se je povečala za 19 % v primerjavi z enakim obdobjem leta poprej. Države, ki so k temu najbolj pripomogle, so ZDA, Venezuela, Kitajska in Italija, kjer je največjo rast dosegla prav Venezuela z 299,6 %.

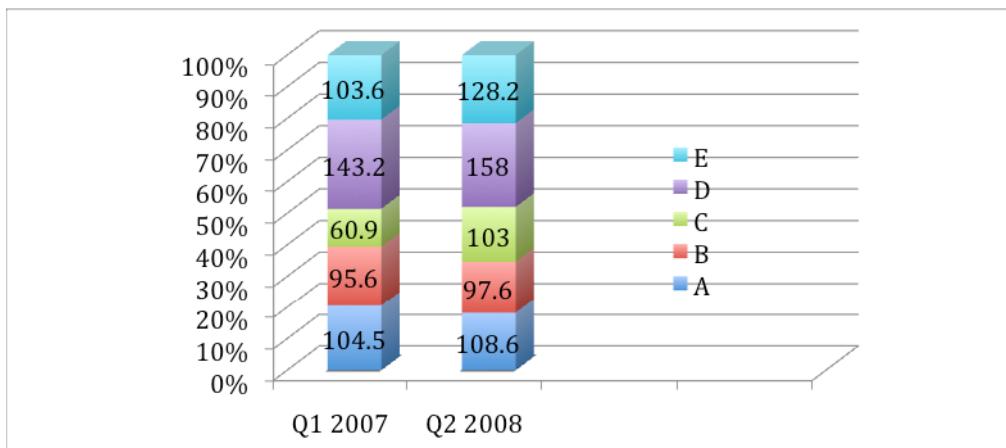
Graf 3.8: Rast neto prodaje v milijonih \$ od leta 2003 do 2008⁶¹



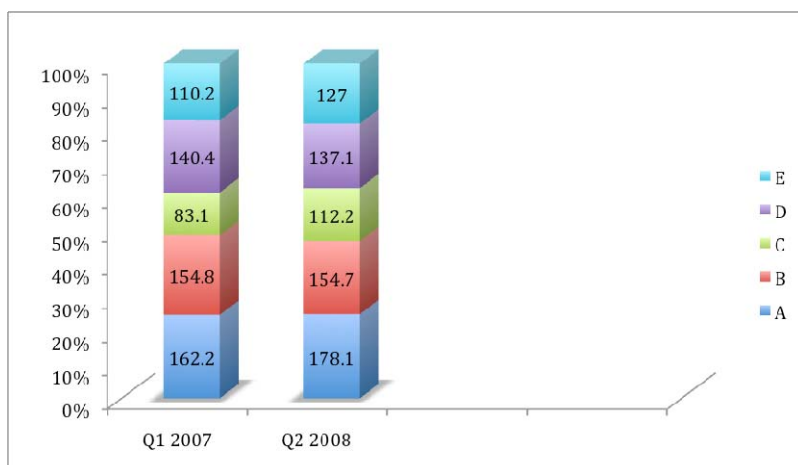
Če primerjamo prvo četrletje (glej graf 3.9) leta 2007 z letom 2008, lahko ugotovimo, da se je neto prodaja povečala v vseh regijah. Največjo rast je povzročila regija C (Južna Amerika), najmanjše rasti pa je bila deležna regija B (Meksiko in Centralna Amerika). V celoti se je neto prodaja povečala za 87,6 milijonov \$.

⁶¹ Upošteva se le obdobje prvega in drugega četrletja leta 2008.

Graf 3.9: Neto prodaja: Primerjava prvega četrtertletja v letih 2007 in 2008 celotne neto prodaje v milijonih \$ v petih regijah⁶²



Graf 3.10: Primerjava prvega četrtertletja v letu 2007 in 2008 glede na količino volumenskih enot⁶³ v tisoč v petih regijah⁶⁴



Če primerjamo (graf 3.10) prvo četrtertletje v letu 2007 z letom 2008, lahko ugotovimo, da je potrošnja izdelkov, izražena v številu volumenskih enot, narasla v vseh regijah, samo v regiji B (Meksiko in Centralna Amerika) ter v regiji D (Pacifiška Azija) ne. Tukaj lahko opazimo, da je razlika spremembe občutno majhna. Regija, kjer se je potrošnja volumenskih enot odrazila najboljše, je regija C (Južna Amerika). Potrošnja izdelkov, izražena v številu volumenskih enot, je v celoti narasla za 58,400.

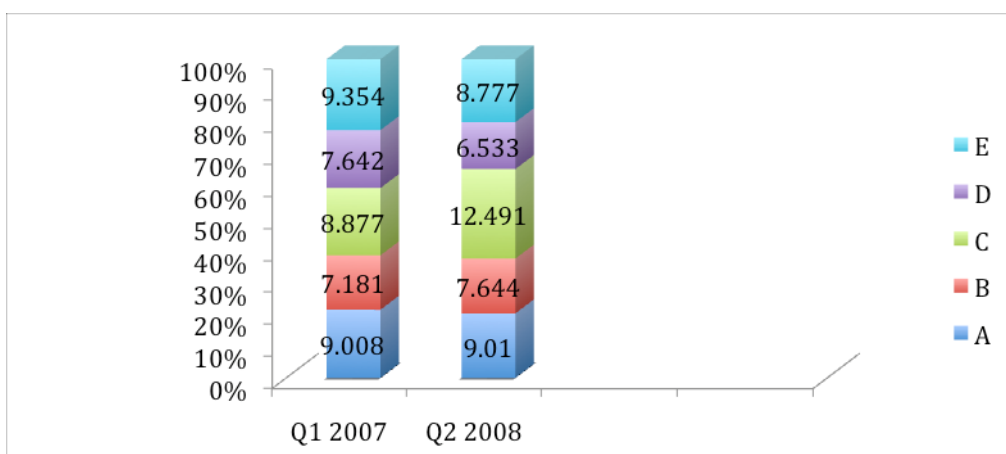
⁶² Regije: E (EMEA), D (Pacifiška Azija), C (Južna Amerika), B (Meksiko in Centralna Amerika), A (Severna Amerika).

⁶³ Volumenska enota izraža mero, ki jo ima eden izdelek enako v različnih državah. Npr. Formula 1 ima v vseh državah 23,95 volumenskih enot.

⁶⁴ Regije: E (EMEA), D (Pacifiška Azija), C (Južna Amerika), B (Meksiko in Centralna Amerika), A (Severna Amerika).

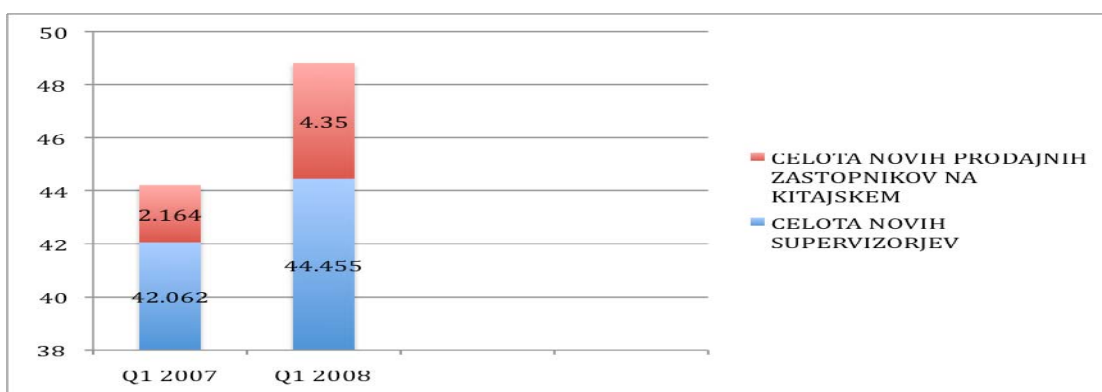
Graf 3.11 prikazuje, koliko prodajnih vodij je bilo v prvem četrtletju leta 2007 v primerjavi z enakim obdobjem leta 2008. Opaziti je tendenco naraščanja števila prodajnih vodij, z razliko v regiji D (Pacifiška Azija) in E (EMEA), kjer je število prodajnih vodij manjše. Regija z največjim porastom števila vodij je regija C (Južna Amerika). Ugotovimo lahko, da je število prodajnih vodij naraslo za 2392 oseb.

Graf 3.11: Število novih prodajnih vodij v tisoč po posameznih regijah⁶⁵: primerjava prvega in drugega četrtletja v letih 2007 in 2008



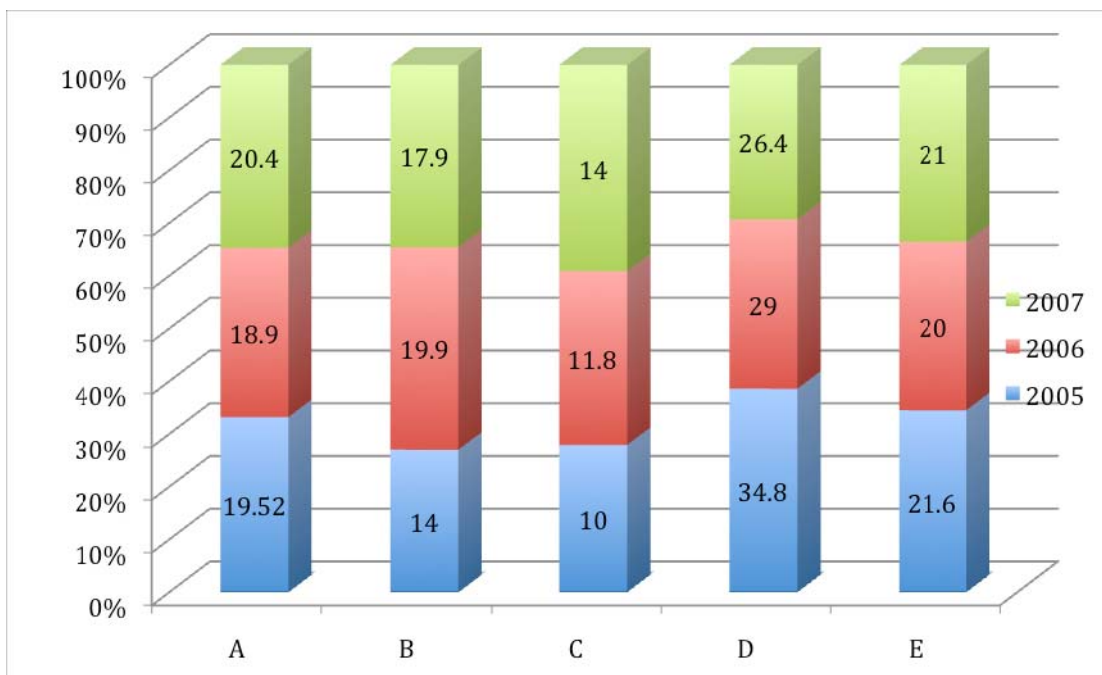
Graf 3.12 prikazuje, da se je število novih prodajnih zastopnikov na Kitajskem ter celota novih supervizorjev v svetu povečala v primerjavi s četrtletjem iz leta 2007 na 2008, ampak na Kitajskem je bil porast večji.

Graf 3.12: Primerjava prvega četrtletja v letih 2007 in 2008 glede na spremembo celotnih novih prodajnih zastopnikov na Kitajskem in celoto novih supervizorjev



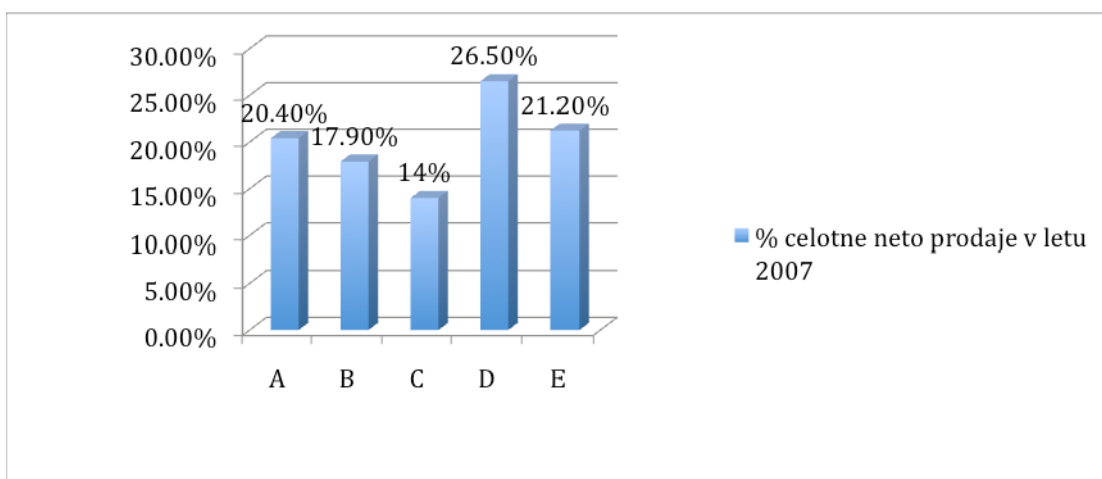
⁶⁵ Regije: E (EMEA), D (Pacifiška Azija), C (Južna Amerika), B (Meksiko in Centralna Amerika), A (Severna Amerika).

Graf 3.13: Neto prodaja petih regij⁶⁶ od leta 2005 do leta 2007 v mio. \$



Če opazujemo neto prodajo (glej Graf 3.13) v vseh petih regijah, lahko ugotovimo, da je bila tendenca od leta 2005 pa do 2007 naraščanje neto prodaje, s tem, da sta regiji A (Severna Amerika) in C (Južna Amerika) imeli tendenco nenehne rasti, medtem ko preostale tri regije tega ne. Splošna tendenca je ta, da je v vseh petih regijah skupaj prišlo do porasta v obdobju od leta 2005 pa do 2007.

Graf 3.14: Delež celotne neto prodaje v letu 2007 po posameznih regijah⁶⁷

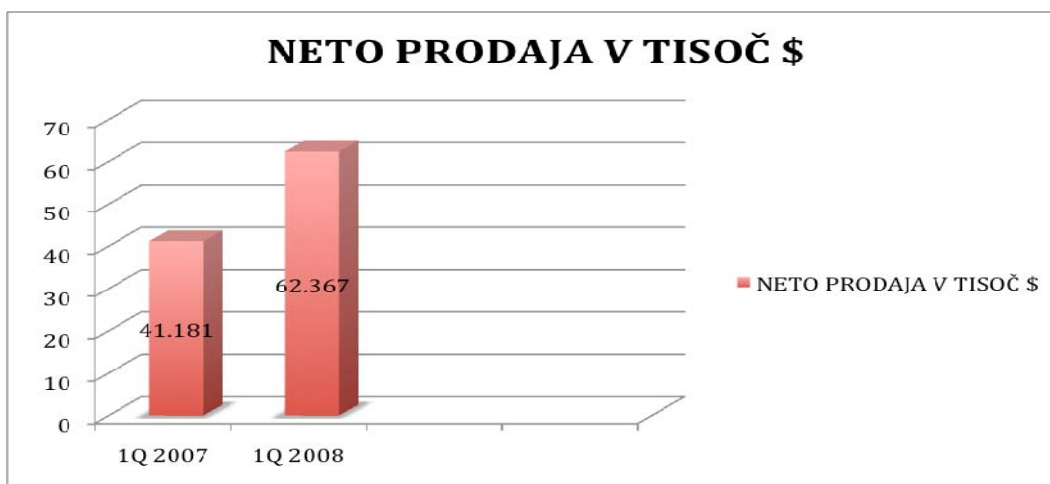


⁶⁶ Regije: E (EMEA), D (Pacifiška Azija), C (Južna Amerika), B (Meksiko in Centralna Amerika), A (Severna Amerika).

⁶⁷ Regije: E (EMEA), D (Pacifiška Azija), C (Južna Amerika), B (Meksiko in Centralna Amerika), A (Severna Amerika).

Graf 3.14 prikazuje, da je imela največji delež celotne neto prodaje regija D (Pacifiška Azija), najmanjši delež pa regija C (Južna Amerika). Iz grafa je razvidno, da je več kot 80 % celotne neto prodaje v letu 2007 potekalo izven ZDA.

Graf 3.15: Primerjava prvega četrtertja glede na neto prihodek v tisoč \$ v letih 2007 in 2008



Graf 3.15 prikazuje, da je neto prodaja iz prvega četrtertja leta 2007 v primerjavi z enakim obdobjem iz leta 2008 narasla za 21.186 \$, kar je več kot 51 %.

3.2.3 Poslovanje podjetja Herbalife v petih regijah

Podjetje posluje na vseh petih kontinentih in spremlja svoje poslovanje v spodaj naštetih petih regijah. V oklepaju je zapisana letnica vstopa vsake države v poslovanje podjetja Herbalife.

KLASIFIKACIJA PETIH REGIJ:

A (SEVERNA AMERIKA): ZDA (1980), Kanada (1982) in Jamajka (1999).

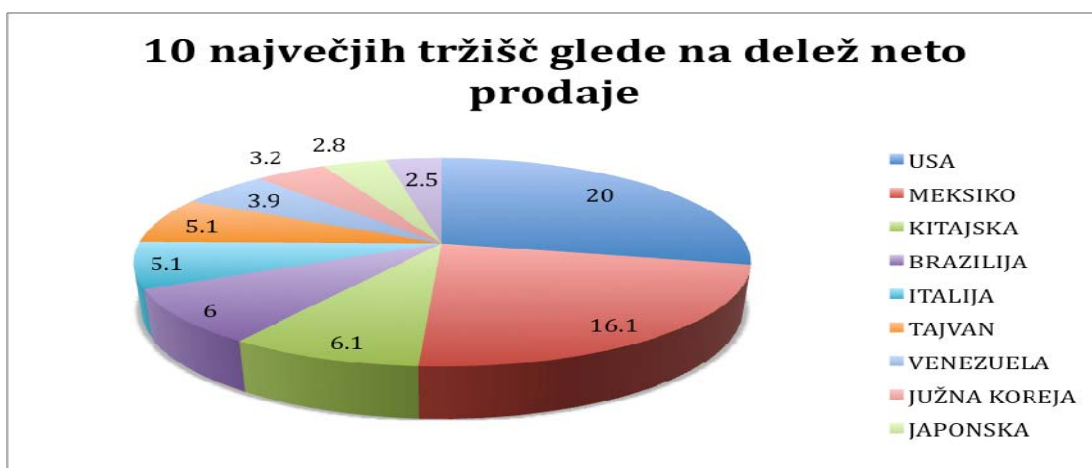
B (MESIKO IN CENTRALNA AMERIKA): Meksiko (1989), Dominikanska republika (1994), Panama (2000), Kostarika (2006), Salvador (2007), Honduras (2008), Nikaragva (2008), Gvatemala (2008).

C (JUŽNA AMERIKA): Venezuela (1994), Argentina (1994), Brazilija (1995), Čile (1997), Kolumbija (2001), Bolivija (2004), Peru (2006).

D (PACIFIŠKA AZIJA): Avstralija (1983), Nova Zelandija (1988), Japonska (1989), Hong Kong (1992), Filipini (1994), Tajvan (1995), Južna Koreja (1996), Tajska (1997), Indonezija (1998), Indija (1999), Kitajska (2001), Makao (2002), Singapor (2003), Malezija (2006).

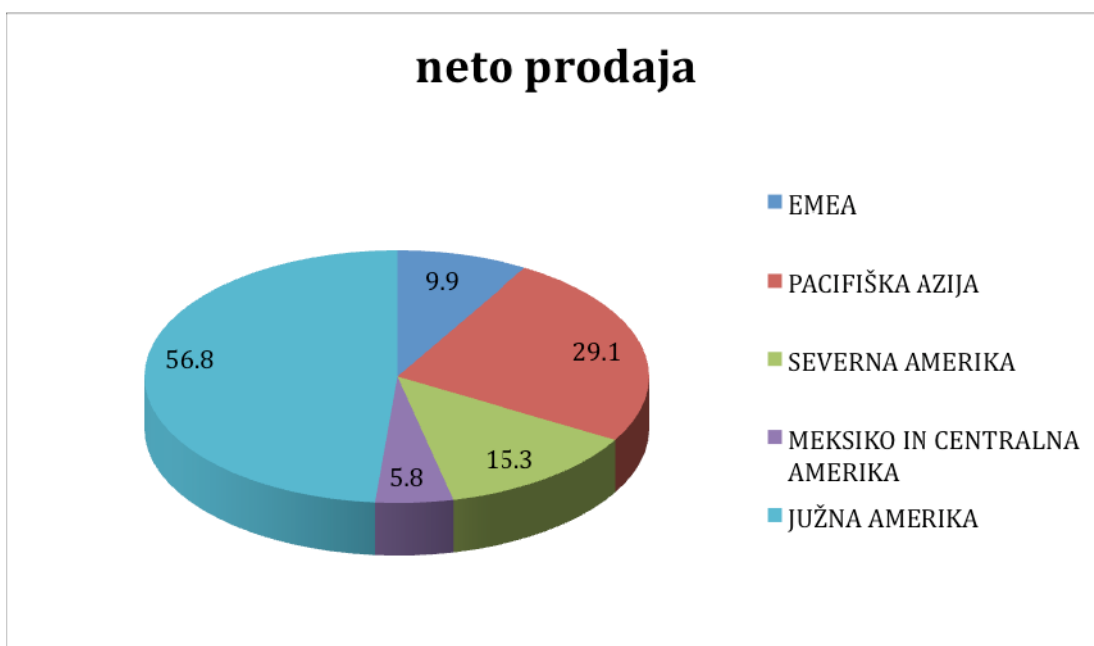
E (EMEA – Evropa, Bližnji vzhod, Afrika): Združeno kraljestvo Velike Britanije (1984), Španija (1989), Izrael (1989), Francija (1990), Nemčija (1990), Portugalska (1992), Češka (1992), Italija (1992), Nizozemska (1993), Belgija (1994), Poljska (1994), Danska (1994), Švedska (1994), Rusija (1995), Avstrija (1995), Švica (1995), Južnoafriška republika (1995), Norveška (1995), Finska (1995), Grčija (1996), Turčija (1998), Botsvana (1998), Lesoto (1998), Namibija (1998), Swazilandija (1998), Islandija (1999), Slovaška (1999), Ciper (2000), Irska (2000), Hrvaška (2001), Latvija (2002), Ukrajina (2002), Estonija (2003), Litva (2003), Madžarska (2005), Zambija (2007), Romunija (2008).

Graf 3.16: Deset največjih tržišč glede na delež neto prodaje v drugem četrtletju leta 2008



70,6 % celotne neto prodaje (glej graf 3.16) v drugem četrtletju leta 2008 tvori deset držav. Zanimivo je, da je udeležen vsak kontinent, razen Avstralije, ki pa je bila med prvimi državami, ki so začele s poslovanjem.

Graf 3.17: Neto prodaja v % po regijah v drugem četrtletju leta 2008



SEVERNA AMERIKA

V primerjavi s prejšnjim letom se je neto prodaja v prvem četrtletju povečala za 13,5 %. DMO⁶⁸, ki jih je ZDA uporabljala pri tem, obsega: uvedbo Nutrition Club-ov in njihovo razširitev v komercialne in centralne klube, skupaj z programom Izziv za izgubo teže ter internetom. Odstotek supervizorjev v regiji se ni spremenil, medtem ko se je odstotek novih supervizorjev v ZDA v primerjavi s prvim četrtletjem lanskega leta povečal za 1,3 %.

MEHIKA IN CENTRALNA AMERIKA

Sprememba neto prodaje v prvem četrtletju v primerjavi s prejšnjim letom je znašala 1,8 %. Ta pozitivna rast je odraz DMO,⁶⁹ ki jo ta regija uporablja. Ta se imenuje »Club of Club Challenges«, ki je stimulacija za rast Nutrition Clubov in večjo penetracijo znotraj tržišča. Odstotek novih supervizorjev v regiji se je v primerjavi s prvim četrtletjem leta poprej povečal za 6,4 %. V Mehiki znaša ta odstotek 5,7 %.

⁶⁸ DMO – Daily Method of Operation. Glej prilogo D.

⁶⁹ DMO – Daily Method of Operation. Glej prilogo D.

JUŽNA AMERIKA

Ta regija je najuspešnejša, saj se je neto prodaja v prvem četrtletju v primerjavi z lanskim letom povečala za 67,5 %. Najuspešnejša država je bila Venezuela, tako po neto prodaji (+299,6 %) kot po številu novih supervizorjev (+301,9 %), kjer je celotna regija dosegla skupaj porast 40,7 % v primerjavi z lanskim 1.četrtletjem. Brazilija je največje tržišče v tej regiji s porastom neto prodaje za 7,1 % v primerjavi s prvim četrtletjem lanskega leta. DMO⁷⁰, ki jih to tržišče najbolj uporablja, je Nutrition Club.

EMEA

Neto prodaja se je v primerjavi s prejšnjim letom v prvem četrtletju povečala za 10,3 %. Ta uspeh lahko pripišemo državam, kot so Španija (+30,2%), Francija (+26,3 %) ter Italija (+29,7 %), medtem ko so nekatere dosegle tudi negativno rast; Nemčija (-17,5 %), kjer vzroke pripisujejo tranziciji v poslovanju preko Nutrition Cluba. Rast v zahodnih tržiščih spodbujajo DMO⁷¹, kot sta Wellness Coach in uvedba Interneta. Vzhodna tržišča so pokazala znake potencialnega dolgoročnega naraščanja neto prodaje, saj je Rusija z uvedbo koncepta Nutrition Cluba v obliki Breakfast Club v prvem četrtletju letos v primerjavi z lanskim letom dosegla rast za 64,6 %. V enakem obdobju je odstotek novih supervizorjev v celotni regiji padel za 14,5 %, kjer so države kot so Španija, Francija in Italija, dosegle 16,2-, 10,8-% in 20,7-odstotno rast. Nemčija in Nizozemska pa 55,6- in 6,6-odstotni padec. Herbalife pričakuje majhno rast v ključnih zahodnih in vzhodnih tržiščih, s čimer nadaljuje razvijanje strategij za rast.

Glede na podatke, ki nam jih je posredoval prodajni vodja, ki pokriva področje Italije in držav na Balkanskem polotoku⁷², je odstotek rasti v Italiji direktne prodaje na splošno za vse produkte na italijanskem trgu narastel za 4,7 % v primerjavi s prejšnjim letom, kar je v primerjavi z drugimi načini prodaje ogromno. Promet podjetja Herbalife v Italiji leta 2007 je v primerjavi z lanskim letom zrasel za 10 %, medtem ko ta na področju držav na Balkanskem polotoku znašal 38 %. Slovenija je bila deležna 100-odstotne rasti. Kar zadeva stopnjo penetracije, ki se jo meri v volumenskih enotah⁷³, dosega

⁷⁰ DMO – Daily Method of Operation. Glej prilogo D.

⁷¹ DMO – Daily Method of Operation. Glej prilogo D.

⁷² Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Kosovo, Makedonija, Albanija in Črna gora.

⁷³ Ena volumenska enota je enaka za vsako državo in za vsak izdelek. Npr. Formula 1 ima 23,95 volumenskih enot, in to velja za vse države.

Italija 1,4 vol. enote na prebivalca, medtem ko je Islandija tista, kjer je ta številka največja v regiji EMEA; 28 vol. enot na prebivalca.

PACIFIŠKA AZIJA

Neto prodaja v Pacifiški Aziji se je v prvem četrtletju letošnjega leta v primerjavi s prejšnjim letom povečala za 23,7 %, na Kitajskem pa za 111,5 %, kjer je 31. marca 2008 v 29 provincah poslovalo 88 prodajaln. Za to obdobje je Tajvan, ki je hkrati tudi največji trg v tej regiji, dosegel 14,8-odstotno rast z uvedbo Nutrition Clubov v obliki komercialnih klubov. Japonska je v istem obdobju dosegla 10,4-odstotno rast z Internetom. Takoj za tem se je uvrstila Južna Koreja s porastom 6,2 % v neto prodaji. Število novih supervizorjev v primerjavi s prvim četrtletjem prejšnjega leta je na Kitajskem padlo za 6,2 %, za odstotek na Tajskem, medtem ko se je na Japonskem povečalo za odstotek in v Južni Koreji za 11 %

3.3 FAZE IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE

IZBIRA TRGOV

Herbalife ima podružnice po vsem svetu. Ustanovljen je bil leta 1980 v ZDA. Opaziti je, da se je podjetje najprej širilo na bližnje trge in da je zasledovalo tudi velikost trgov. V prvih petih letih poslovanja se je podjetje širilo predvsem v angleško govoreče države. Dve leti po ustanovitvi, ko Herbalife prvič vstopi v mednarodno sfero, doseže promet 2 milijona ameriških dolarjev in odpre podružnici v Kanadi in Avstraliji. Leta 1983 so se mu pridružile podružnice v državi Hong Kong, Združenem Kraljestvu Velike Britanije ter Novi Zelandiji. V letu 1984 je vstopila Nova Zelandija. Med letoma 1988 in 1993 je prišlo do razmaha po celem svetu. Pridružile so se države, kot so Francija, Mehika, Nemčija, Italija, Venezuela, Japonska in Argentina.

Herbalife načrtuje nadaljnjo širitev po vseh državah tako kot na domačem trgu, saj v zadnjih šestnajstih četrtletjih dosega največjo rast deleža celotne neto prodaje med vsemi državami na svetu (+20 %). 10 držav, ki so v drugem četrtletju leta 2008 obsegale 70,6 % celotne neto prodaje, so ZDA, Mehika, Kitajska, Brazilija, Italija, Tajvan, Venezuela, Južna Koreja, Japonska in Francija. Herbalife je v letu 2007 ustvaril več kot 80 % neto prodaje na tujih trgih. Priložnosti za širitev po svetu se kaže

predvsem v novih državah, kot so npr. države vzhodne Evrope. Herbalife je trenutno prisoten v 69 državah, širi se postopoma in počasi, saj želi doseči prisotnost na obstoječem trgu, ne pa prednjačiti na tržišču.

OBLIKE VSTOPA NA TRGE

V poglavju 3.2.1, ki opisuje model poslovanja, smo opazili, da se Herbalife širi skozi dve obliki vstopanja na trge:

1. Mrežni marketing – vse države, kjer uporablja sosednje države, da mu pomagajo pri upravljanju v novih državah.⁷⁴

2. Maloprodajne enote – Kitajska.

Glede na zakonodajo, ki jo izvaja kitajska vlada, se je Herbalife odločil, da ustanovi maloprodajne trgovine, kjer se izdelki prodajajo preko zaposlenih. Zaposleni za prodajo na Kitajskem so deležni usposabljanj in izobraževanj. Tu so še nezaposleni trgovski potniki, ki prodajajo izdelke preko maloprodajne trgovine. Direktna prodaja je možna le v provinci Jiangsu. Leta 2005 je Kitajska uvedla ukrepe, ki zadevajo direktno prodajo ter navajajo število drugih administrativnih metod. Zato je edino na Kitajskem drugačen način prodaje kot drugje po svetu. Med drugim tudi kitajski zakon o direktni prodaji prepoveduje osebam, ki niso kitajski državljani, da izvajajo katerekoli aktivnosti, povezane z direktno prodajo.

MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO

Poleg tega, da Herbalife nosi v sebi glavni motiv⁷⁵, ki ga je imel njegov ustanovitelj Mark Hughes, to je, da pomaga ljudem pri vzdrževanju telesne teže in boljšemu počutju, ter sposobnost in znanje, kako izdelke lansirati na tržišče ter uspešno prilagoditi vstop v različne države in kulture, lahko Herbalife zagotavlja razvijanje in ohranjanje visokokakovostnih izdelkov, ki so številka ena na svetu⁷⁶. Herbalife se je začel širiti najprej v ZDA, ampak glede na to, da še po 28 letih dosega neverjetno rast na ameriškem tržišču, ne moremo reči, da je bil njegov motiv za širitev v tujino

⁷⁴ Nove države ves čas na začetku delovanja vodi vodstvo iz sosednjih držav.

⁷⁵ Mati Marka Hughesa je bila filmska igralka, ki je zaradi preveč diet in nepravilnega načina prehranjevanja v poznih 30-tih letih prejšnjega stoletja umrla za posledicami ene izmed diet. Nato se je Mark odločil, da bo pomagal ljudem. Odšel je na Kitajsko, kjer je zbral vse znanje o kitajskih zeliščih in vse to združil z ameriško tehnologijo – in tako je nastal prvi izdelek; Formula 1.

⁷⁶ Glej prilogo A.

zasičenost domačega trga. Seveda pa bi lahko med glavne motive prišteli tudi večji dobiček, ki ga lahko dosega z vstopanjem na nova tržišča. Herbalife je večal svoj obseg proizvodnje z vertikalnim in horizontalnim načinom poslovanja ter posledično tudi z ekonomijo obsega.

Zakaj se njegovi izdelki pojavljajo v čedalje večjem številu držav? Ker ima edinstven izdelek – Formulo 1⁷⁷ – ki je univerzalen in nediferenciran, ter še vrsto drugih nepogrešljivih izdelkov. Poleg prisotnosti na obstoječih tržiščih spada med njegove motive tudi dostop do novih tržišč.

Podjetje Herbalife se je geografsko najprej širil po ZDA. Ne moremo reči, da se je na sprva širil predvsem v bližnje države, saj je imel v prvih petih letih največji tržni delež v Združenem kraljestvu Velike Britanije, Avstraliji ter Kanadi, kamor je prvič vstopil. Proces širitve je tam potekal zelo hitro⁷⁸. Zanimivo je, da poslovanju z izdelki Herbalife najprej pridružile angleško govoreče države; kulturna bližina ter jezikovna komponenta sta verjetno igrali zelo veliko vlogo. Kmalu zatem se je širila v azijsko pacifiško regijo ter regijo EMEA. Evropa ima kot kontinent največ držav, ki so se do leta 1995 vključile v poslovanje podjetja Herbalife. Zanimivo je, da se je poslovanje v Južni Ameriki začelo šele z vstopom Venezuele leta 1994, ki pa letos dosega najboljše rezultate v rasti neto prodaje ter število novih distributerjev. Herbalife je v vsem tem obdobju na tržišče lansiral mnogo izdelkov, ampak ne vse naenkrat. Prodajni izbor izdelkov je začel širiti postopoma. Šele v zadnjih nekaj letih se je osredotočil na izdelke za športnike ter drugo, TODA njegov prepoznavni in univerzalni izdelek vsekakor ostaja Formula 1.

3.4 PREDNOSTI PODJETJA

Lastniške, internalizacijske in lokacijske prednosti so tiste, ki jih navaja Dunning in ki pripeljejo do mednarodne proizvodnje. 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 zaslužka (Svetličič 1996, 267).

⁷⁷ Glej prilogo A.

Lastniško-specifične prednosti, ki jih ima Herbalife in katere tudi sam mednarodno širi so: tehnologija know how, raziskovanje na Molekularnem laboratoriju na UCLA, znanje o celični prehrani ter načinu ustvarjanja preostalih izdelkov, ekipa najboljših znanstvenikov, Nobelov nagrajenec za medicino dr. Luis Ignarro, patenti, trговske znamke (Nieworks®, Shapeworks®, Nourifusion® in Liftoff®), preferencialni dostopi do ekonomij obsega, kakovostne informacije, način marketinga ter marketinškega modela, uporaba mrežnega marketinga in usposobljenosti distributerjev ter ostalega kadra. Ter tudi specifičen model, ki deluje samo na Kitajskem. Celostna podoba, ki spremlja podjetje Herbalife, temelji na obliki treh listov in je zelene barve.

Slika 3.4: Logotip podjetja Herbalife



Internalizacijske prednosti najdemo pri DMO⁷⁹. Herbalife nastopa na tržišču samostojno in ne s skupnimi naložbami. Uporaba transfernih cen se odraža v različnih cenah proizvodov na različnih trgih, kjer je vrednost marže različna, toda odstotek je vedno enak, saj je tako določeno v marketing planu, ki velja za vse države, razen Kitajske. Vsak izdelek je zaščiten s strani Službe za patent in tržno znamko v ZDA ter še v vsaki državi posebej glede na njihovo zakonodajo.

Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na širitev Herbalifea? Kulturna bližina se je odražala na začetku, saj se je Herbalife širil predvsem v angleško govoreče države. Več držav omogoča tudi izkoriščanje ekonomije obsega. Geografska bližina novih trgov je bila na začetku relativno pomembna, danes ima podjetje že razvite distribucijske sisteme za dostavo na bolj oddaljene trge.

Glede na to, da je tržišče pri vstopanju novih tovrstnih izdelkov na tržišče visoko občutljivo, Herbalife kot glavno konkurenčno prednost navaja uporabo spletne trgovine. Eklektična paradigma opisuje vse tri prednosti, ki jih Herbalife povezuje v praksi. Torej lahko ugotovimo, da je koristna pri razlagi procesa internacionalizacije pri tem podjetju.

⁷⁹ Priloga D.

3.5 SLABOSTI – TVEGANJA PODJETJA

Finančno poročilo za leto 2007 navaja, da lahko finančne pogoje in rezultate poslovanja ogrozijo naslednji dejavniki:

1. Herbalife lahko ogrozi neuspeh pri vzpostavitvi in vzdrževanju odnosov z distributerji zaradi kateregakoli razloga in posledično tudi negativno vpliva na prodajo.
2. Herbalife ne more izvajati enakega nivoja nadzora nad svojimi neodvisnimi distributerji, kot ga lahko nad svojimi zaposlenimi, zato je lahko distributerji z nespoštovanjem pravil in politike podjetja ogrozijo podjetje.
3. Neprimerna publiciteta, ki je povezana s podjetjem Herbalife, njegovimi sestavinami ter programom mrežnega marketinga ali s preostalimi podobnimi podjetji.
4. Neprimeren odziv, možnost, da se primerno odzove na spreminjajoče se preference/želje potrošnika, ter potreba po novih izdelkih lahko škodi distributerjem in odnosu s stranko.
5. Visoki nivo konkurence v tem sektorju lahko ogrozi zadrževanje kupcev in distributerjev.
6. Uredbe in zakoni vlad ter administracija in odločitve sodišč tako v ZDA kot v tujini lahko negativno vplivajo na podjetje in distributerje tako, da lahko v primeru, da ne zadostijo tem kriterijem, pride do raznih tožb ali kazni⁸⁰.
7. Program mrežnega marketinga je/ni v skladu z trenutnimi ali na novo sprejetimi uredbami na enem ali več tržiščih, kar pomeni, da lahko prepreči poslovanje na obstoječih tržiščih⁸¹.
8. Dodatni del poslovanja se vodi na tujih tržiščih in je izpostavljen rizikom trgovanja ali restrikcijam/omejitvam menjave v tujini kot tudi povečanim tarifam, nihanjem pri tujih valutah ter podobnimi riziki, ki so povezani z poslovanjem v tujini⁸².
9. Ekspanzija na Kitajskem je predmet splošnega, industrijsko/sektorsko-specifičnega, ekonomskega, političnega ter pravnega razvoja in rizikov na Kitajskem ter zahteva, da uporabljamo drugačen poslovni model, kot pa ga uporabljamo drugje po svetu.

⁸⁰ Leta 1995 je nemška in portugalska vlada zahtevala pojasnitev o vsebnosti kofeina v izdelku, ki se ga imenuje »instantni čaj«. Izdelek Thermojetics® Instant Herbal Beverage je bil začasno umaknjen iz prodaje. Ko so bile pravne zadeve urejene, je bil izdelek ponovno uvrščen na ti dve tržišči.

⁸¹ Glede na obtožbe inštituta The Fraud Discovery Institute v letu 2007, da Herbalife ne posluje v skladu z zakonodajo na Kitajskem, je podjetje tam dobilo začetno licenco za izvajanje direktne prodaje, s čimer je tudi potrdilo, da poslovanje izvaja v skladu s kitajskimi zakoni.

⁸² Zakon iz leta 2003 je vplival na podružnico Herbalife Venezuela, da za uradno tujo valuto za plačilo uvoženih izdelkov obdrži \$.

10. Neuspeh pri nadaljnji penetraciji na obstoječih tržiščih ali neuspešna ekspanzija posla na nova tržišča lahko vpliva negativno na rast prodaje izdelkov.
11. Obveza v pogodbi, da se izdelki prodajajo samo preko mreže Herbalife distributerjev in da ne prihaja do sprememb določenih delov marketing plana, lahko omeji rast podjetja.
12. Herbalife je odvisen od integritete in zanesljivosti infrastrukture informacijske tehnologije in katerakoli neskladja, povezana s tem, se lahko pojavijo kot motnje pri poslu.
13. Ker je Herbalife odvisen od tretjih strank, kar zadeva proizvodnje in dobave izdelkov, in v primeru, da tem tretjim strankam ne uspe zanesljivo dobavljati izdelkov po zahtevanem nivoju kvalitete, so finančni pogoji in rezultati poslovanja oškodovani.
14. Neuspeh pri zaščiti tržne znamke lahko ogrozi negativno sposobnost podjetja, da konkurira na tržišču.
15. Neskladje z zakonom o označevanju lahko ogrozi poslovanje distributerjev.
16. Herbalife je lahko ogrožen, v primeru da intelektualna lastnina ni primerna, na ta način, da bi omogočala podjetju primerjalno prednost ali pa da bi preprečila konkurentom, da ne posnemajo izdelkov Herbalife ali pa v primeru, ko podjetje krši intelektualne pravice ostalih.
17. Glede na to, da eden izmed izdelkov tvori znaten del maloprodaje, lahko znatni padec povpraševanja po tem izdelku ali pa neprimerna nadomestitev le-tega, kar bi pomenilo prenehanje z ponudbo.
18. Izguba storitev članov višjega/starejšega odbora menedžerjev lahko ogrozi podjetje.
19. Sporazumi v obstoječi zadolženosti upoštevajoč določene poslovne zadeve bi lahko omejevale sposobnost doseganja določenih poslovnih ciljev.
20. V primeru, da se transferne cene, davki ter podobne ureditve ne skladajo, je podjetje lahko predmet dodatnih davkov, pristojbin, stroškov carine, obresti in kazni.
21. Za aktivnosti distributerjev, ki so povezane z davki, lahko odgovarja podjetje.
22. Podjetje lahko doletijo škodni zahtevki, kar lahko poveča stroške⁸³.
23. Podjetje mora odgovarjati zahtevam, kot je učinkovitost notranje kontrole o finančnem poročanju. V povezavi z tovrstnimi zahtevami, izvaja podjetje redno revizijo

⁸³ Potem ko je leta 2004 FDA prepovedala uporabo efedrina, ga je podjetje Herbalife prekinilo uporabljati v svojih izdelkih.

celotnega poslovanja. Podjetje lahko ogrozi napačna identifikacija ali poprava napak na šibkih področjih v obdobju tega revizorstva.

24. Delničarje lahko doletijo težave pri zaščiti njihovih interesov, ker podjetje deluje glede na zakone Kajmanskih otokov.

25. Določila v členih združenja in zakona o gospodarskih družbah na Kajmanskih otokih lahko ovira prevzem ali pa lahko oteži delničarju, da spremeni smer ali pa menedžment podjetja, kar bi lahko zmanjšalo priložnost delničarja pri vplivanju na menedžment podjetja.

26. Glede možnosti delničarja pri uveljavi določenih tujih civilnih odgovornosti na Kajmanskih otokih obstaja negotovost.

3.6 VLOGA STRATEGIJE PRI POSLOVNI USPEŠNOSTI PODJETJA

Strategija podjetja Herbalife je osredotočena na ustvarjanje in vzdrževanje rasti znotraj obstoječih trgov, kot tudi širjenje na nove trge. Skrbijo za kakovosten razvoj produktov in razvijajo nove poslovne modele (na primer DMO – angl. Daily Operation Method)⁸⁴. Strategija menedžmenta se nanaša na prenos in razširitev teh uspešnih metod delovanja na ostale regije.

Herbalife je deloval kot podjetje, ki s svojimi izdelki pomaga, da lahko pridobijo, izgubijo ali vzdržujejo telesno težo. Torej si je izbral ciljno skupino ljudi, ki so zadovoljevali te potrebe. Ta pristop je veljal več kot 20 let. Takoj ko je Herbalife lansiral na tržišče preostale izdelke, je postopoma začel z razširjenim pristopom – UNIVERZALEN PRISTOP z uvedbo IDEALNEGA ZAJTRKA^{85 86}, kjer je ciljna skupina celotno prebivalstvo. Tako se po celem svetu izvaja koncept zdravega zajtrka s Formulo 1, ki se pripravi na veliko načinov⁸⁷.

⁸⁴ Primeri DMO vključujejo države, ki so uvedle: Nutrition Club (Mehika), Total Plan (Brazilija), Wellness Coach (Francija) in Internet (ZDA).

⁸⁵ Priloga F.

⁸⁶ Na podlagi znanstvenih odkritij je zajtrk najpomembnejši obrok dneva.

⁸⁷ Med obiskom v Nutrition Clubu v Barceloni junija 2008 so mi Herbalife neodvisni distributerji ponudili IDEALEN ZAJTRK. Najprej sem popila kozarec vode z napitkom Herbalife Aloe Vera, nato sem popila čaj Thermojetics ter kasneje šejk. Ko spijemo napitek aloe vere, dobi naše črevesje »balzam«, nato S čajem dosežemo večji nivo energije ter pospešitev našega metabolizma. Ko telo dobi toliko tekočine, pa spijemo šejk, ki je ponavadi sestavljen iz dveh žlic poljubnega okusa Formula 1, dveh žlic ovsenih kosmičev, 2 dcl soljinega mleka ter malo vode – vse našete sestavine se zmešajo in nato napitek popijemo.

Da bi Herbalife povečal 3R⁸⁸, sledi strategiji (Letno poročilo podjetja Herbalife za leto 2007):

Večje tržne strategije – Optimizacija modelov delovanja v vsaki državi, proces naraščanja na visoko potencialnih tržiščih, razvoj nizkocenovnih modelov. Širitev na Kitajskem predstavlja pomembno priložnost za rast enega izmed največjih tržišč direktne prodaje na svetu. Med drugim je pomemben tudi razvoj strategije

- vzhodne Evrope, prehod Brazilije na bolj stabilno ravnotežje pri 3R⁸⁹ in identifikacija novih nedotaknjenih tržišč.
- *Strategija izdelka* – Razvoj izdelka se osredotoča na ciljne skupine potrošnikov glede debelosti, procesa proti staranju, fitnesa, zdravja otroka in povečanja imunitete. Glavni skupek izdelkov je na razpolago na vseh tržiščih po svetu. Seveda pa bo se bodo razvili tudi edinstveni izdelki, ki so specifični za vsako tržišče, tako da bodo potrebe teh potrošnikov zadovoljene. Še dodatno pa bo vsako leto planirano »mega lansiranje« izdelkov in programov, ki temeljijo na specifičnem segmentu na tržišču.
- *Strategija distributerja* – Investicije pri organizaciji dogodkov in promocij, ki bodo pomagale distributerjem izboljšati učinkovitost in produktivnost. Herbalife bo skušal globalizirati metode in najboljše prakse v poslu tako, da bo omogočil distributerjem, da izboljšajo njihovo penetracijo na obstoječem tržišču. Te metode so znane kot DMO⁹⁰ in vključujejo: Nutrition Club, Total Plan, Wellness Coach in Internet/Sampling. Predstavljen je tudi bil BizWorks; poslovni sistem, ki pomaga distributerjem pri gradnji njihovega posla bolj učinkovito, medtem ko lahko bolje služijo svojim obstoječim strankam. In nenazadnje je bilo za povečanje zavedanja o znamki med potencialnimi kupci in distributerji ustvarjeno ime »Team Herbalife« ter Herbalife logotip, ki služita vsem distributerjem za uporabo pri marketingu.
- *Strategija infrastrukture* – Da bi se povečala učinkovitost in produktivnost podjetja in njenih distributerjev, je Herbalife uvedel tehnologijo Oracle. Sledila je nadgradnja z marketingom, ki temelji na internetu, ter orodja za distributerje kot npr. BizWorks in MyHerbalife.com. Nastala pa je tudi investicija v orodja poslovne

⁸⁸ 3R – rekrutacija, retencija, maloprodaja.

⁸⁹ 3R – rekrutacija, retencija, maloprodaja.

⁹⁰ Primeri DMO (Daily Method of Operation) vključujejo države, ki so uvedle Nutrition Club – Mehika, Total Plan – Brazilija, Wellness Coach – Francija in Internet – ZDA.

inteligence, ki omogočajo boljšo analizo poslovanja. Leta 2008 in 2009 bo prišlo do nadgradnje v regijah z implementacijo nadgradnje programske opreme pri tehnologiji Oracle. V zaposlene se dodatno vlaga skozi globalno-organizacijsko-razvojni program.

4 ZAKLJUČEK

Herbalife je hitro pristopil k procesu internacionalizacije, že po dveh letih delovanja, saj so v podjetju ugotovili, da je ta nujna za njegov uspeh in rast. Toda v mednarodnem prostoru se je širil postopno. V prvih treh letih je začel poslovati že na treh kontinentih. Njegova prodornost se kaže predvsem v zadnjih desetih letih, ko dosega največjo rast in strateško gradi prisotnost na vseh hitrorastočih trgih, kot so na primer države BRIK (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska).

V letu 2007 je podjetje doseglo 3,6 milijarde \$ prometa. Do leta 2010 namerava izpolniti ta cilj s petimi milijardami \$. Tudi kar zadeva količine in vrste izdelkov, so ti prišli na tržišče postopoma; najprej so bili izdelki za vzdrževanje telesne teže, kasneje kozmetika ter Niteworks, šele v zadnjem času je Herbalife začel uvajati tudi prehrano za športnike ter za vse ciljne skupine z uvedbo koncepta idelnega zajtrka. Potrdimo lahko tudi četrto hipotezo, na podlagi ugotovitev iz poglavja 3.6, ki opisuje, da je strategija podjetja enotna za vse trge, saj ima podjetje Herbalife globalen produkt – IDEALEN ZAJTRK (FORMULA 1) – ki ga je treba zelo malo diferencirati na lokalnih trgih in se posledično lahko zelo hitro širi⁹¹.

Države, kot so Meksiko, Brazilija in Venezuela, dosegajo največje obsege prodaje ter največjo rast in so med drugim tudi prve, ki so začele z uvedbo Nutrition Club-a, zato je lahko na podlagi podatkov iz poglavja 3.2.3 potrdim drugo hipotezo, saj se je ta preizkušen vzorčni model prenesel v Evropo, Afriko, ZDA itd. Model, ki ga uvajajo države centralne ter predvsem Južne Amerike, se učinkovito prenaša v Evropo, zato je njih dejansko lahko poimenujemo kot »trend-setter« podjetja Herbalife.

Ker Herbalife dosega največjo rast v svojih zadnjih petih letih, lahko delno potrdimo prvo hipotezo, saj je regija, kot je C (Južna Amerika), dosegla največjo stopnjo rasti, saj sta neto prodaja in število novih prodajnih vodij narasla. Kar zadeva regiji, kot sta E (EMEA) ter D (Pacifika Azija), je neto prodaja narasla, toda število novih prodajnih vodij upadlo. V tem primeru ima regija D največji delež celotne neto prodaje v letu 2007 (26,5 %), medtem ko ima regija C najmanjšega med vsemi (14 %). Najuspešnejša država regije C je torej Venezuela, ki tvori 5,1 % v neto prodaji podjetja v drugem četrtletju leta 2008, z 299 % rastjo v primerjavi z enakim obdobjem lani.

⁹¹ Glej prilogo E.

V prilogah A, B in C ter v poglavju 3.1.7 je prikazana raziskovalno-razvojna usmeritev preučevanega primera in podatki, da podjetje Herbalife vlaga v raziskave in razvoj ter sodeluje z institucijami, kot je UCLA, in znanstveno ekipo, kjer bi izpostavila dr. Davida Hebra, dr. Luigija Grattona ter dr. Luisa Ignarra, dobitnika Nobelove nagrade iz leta 1998, ki za podjetje Herbalife odkriva nadaljnje proizvode. Na podlagi tega lahko potrdimo šesto hipotezo, saj se na ta način zagotavlja tudi rast in razvoj podjetja.

V poglavju 3.4 je prikazano, katere prednosti izkorišča podjetje pri procesu širitve. Tukaj lahko potrdimo peto hipotezo: Herbalife ima specifične lastniške prednosti (vlaganje v raziskavo in razvoj, trženjska distribucijska mreža, globalen produkt), ki jih razširja s pomočjo internalizacijskih prednosti (poseben način vodenja, DMO, patenti), pri izbiri novih držav za svojo dejavnost pa upošteva lokacijske prednosti (velikost trga).

Tretjo hipotezo lahko delno potrdimo, saj je iz poglavja 3.3 razvidno, da podjetje Herbalife vstopa na tržišče na dva načina. Prvi način je mrežni marketing, ki velja za vse države razen Kitajske, kjer pa poteka prodaja preko maloprodajnih enot. V poglavjih 3.2.2 ter 3.2.3 je opisano, da tako Kitajska kot vse preostale države dosegajo rast. Kitajska je na tretjem mestu s 6,1 % glede na delež neto prodaje podjetja. O novih prodajnih zastopnikih na Kitajskem lahko rečemo, da je v primerjavi s prvim četrtletjem lanskega leta naraslo bolj kot vsi novi supervizorjev po vsem svetu.

Sedmo hipotezo, ki trdi, da je podjetje globalno v panogi mrežnega marketinga, sem potrdila z analizo v poglavju 3.1.2, ki kaže, da rast vrednosti delnic podjetja presega povprečno rast NY-indeksa. Vse to je odraz, da globalni produkt in uspešna trženjska strategija podjetja dosegata nadpovprečne rezultate pri uspešnosti in vrednosti podjetja.

Kateri so torej dejavniki internacionalizacije, ki pripomorejo k uspešni strategiji podjetja Herbalife? Če povzamemo ugotovitve vseh hipotez, ugotovimo, da je strategija internacionalizacije ključni dejavnik za uspeh podjetja. Značilnosti, ki so zaslužne za uspeh tega podjetja, so, da ima Herbalife pozicijo tržnega vodje na področju dodatkov k prehrani ter celične prehrane in da so njegovi izdelki izvrstni za vsakega posameznika. Čedalje bolj postaja prepoznaven v svetu športa, tako da spodbuja zdrav način življenja skozi sponzoriranje raznih večjih športnih dogodkov po vsem svetu. Med drugim pa ima podjetje učinkovit distribucijski sistem, ki privarčuje mnogo stroškov, zato so za distributerje možni zaslužki do 73 % vrednosti prometa. Celotno poslovanje podjetja povezuje informacijski sistem, ki temelji na tehnologiji Oracle, ter uvedba myHerbalife.com in BizWorks, ki omogočata učinkovito poslovanje distributerjev po

celem svetu. Herbalife je podjetje z vizijo in misijo – in vse to ga močno ločuje od drugih podjetij. S sloganom »Mission for Nutrition« izpolnjuje primarni cilj, katerega je postavil njegov ustanovitelj Mark Hughes. Zaradi smrti svoje mame se je kot 18-letnik odločil, da bo našel način, s katerim bo lahko pomagal ljudem po svetu. Največje bogastvo podjetja je v besedni zvezi Health & Wealth, kjer je sistem prodaje organiziran preko mrežnega marketinga, ki omogoča posamezniku dostop do najboljših proizvodov ter možnost dodatnega zaslužka preko poslovne priložnosti, ki jo podjetje ponuja vsakomur. Prednost je tudi v tem, da vsi proizvodi temeljijo na dognanju in raziskavah, izdelanih na UCLA. Obveza, ki jo ima Herbalife v pogodbi z vsakim neodvisnim distributerjem Herbalifea, določa, da se izdelki prodajajo samo preko mreže distributerjev in da ne prihaja do sprememb določenih delov marketing plana.

Ali lahko vse to omeji rast podjetja? Menim, da ne, kajti ravno v tej ekskluzivi je prednost in uspešnost tega podjetja, saj sam izdelek »nima ust«, zato je vsak distributer poskrbi, da sestavi program, prilagojen vsaki stranki, in ga spremlja od začetka ter do konca rezultata, ki ga ta želi doseči. Model mrežnega marketinga, ki ga uporablja preučevano podjetje, je zelo učinkovit, saj ga po mnenju mnogih uvršča med pet najboljših modelov po celem svetu. Podjetje tvori organizacijo zelo etičnih odnosov med distributerji. Možnost, ki ga nudi vsakemu posamezniku, je neverjetna in neprecenljiva. Glede na naraščajočo vlogo prodajnih storitev in svetovanja bo izbrani model internacionalizacije v prihodnosti atraktiven tudi v drugih panogah in pri drugih produktih. Ključ do rasti in uspeha je dejstvo, da podjetje spreminja celotno strategijo z namenom doseganja večje internacionalizacije.

5 LITERATURA

1. Anholt, Simon. 2007. *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Houndmills etc.: Palgrave.
2. Armstrong, Gary M. 2004. *Marketing: an introduction*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
3. Baker, Michael John. 2003. *The marketing book*. Oxford etc.: Blutterworth-Heinemann.
4. Baratz, Arie in Alfred Patron. 2008. *Leadership Meeting seminar*. Opatija, 25-27.april.
5. Bennett, Roger. 2003. *International Conference on Corporate and Marketing Communications: New challenges for corporate and marketing communications*. London: London Metropolitan.
6. Bevan, David in Jane Clark. 2007. *Leadership seminar*. Dubrovnik, 12-15. april.
7. Cateora, Philip R. 2000. *International Marketing*. London etc.: McGraw-Hill.
8. Crosby, Philip B. 1990. *The eternally successful organization: the art of corporate wellness*. New York: Plume: Penguin Books.
9. Cvitanovich, Geri. 2007. *Herbalife Seminar*. Budimpešta, 25.november.
10. Czinkota, Michael R. 2005. *International business*. Mason: Thomson/South-Western.
11. Czinkota, Michael R. 2007. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western.
12. Daniels, John D. in Lee H. Radebaugh. 1995. *International business*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
13. *Direct Selling Association*. Dostopno prek: <http://www.dsa.org> (18. avgust 2008).
14. *Direct Selling Europe*. Dostopno na: <http://directsellingeurope.eu> (18. avgust 2008).
15. Donald, Ball . 1999. *International business: The challenge of global competition*. Boston etc.: Irwin/McGraw-Hill.
16. Evans, Martin. 2004. *Exploring direct and relationship marketing*. London: Thomson.
17. *GoDaddy.com*. Dostopno prek: <http://totalplansuccess.com> (18. avgust 2008).

18. Gratton, Luigi in Leon Waisbein. 2007. *Herbalife University 2007 seminar*. Istanbul, 28.-30.september.
19. Gratton, Luigi. 2007. *Herbalife seminar o športni prehrani*. Zagreb, 8.oktober.
20. Gratton, Luigi. 2008. Intervju z avtorjem. Elektronska pošta, 5. september.
21. Harrison, Andrew, Ertugrul Dalkiran in Ena Elsey. 2000. *International business*. Oxford: Oxford University Press.
22. *Herbalife Broadband Network*. Dostopno prek: http://hbnegeu.herbalife.com/ifr_main.jsp?rfr=discl&nsid=d1905f0d9:11b8a0f04e6:6cd7&fr_story=a68081c02d64d78fb65e4b7fae77dba45614f68c&st=1217797829925&mp=FLV&cpf=false&fr=050308_045322712_422627d8x119b068109dxw3ed&rmd=620733.0939359963 (18. avgust 2008).
23. *Herbalife Family Foundation*. Dostopno prek: <http://herbalifefamilyfoundation.org> (18. avgust 2008).
24. *Herbalife Today magazine*. Dostopno prek: http://www.printbydemand.com/HL_TodayMagazine_ViewIssue.asp (18. avgust 2008).
25. Herbalife. 2004. *Herbalife Ltd 2004 Annual Report*. Dostopno prek: http://library.corporateir.net/library/18/183/183888/items/187575/Herbalife_Ltd_2004_AnnualReport.pdf (23.september 2008).
26. Herbalife. 2005. *Herbalife Ltd 2005 Annual Report*. Dostopno prek: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/18/183888/AR2005.pdf (23.september 2008).
27. Herbalife. 2006. *Herbalife Ltd 2006 Annual Report*. Dostopno prek: http://media.corporateir.net/media_files/irol/18/183888/v27287_23_n_as_printed.pdf (23. september 2008).
28. Herbalife. 2007. *Herbalife Ltd 2007 Annual Report*. Dostopno prek: http://library.corporateir.net/library/18/183/183888/items/283198/10K_2007.pdf (23. September 2008).
29. Herbalife. 2007. *Extravaganza 2007 seminar*. Koln, 26-29.julij.
30. Herbalife. 2008. *Extravaganza 2008 seminar*. Barcelona, 19-22.junij.
31. Herbalife. 2008. *Form 10 Q*. Poročilo za 1. četrletje v letu 2008. Dostopno prek:<http://ir.herbalife.com/phoenix.zhtml?c=183888&p=irolSECText&TEXT=aHR0cDovL2NjYm4uMTBrd2l6YXJkLmNvbS94bWwvZmlsaW5nLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NTYzMzMzNiZhdHRhY2g9T04%3d> (23.

- september 2008).
32. Herbalife. 2008. *Form 10 Q*. Poročilo za 2. četrletje v letu 2008. Dostopno prek: <http://ir.herbalife.com/phoenix.zhtml?c=183888&p=iroIsectext&TEXT=aHR0cDovL2NjYm4uMTBrd2l6YXJkLmNvbS94bWwvZmlsaW5nLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NTgxMDc0NiZhdHRhY2g9T04%3d> (23. september 2008).
 33. *Herbalife*. Dostopno prek: <http://www.herbalife.com> (18. avgust 2008).
 34. Hieng, Bara. 2008. Intervju z avtorjem. Celje, 15. september.
 35. *HL Croatia*. Dostopno prek: <http://www.hlcroatia.com/> (18. avgust 2008).
 36. Hollensen, Svend. 2004. *Global marketing: a decision oriented approach*. Harlow etc.: Pearson Education.
 37. Hollensen, Svend. 2004. *Global marketing: a decision oriented approach*. Harlow etc: Precentice Hall.
 38. Ignarro, Louis. 2005. *Nema više oboljenja srca*. Beograd: Vaša knjiga.
 39. Ignarro, Luis. 2008. Intervju z avtorjem. Elektronska pošta, 5. september.
 40. *IndexMundi*. Dostopno prek: <http://www.indexmundi.com> (18. avgust 2008).
 41. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 42. Kasper, Hans. 1999. *Services marketing management: an international perspective*. Chichester: J. Wiley.
 43. Kitchen, Philip J. 1999. *Marketing communications: principles and practice*. London: International Thompson Business.
 44. Kotler, Philip, ur. 2005. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education.
 45. Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. Upper Saddle River (N.J.), London: Pearson Education International.
 46. Kozamernik, Tanja. 2006. *Mrežni marketing na primeru podjetja Oriflame Kozmetika, d.o.o.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 47. Luna, Guillermo in Carola Luna. 2008. *Leadership Meeting seminar*. Rimini, 19-21. september.
 48. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
 49. McGraw-Hill, Irwin. 1999. *International business: The challenge of global competition*. United States of America: The McGraw-Hill companies, Inc.
 50. Melewar, T.C. 2004. *International conference on Corporate and Marketing*

- Communication: Expanding the role of corporate and marketing communications in the new business landscape.* Warwick: University of Warwick.
51. Milič, Ksenija, ur. 2008. *Vitaminski, mineralni in druga prehranska dopolnila.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
 52. NYSE Euronext. Dostopno prek: <http://nyse.com> (18. avgust 2008).
 53. Onkvisit, Sak. 2004. *International marketing: analysis and strategy.* New York, London: Routledge.
 54. *Osobni wellness trener.* Dostopno prek: http://www.vitalnost.com/vitalnost_cro/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (18. avgust 2008).
 55. Pilzer, Paul Zane. 2006. *Revolucija velnesa.* Varaždin: Katarina Zrinski.
 56. Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2008. *International Conference on Corporate and Marketing Communications, Corporate and marketing communications as a strategic resource: a response to contemporary use, challenges and criticism.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 57. Pokorn, Dražigost. 2003. *Prehrana v različnih življenjskih obdobjih: prehranska dopolnila v prehrani.* Ljubljana: Marbona.
 58. Pungartnik, Klemen. 2001. *Tržno komuniciranje v športnih organizacijah.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 59. Rickard, Levels. 2000. *Financial Times marketing casebook.* Harlow: Financial Times Prentice Hall.
 60. Rugimbana, Robert. 2003. *Cross-cultural marketing.* London: Thomson.
 61. Rugman, Alan M in Thomas L. Brewer. 2001. *The Oxford handbook of international business.* New York: Oxford University press.
 62. Salvatore, Dominick. 1993. *International Economics.* New York: Macmillan publishing company.
 63. Schultz, Don E. 2000. *Communicating globally: An integrated marketing approach.* Lincolnwood: NTC Business Books.
 64. Stone, Marilyn A. 2004. *International strategic marketing: European perspective.* London: Routledge.
 65. *Support-center.net.* Dostopno prek: <http://www.support-center.net/index.php>. (18. avgust 2008).
 66. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje.* Ljubljana: Znanstveno in

publicistično središče.

67. Usunier, Jean Claude. 2005. *Marketing across cultures*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

6 PRILOGE

PRILOGA A: Intervju z mag. Baro Hieng, Celje, 15. 9. 2009

1. Kakšna je vaša izobrazba in kje/kako je ta povezana s podjetjem Herbalife?

Moja izobrazba ni povezana s podjetjem Herbalife. Z njim sem se srečala sem v ZDA (UCLA), kjer sem opravila doktorat in postdoktorski študij, kjer smo delali razne raziskave o zdravilnih rastlinah. Sem strokovnjak na področju varne hrane. To sem naredila kasneje, ko sem bila zaposlena v državni upravi, delala državni izpit, ZUP, izobraževanja v tujini itd. V Republiki Sloveniji imam uradno le naziv magistra biotehnoloških znanosti. To tudi uradno sem in nič drugega ... Magisterij sem opravljala na Institutu Jožefa Štefana iz rastlinske fiziologije, biokemije oz. rastlinske biotehnologije. V študij biotehnologije sodi tudi biotehnologija živil, poleg okolja, zdravja, živali, rastlin. Po osnovni izobrazbi sem agronom, kar pomeni primarna pridelava živil/krme.

2. Kako bi umestili Herbalife s strokovnega vidika?

Herbalife ima vrhunske proizvode, saj za njimi stoji ekipa najboljših znanstvenikov v svetovnem merilu, kjer je med drugim tudi največ Nobelovih nagrajencev. Preostala podjetja večinoma le promovirajo, kot npr. Q-10, da je bila dobljena Nobelova nagrada, vendar ne na področju razvoja proizvodov oz. Nobelov nagrajenec ne dela za samo podjetje. Herbalife je narejen oz. razvit kot alternativa hitri hrani in je edini na tržišču, ki ponuja celično prehrano, medtem ko imajo preostala podjetja prehranska dopolnila in živila za posebne prehranske namene.

3. Herbalife uvaja pojem »celična prehrana«. Lahko natančneje razložite, kaj to pomeni?

Termina celična prehrana EU ne pozna. V EU poznamo samo prehranska dopolnila, živila za posebne prehranske namene in živila za posebne zdravstvene namene. Celična prehrana pa je v bistvu prehrana, ki zagotovi našim celicam tisto, kar potrebujejo (vitamine, minerale, beljakovine, esencialne aminokislino, vlaknine, esencialne maščobne kisline itd.), se pravi, da zagotovi polnovreden obrok. Telo je namreč sestavljeno iz celic, katere tvorijo tkiva, ki tvorijo organe, ti pa organske sisteme. Skratka to ni dopolnilna prehrana, temveč celostna prehrana v stilu, kot je vesoljska prehrana NASA (zagotavlja polnovreden obrok, regenerira celice ...). Danes s prehrano

ne dobimo več vseh potrebnih snovi, saj so živila zaradi onesnaženosti okolja ali predelave večinoma oropana hranil. In če bi to dodajali le s prehranskimi dopolnili, bi pojedli preveč tega. Konzumiranje raznih dodatkov oz. konzumiranje čudežnih tabletk namreč ne nadomesti zdrave prehrane in zdravega načina življenja.. Herbalife že v dveh proizvodih zagotovi vsa hranila, in sicer v F1 in F3 (beljakovine/proteini), poleg tega pa Herbalife distributer stranko/kupca poduči o zdravi prehrani (kako naj se prehranjuje) in koliko naj se giblje, katerih športnih aktivnosti naj se udeležuje itd.

4. Bi lahko rekli, da ima Herbalife najboljšo podporo, kar zadeva znanje, strokovnjake in tehnologijo? In zakaj?

Da! Tu so najboljši znanstveniki v razvoju: zdravniki, biokemiki, biotehnologi; skratka multidisciplinarna ekipa najboljših znanstvenikov z odličnimi rezultati – med njimi tudi Nobelovi nagrajenci.

5. Lahko poveste na enem primeru (npr. izdelek Rose Ox), kakšen je postopek od začetka do končnega izdelka?

Postopki so tajni; to je know how podjetja. Razvoj proizvoda traja več let; stisnjenka oz. kompresa pa je tista oblika, v kateri telo proizvod najbolj izkoristi in potrebnih je dosti manj aditivov, če je proizvod v takšni obliki kot pa npr. v obliki kapsul. Stisnjenke so najbolj prebavljiva in za zdravje najugodnejša oblika, saj se podjetje s skrbno izbranimi surovinami, kolikor je mogoče, izogne vsem možnim aditivom.

6. Kako naj potrošnik ve, kateri dodatki k prehrani na tržišču so kakovostni?

Ne more, če sam ne poizkusi. Kdor poizkusi proizvode podjetja Herbalife, vidi in občuti, da delujejo dosti bolje kot drugi proizvodi. Cena tudi pokaže razliko med posameznimi proizvodi različnih proizvajalcev. Poceni izdelek načeloma ne prinaša kakovosti. So pa vedno važni izkoristki samih proizvodov v našem telesu. Pri podjetju Herbalife je maksimalen, pri ostalih podjetjih pa je to vprašljivo. Kjer je zadaj dober razvoj, je sigurno tudi dobra kakovost, medtem ko je pri kakšnih manjših podjetjih, ki proizvajajo tovrstne izdelke, vprašljiv izkoristek v našem telesu, saj so tovrstne raziskave razvoja proizvodov izredno drage.

7. Lahko poveste kaj več, kdo vse uporablja te izdelke v ZDA?

Na klinikah, kjer se zdravijo razni rekonvalescenti, in na onkoloških klinikah in inštitutih uporabljajo te proizvode kot dopolnilno prehrano pri zdravljenju. Ti proizvodi maksimalno okrepijo in vzdržujejo imunski sistem.

8. Kdo kontrolira kakovost v poplavi dodatkov k prehrani, ki trenutno vlada na tržišču? Kako je potrošnik zavarovan?

Prehranska dopolnila morajo biti, takoj ko so dana na tržišče Evropske skupnosti oz. na notranji trg, notificirana s strani pristojnega organa. Ta naj bi vršil kontrolo nad proizvodom (kakovost, zdravstvena ustreznost – to le pomeni, da izpolnjuje zahteve predpisane veljavne zakonodaje Evropske skupnosti in nacionalne zakonodaje). Kakovost pa je stvar razvojne ekipe in podjetja, ki za tem stoji, na trgu pa je seveda kupec tisti, ki je zadovoljen/nezadovoljen, in nihče drug ...

9. Zakaj izdelkov Herbalife ne najdemo v trgovini? Zakaj jih je možno dobiti samo preko neodvisnih distributerjev?

Ker je to mrežni marketing. To pomeni cenejše proizvodi za kupca in dober zaslužek za distributerja, po drugi strani pa so proizvodi takšni, da konzumenti potrebujejo podporo distributerja, da jih ta vodi, da osvojijo filozofijo podjetja Herbalife.

10. Kakšno je vaše mnenje in priporočilo pri uporabi dodatkov k prehrani?

Obvezno je stalno jemanje, ker danes ne dobimo več vseh snovi s prehrano, zaradi onesnaženosti okolja itd. Seveda ob redni zdravi prehrani in s prilagojenimi aktivnostmi, ki jih izvajamo. Herbalife je številka ena (najboljši/maksimalni izkoristek proizvodov v organizmu) in zato se ga priporoča ...

11. Zakaj ima po vašem mnenju Herbalife pozicijo vodje na tržišču?

Zaradi promoviranja zdravega načina življenja – preprečuje regenerativne bolezni, vključno z rakom ...

12. Glede na vaše izkušnje in profesionalnost mi lahko opišete postopek ter vaše delo, ko pride nek nov dodatek k prehrani ali šejk na tržišče. Kaj je pomembno? Zakaj naj bi podjetja želela imeti storitev pri vas?

Ko gre živilo prvič v promet, mora imeti opravljene kakovostne in zdravstvene analize in mora biti varno. Varno živilo pa je tisto živilo, ki je pravilno označeno, zagotavlja sledljivost, je pridelano/rokovano v skladu s sistemom HACCP (vse potrebne kakovostne in zdravstvene analize - te zahtevamo!), da ni škodljivo za zdravje ljudi/živali in predstavljeno na način, ki ne zavaja potrošnikov. Podjetja potrebujejo profesionalne storitve, ker sami niso sposobni pravilno izpeljati postopkov zaradi ogromne količine zakonodaje, ki je potrebno ugoditi. Tudi produktna odgovornost je na proizvajalčevih oz. zadnjih lastnikih živil in evropske globe so tako visoke, da se napačno dajanje živil v promet enostavno ne izplača.

13. Ali obstaja v Evropi podjetje, ki je neodvisno in preverja – kot npr. ConsumerLab.com v ZDA? Ter kakšna je kakovost in pomembnost teh podjetij?

V EU so uradni akreditirani laboratoriji. Tudi v RS jih je nekaj. To je kakovost in zdravstvena ustreznost – to delajo uradni akreditirani laboratoriji.

14. Glede na vaše izkušnje me zanima, katere znamke so po vašem mnenju najbolj kakovostne?

Sicer ne bom ustvarjala nelojalne konkurence, ker so lahko na tržišču vsa živila, ki so varna, kar pa ne pomeni, da so nujno tudi zdrava. Stvar potrošnika je, da se odloči, ta je tudi s samo zakonodajo najbolj zaščiten in je v bistvu narejena predvsem zaradi njega.

PRILOGA B: Osebna korespondenca – intervju z dr. Louisem Ignarro, Nobelovim nagrajencem za medicino iz leta 1998, UCLA, 5. 9. 2008

1. Katere bolezni predstavljajo grožnjo pri prebivalstvu v naslednjih 20, 30 in 40 letih in zakaj?

Srčne bolezni so trenutno največji vzrok smrti v ZDA, Združenem kraljestvu Velike Britanije, Kanade ter drugih držav. Verjamem, da se bo ta trend nadaljeval tako, ko bosta osiromašena prehrana ter sedenje kot način življenja postala bolj priljubljena. Debelost, revščina ter STD⁹² so druge zdravstvene tematike, ki me skrbijo.

2. Ali imajo politike in strategije podjetij v državah po celem svetu zavedanje o stanju prehrane, debelosti ter srčno-žilnih boleznih njihovega prebivalstva? In če, kako ukrepajo?

Svetovna zdravstvena organizacija kot tudi posamezne države so poskušale izobraziti ljudi glede dobrobiti dobrega prehranjevanja, telovadbe ter dobrega zdravja. Izobrazba ter gospodarska rast sta po mojem mnenju pomembna dejavnika, ki vplivata pri premagovanju bolezni.

3. Ali obstaja katerikoli drugo podjetje na svetu, kot npr. Herbalife, za katerega dela dobitnik Nobelove nagrade?

Kolikor vem, sem edini Nobelov nagrajenec na področju medicine, ki razvija izdelke za zdravje ter prehrano za potrošnike.

4. Zakaj ste se odločili, da je Niteworks® distribuiran s strani Herbalife neodvisnih distributerjev?

⁹² STD – Sexually Transmitted Diseases (spolno prenosljive bolezni).

Potem ko sem odkril, kako neverjetno to deluje, sem vedel, da mora to odkritje priti do čim večjega števila ljudi. Herbalife je veliko mednarodno podjetje, ki je prisotno po celem svetu. Poleg tega je njegova rast tako velika, da ima veliko ljudi priložnost slišati o tem neverjetnem odkritju s strani Herbalife neodvisnih distributerjev. Herbalife je popolno podjetje zame, s katerim lahko sodelujem in ima način, kako distribuirati izdelke po celem svetu, medtem ko se lahko osredotočim na razvoj in raziskavo novih in čedalje boljših izdelkov.

5. Čemu bi pripisali največje pomanjkljivosti pri prehrani v današnjem svetu?

Pomanjkanje vitamina A je ena izmed najbolj groznih težav pri prehranjevanju dandanes. Pol milijona otrok vsako leto oslepi zaradi tega razloga in polovica od teh otrok jih umre zaradi te bolezni. Sam sem član odbora v neprofitni organizaciji Operation USA. Imamo program Vitamin A, ki nam pomaga z desetimi dolarji na otroka, da se reši en otrok.

6. Katere kriterije bi moral normalni potrošnik upoštevati pri izbiri dodatkov k prehrani?

To je zelo dobro vprašanje. Pomembno je, da poznate podjetje, ki proizvaja izdelke, še posebej dodatke k prehrani, ker ti niso preverjeni s strani FDA⁹³. Nekateri izdelki določenih podjetij niso varni, zato je pomembno, da poznate ljudi in reference, ki stojijo za temi izdelki.

PRILOGA C: Osebna korespondenca – intervju z dr. Luigijem Grattonom, Herbalife, 5. 9. 2008

1. Katere bolezni bodo najbolj prisotne v naslednjih letih?

Prva največja bolezen je in bo debelost, kateri dr. Heber pravi »Diabesity«. V ZDA ima trenutno 70 odstotkov prebivalstva prekomerno telesno težo in kmalu bodo vidni tovrstni problemi tudi pri otrocih. To nastane predvsem zato, ker je v prehrani višek kalorij, ter še nekaj drugih vzrokov.

2. Ali obstaja še katerokoli drugo podjetje, ki ima laboratorije za raziskovanje?

⁹³ FDA – Food and Drug Administration.

Velika konkurenta, Amway and Shaklee, imata laboratorije in sta zelo dobri podjetji z visoko tehnologijo.

3. Kaj je po vašem mnenju tisto, kar dela Herbalife tako izjemnega in neverjetnega, poleg tega, da je zelo uspešen?

Kar dela Herbalife boljšega je storitev vsakega posameznega distributerja. Rezultati lahko pridejo od mnogih izdelkov, ampak storitev tu je najboljša.

PRILOGA D: ORODJA DMO (Nutrition Club, Wellness Coach, Total Plan, Internet/Sampling)

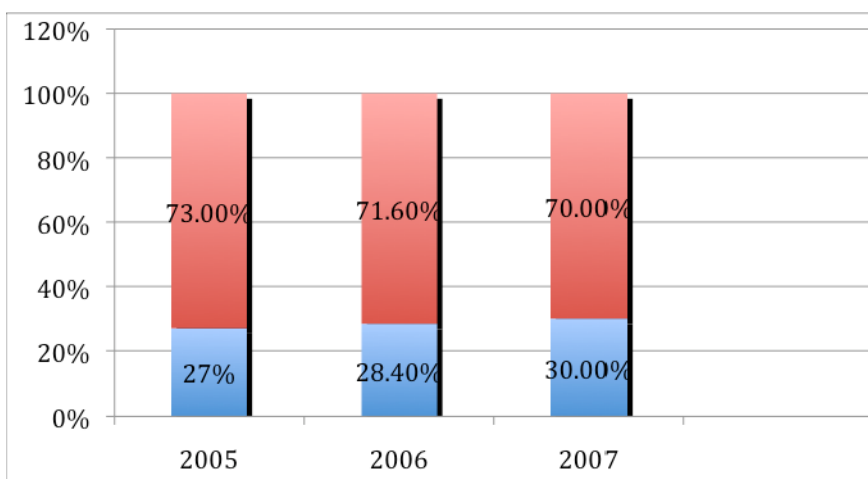
Nutrition Club – Bistvo tega orodja je, da bodoči in obstoječi uporabnik Herbalife proizvodov lahko uživa šejke itd. v klubu, kjer hkrati izve več informacij o delovanju samih proizvodov, ga lahko redno uživa, na ta način pa se ustvarjajo tudi nova priporočila.

Wellness Coach – Zajema razne analize telesa, kot sta merjenje odstotka maščobe ter indeks telesne mase, prepoznavanje in ozaveščanje stila življenja ter prehranjevalnih navad posameznika. Na ta način dobi oseba kakovostne informacije in se lažje odloči za uživanje proizvodov Herbalife.

Total plan – To zajema katerokoli orodje, ki poteka neprenehoma 90 dni, tako da se na dan pripravi dva sestanka, skupno 40 sestankov na mesec.

Internet/Sampling – internet.

PRILOGA E: Delež prodaje Formule 1 v primerjavi z drugimi izdelki v letih 2005, 2006 in 2007



PRILOGA F: IDEALEN ZAJTRK

Naše telo je sestavljeno iz 100 bilijonov celic, ki čez dan potrebujejo 114 različnih hranil. Poznamo dve glavni skupini elementov:

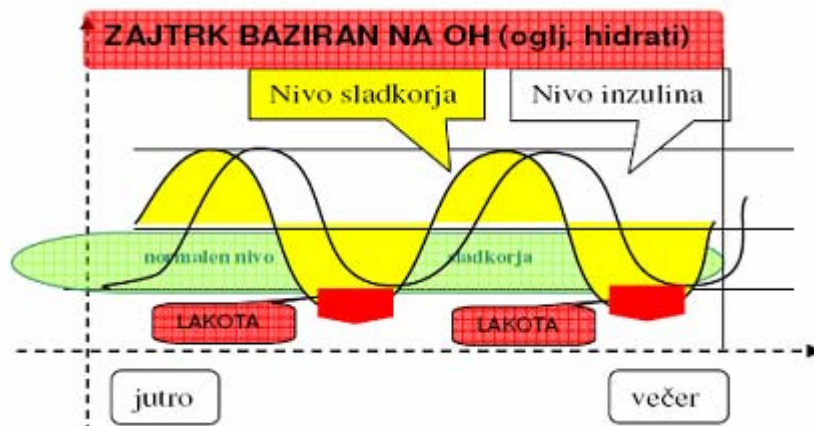
- 1. Za energijo:** beljakovine, maščobe, ogljikovi hidrati.
- 2. Gradbeni material:** beljakovine, aminokisliline, vitamini, minerali, mikroelementi idr.

Zjutraj, ko se zbudiš, oskrbiš telo z energijo, ponoči pa telo porablja gradbeni material, ko se obnavlja.

POZNAMO 2 TIPA ZAJTRKA, KI NEUGODNO VPLIVATA NA TELO:

1. TIP:

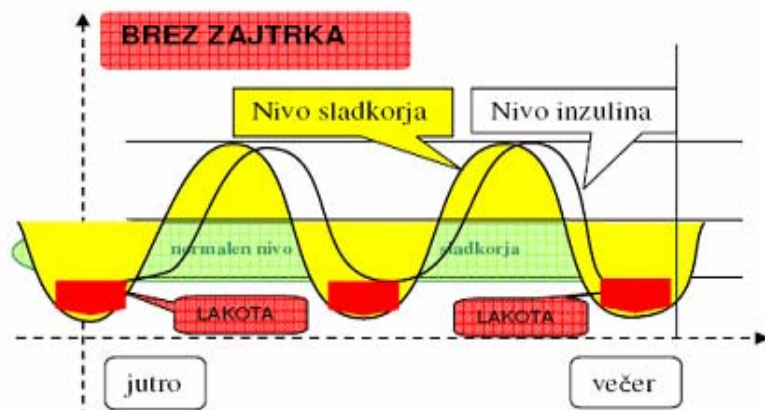
Zajtrk, baziran na ogljikovih hidratih, zlasti enostavnih ogljikovih hidratih (živila, ki vsebujejo belo moko, sladkor, ostala rafinirana živila ...), povzroča hiter dvig nivoja krvnega sladkorja, kar precej poveča izločanje inzulina. Ta pospešeno pobira sladkor iz krvi in ga spreminja v maščobo. Posledica je nagel padec sladkorja v krvi in s tem povečana želja in konzumiranje ogljikovih hidratov. Ta začarani krog se ponovi od 2- do 3-krat dnevno in je eden največjih vzrokov za diabetes, visok krvni tlak in prekomerno telesno težo.



2. TIP:

Preskakovanje zajtrka povzroča preko dopoldneva padec nivoja krvnega sladkorja pod normalo. Posledica je utrujenost, padec energije in velika želja po enostavnih ogljikovih hidratih. Ko pojemo enostavne ogljikove hidrate, sladkor v krvi naraste in spet s pospešenim delovanjem inzulina pade ter se pretvori v maščobo. Ta začarani krog se

ponovi od 2- do 3-krat dnevno in je eden največjih vzrokov za diabetes, visok krvni tlak in prekomerno telesno težo.



IDEALEN ZAJTRK: HERBALIFE ŠEJK

Kadar z zajtrkom vnesemo v organizem vsa za energijo vitalna hranila (beljakovine, sestavljene ogljikove hidrate, zdrave maščobe), omogočimo organizmu normalen nivo krvnega sladkorja in insulina. To nam pomaga preprečiti odvisnost od enostavnih ogljikovih hidratov čez cel dan, s tem pa uspešno nadziramo tek in zmanjšamo željo po ogljikovih hidratih. Po drugi strani pa s tem dosežemo, da organizem za energijo začne porabljati »uskладиščeno« telesno maščobo.



PRILOGA G: PRIMERJAVA MED 2 RAZLIČNIMA OBROKOMA GLEDE HRANILNE VREDNOSTI IN CENE

<p>Big Mac obrok 4€</p> <p>(s praženim krompirčkom in Coca colo)</p> 	<p>Formula 1 obrok 1,5€</p> <p>(vanilija / čokolada / jagoda z 2,5 dl mleka)</p> 
<p>Kalorij: 1260 Kalorij iz maščob: 500</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skupaj maščobe (g) 55 g <li style="padding-left: 20px;">Nasičene maščobe (g) 15 g <li style="padding-left: 20px;">Holesterol (mg) 85 mg ▪ Natrij - sol (mg) 1360 mg ▪ Ogljikovi hidrati (g) 165 g <li style="padding-left: 20px;">Sladkorji (g) 66 g ▪ Beljakovine (g) 31 g ▪ Vitamin A (D.P.) 6 % ▪ Vitamin C (D.P.) 34 % ▪ Kalcij (D.P.) 32 % <p style="text-align: right; font-size: small;">D.P. = dnevna potreba</p>	<p>Kalorij: 220 Kalorij iz maščob: 10,5</p> <p>10900% manj maščob 2900% manj nasičenih maščob NIČ!!!</p> <p>244% manj natrija (soli) 302% manj ogljikovih hidratov 408% manj sladkorja</p> <p>18,5 g visoko kvalitetnih sojinih beljakovin 483% več vitamina A 103% več vitamina C 28% več kalcija</p>