

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

REBECCA FLEGAR

REBECCA FLEGAR

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

GLOBALIZACIJA V INDUSTRIJI
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

– ŠTUDIJA PRIMERA

Rebecca Flegar

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljeno globalno poslovanje podjetja Apple Inc., ki deluje v segmentu informacijske industrije. V današnjih časih je zelo zahtevno biti uspešno podjetje na globalnem tržišču, ker je konkurenca velika in se trg hitro spreminja. Potrebno je imeti kakovostne in inovativne izdelke ter vedno biti korak pred tekmeci. V zadnjih 20 letih je industrija informacijske tehnologije močno vplivala na poslovanje podjetij. Informacijska tehnologija je postala samoumevni del življenja in poslovanja in je tako omogočila lažjo komunikacijo in razvoj globalizacije. Ugotovila sem, da je danes podjetje Apple eno od najuspešnejših, konkurenčnih in visoko globaliziranih podjetij. Ključni faktor za njihovo odlično poslovanje je uspešno izveden proces globalizacije.

Ključne besede: globalizacija, industrija informacijske tehnologije, podjetje Apple Inc., konkurenca

SUMMARY

In my final project assignment I've presented the global business of the company Apple Inc, which operates in the information industry. Nowadays it's very difficult to be a successful company in the global market, because the competition is high and the market is changing rapidly. It's necessary to have high-quality innovative products and to be always one step ahead of the competition. In the last 20 years the information industry had a major impact on business operations. The information technology has become a self-evident part of life and has made it possible to improve communications and the development of globalization. I found out that today the company Apple is one of the most successful, highly competitive and globalized business. The key factor of their excellent business is their successfully carried out process of globalization.

Key words: globalization, information technology industry, company Apple Inc., competition

UDK: 339.5:004(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	3
2	Globalizacija	4
2.1	Vsebina in pomen globalizacije	5
2.2	Trendi razvoja globalizacije	6
3	Vrste podjetij v globalizaciji	8
3.1	Mednarodna podjetja	9
3.2	Globalna podjetja	10
3.3	Multinacionalna podjetja	11
3.4	Vloga in pomen informacijske tehnologije	11
4	Proučevanje strategije globalizacije podjetja Apple	14
4.1	Predstavitev podjetja	15
4.2	Globalno poslovanje podjetja Apple	16
4.3	Apple trgovine	18
4.4	Strategija globalizacije podjetja Apple	18
4.4.1	Analiza zunanjega okolja	19
4.4.2	Analiza notranjega okolja	20
4.4.3	SWOT Analiza	21
4.5	Globalni izdelki	22
4.6	Primerjava globalne strategije podjetij Apple in Samsung	23
4.7	Ocena strategije globalizacije preučevanega podjetja	25
4.7.1	Ugotovitve o proučevanju	26
5	Sklep	27
	Literatura in viri	29

SLIKE

Slika 1: Naročnine za mobilne telefone.....	13
Slika 2: Sedež podjetja Apple Inc.....	15
Slika 4: Prvi osebni računalnik Apple Lisa 1983	16
Slika 5: Vrednost blagovnih znamk v mrd USD	17
Slika 6: Letni prihodki podjetja Apple Inc. 2002-2012.....	18
Slika 7: Prihodki podjetja Apple Inc. po geografskih področjih	20
Slika 8: Prodaja izdelkov podjetja Apple Inc. po kategoriji proizvodov.....	22
Slika 9: Samsung dobavitelji za pametne telefone	24
Slika 10: Svetovna prodaja mobilnih telefonov	25

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Apple SWOT analiza.....	21
--	----

KRAJŠAVE

CEO	Chief Executive Officer
IBM	International Business Machines Corporation
Inc.	Incorporated
R & R	Raziskave in razvoj
SEC	Samsung Electronics Corporation
SDC	Samsung Display Corporation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TNI	Tuje neposredne investicije
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V uvodu se bom osredotočila na opredelitev in opis problema, ki je predmet raziskovanja. Predstavila bom namene in cilje zaključne projektne naloge, opisala predpostavke in omejitve ter pojasnila, katere metode raziskovanja sem uporabila.

Podjetja, ki želijo preživeti v današnjem dinamičnem in spreminjajočem se okolju, so primorana uporabiti najrazličnejše strategije, taktike in orodja, ki jim pomagajo pri doseganju konkurenčne prednosti in ohranjanju zvestobe kupcev. Ekonomija obsega, na kateri je temeljilo gospodarstvo v industrijski dobi, izgublja svojo vrednost; čedalje bolj pomembna postaja »sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva« (Kaplan in Norton 2000, 15), kot so »visokokakovostni izdelki in storitve, motivirani in usposobljeni zaposleni, odzivni in predvidljivi notranji procesi ter zadovoljene in zveste stranke« (Kaplan in Norton 2000, 19).

Tržišče informacijske industrije predstavlja visoko konkurenčno in zahtevno panogo, zato se moramo zavedati, da je natančna izvedba procesa globalizacije eden od ključnih dejavnikov uspeha.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V današnjih časih je pojem globalizacije povezan z industrijo informacijske tehnologije, ki je v svetu omogočila enostavno komunikacijo in s tem tudi razvoj v gospodarstvu. Nezadržan razvoj informacijske tehnologije je močno spremenil sodobnega človeka, organizacijo in poslovno okolje. Z razvojem informacijske tehnologije se je porušila marsikatera omejitev, ki smo ji bili priča v preteklosti, odpirajo pa se določene priložnosti, o katerih so pred desetletji govorili samo največji vizionarji. Zaradi uvajanja interneta in masovnih informacijskih storitev v našo celotno družbo sedaj govorimo o »informacijski dobi«. S pomočjo novih tehnologij se svet zdi manjši in dostopnejši.

Globalizacija je večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. Gre za svetovni razvojni trend in za procese, ki močno spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora. Hiter razvoj tehnologij in informatike (internet, mobilna telefonija) ter liberalizacija svetovnega gospodarskega prostora z odpravljanjem različnih ovir in nastankom svetovnih poslovnih mrež sta v zadnjih nekaj letih dala globalizaciji nove razvojne spodbude in pospešila njene procese (Ruzzier in Kesič 2011, 19).

Med vzroki za globalizacijo so najpogosteje navedene tehnološke spremembe, liberalizacija trgov, ideologija in politične odločitve. Bolj celovito lahko dejavnike globalizacije opišemo kot splet raznolikih političnih, ekonomskih, tehnoloških in kulturnih sprememb. Gre za tri

ključne dejavnike globalizacije: tehnološki napredek, stopnja zrelosti političnih odnosov in raven teoretičnega znanja in praktičnih ekonomskih veščin (Stiglitz 2006, 39).

Tehnološki napredek pravzaprav zajema četrto industrijsko revolucijo, ki razširja informacijsko tehnologijo na vsa področja delovanja. Tehnološke in organizacijske inovacije so ključna gonilna sila, ki spodbuja mobilnost kapitala in omogoča delovanje podjetij na globalni ravni.

Podjetja, ki najbolj spodbujajo procese globalizacije in internacionalizacije, so *multinacionalna* ali *večnacionalna podjetja*. Taka podjetja so registrirana in imajo svoj upravljavski sedež običajno v eni državi, različne aktivnosti svojega mednarodnega poslovanja – vključno z raziskovanjem in razvojem, predvsem pa proizvodnjo, marketinško-prodajne in distribucijske aktivnosti – pa v večjem številu drugih držav sveta. Med vodilnimi svetovnimi večnacionalnimi podjetij so predvsem aktivna podjetja, ki se ukvarjajo z elektroniko in telekomunikacijo (Ruzzier in Kesič 2011, 40).

V zaključni projektni nalogi bom raziskala poslovanje najbolj uspešnega multinacionalnega podjetja Apple, ki deluje v segmentu informacijske industrije. Apple Inc. je ameriško podjetje, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo in ki je svoje poslovanje razširilo po vsem svetu. Apple je trenutno najbolj prepoznavna blagovna znamka v svetu. Njihova poslovna strategija temelji na kakovostnih in kvalitetnih izdelkih, ki so tehnološko vedno najbolj napredni na tržišču. Podjetje ima široko ponudbo izdelkov – od mobilnih telefonov in tabličnih računalnikov do osebnih računalnikov in predvajalnikov glasbe. Letošnji slogan podjetja Apple je » Designed by Apple in California«, saj želijo, da potrošniki vedo, da so njihovi izdelki iz ZDA (Wikipedia 2013 č). Podjetje ostaja na samem vrhu in zagotavlja prihodnost na področju informacijske industrije. Podjetje Apple je dokazalo, da je možno s pravimi pristopi in strategijami internacionalizacije mednarodnega poslovanja ohraniti vodilno pozicijo v panogi in doseгти vedno boljše rezultate, ki bodo zagotovili uspešno poslovanje tudi v prihodnosti.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in proučiti strategijo globalizacije podjetja Apple, ki deluje v industriji informacijske tehnologije.

Cilji:

- proučiti vlogo in pomen globalizacije,
 - proučiti in raziskati poslovanje multinacionalnih podjetij,
- proučiti strategijo globalizacije multinacionalnega podjetja Apple, ki deluje v segmentu informacijske tehnologije.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri načrtovanju zaključne naloge bom uporabila naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije,
- metodo povzemanja ali kompilacije,
- metodo analize,
- metodo študija primera,
- metodo sinteze.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Izhajala bom iz naslednjih predpostavk:

- predpostavljam, da je globalizacija proces, ki vpliva na razvoj svetovnega gospodarstva posameznih podjetij in konkurenčnosti;
- predpostavljam, da sta informacijska tehnologija in globalizacija povezani;
- predpostavljam, da globalna podjetja brez informacijske tehnologije na tržišču ne morejo obstati in da so razlike med zmagovalci in poraženci vse večje.

Omejitve zaključne projektne naloge:

- dostopnost do podatkov o poslovanju proučevanega podjetja.

2 GLOBALIZACIJA

V današnjem času so spremembe edina stalnica, zato preživijo in uspejo le tista podjetja, ki znajo ustvarjati takšno konkurenčno prednost na globalnem trgu in ki znajo pritegniti odjemalce (Makovec Brenčič idr. 2009, 7).

Ruzzier in Kesič (2011, 19) globalizacijo prepoznavata kot večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. V nadaljevanju avtorja ugotavljata, da gre za svetovni razvojni trend in procese, ki močno spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora. Globalizacija lahko vključuje politične, sociološke, kulturne, ekonomske, finančne, tehnološke, invencijske, inovacijske in informacijske prvine.

Na drugi strani proces globalizacije pomeni priložnost za hitrejšo rast gospodarstva in nepristransko, pravično in trajnostno prerazdelitev svetovne blaginje (Mora in Siotis 2004, 45).

Globalizacija je kot morje. Lahko je mirno – takrat uživamo v lovljenju rib, pa še nafto nam daje na svojem dnu. Nepredvidljive nevihte pa ga lahko razburkajo in takrat postane nevarno, mi pa zelo ranljivi. Le spreten krmar se lahko izogne čerem, ki pretijo, ali pa se, če je prehudo, zateče v zavetrje. Globalizacija je torej tu, pred njo ne moremo pobegniti, lahko se oborožimo in se bolj ali manj uspešno kosamo z njo, odvisno od našega znanja in spretnosti (Svetličič 2004, 17).

Globalizacija predstavlja zaželen razvoj v različnih pogledih. Zasebno podjetje učinkoviteje ustvarja blaginjo kot državno. Državna podjetja si navsezadnje prizadevajo izkoriščati svojo moč. Globalizacija ponuja določeno stopnjo individualne svobode, ki je nobena posamezna država ne more zagotoviti. Z ustvarjanjem konkurence na globalni ravni osvobajamo iznajdljive in podjetniške talente, obenem pa pospešujemo tehnološke inovacije (Soros 2003, 4).

Podjetja delujejo celovito v okviru *mednarodnega poslovnega okolja*, saj nobeno od podjetij ni imuno na dogodke, ki lahko povzročajo integralne spremembe poslovanja, kot so sprememba valutnih razmerij, cene delovne sile in drugo. *Nacionalno poslovno okolje* je sestavljeno iz svojevrstnih kulturoloških, političnih, pravnih, ekonomskih in okoljskih značilnosti, ki se lahko od države do države razlikujejo. Zaradi liberalizma in globalizma se regionalne države vse bolj nagibajo k poenotenju postopkov, procesov in izenačevanju pogojev mednarodnega poslovanja. *Mednarodno poslovanje podjetja* poteka preko meja domače nacionalne države in njenega poslovanja ter se bistveno razlikuje od poslovanja na domačem trgu (Makovec Brenčič idr. 2009, 15–16).

2.1 Vsebina in pomen globalizacije

Danes globalizacija predstavlja močno povezanost in soodvisnost vseh svojih akterjev v svetovnem gospodarskem prostoru, tako v dobrem kot v slabem pomenu. Pojem globalizacije od sredine devetdesetih let velja za eno najbolj pogostih tem pogovorov v različnih družbenih sferah. Na eni strani ljudem prinaša negativne posledice, saj je botrovala poslabšanju življenjskega okolja, izgubi delovnih mest, razpadanju socialnih mrež in zmanjševanju socialnih pravic, zmanjševanju moči javnega odločanja ter poglobljanju finančnih kriz v razvitem svetu. Na drugi strani proces globalizacije pomeni priložnost za hitrejšo rast gospodarstva in nepristransko, pravično ter trajnostno prerazdelitev svetovne blaginje (Mora in Siotis 2004, 45).

Globalizacija predstavlja zaželen razvoj v različnih pogledih. Zasebno podjetje učinkoviteje ustvarja blaginjo kot državno. Državna podjetja si navsezadnje prizadevajo izkoriščati svojo moč. Globalizacija ponuja določeno stopnjo individualne svobode, ki je nobena posamezna država ne more zagotoviti. Z ustvarjanjem konkurence na globalni ravni osvobajamo iznajdljive in podjetniške talente, obenem pa pospešujemo tehnološke inovacije (Soros 2003, 4).

Ko govorimo o globalizaciji, lahko govorimo o njej na področju štirih ravni: na svetovnem nivoju, kjer se nanaša na povečano ekonomsko medodvisnost med državami; na nivoju države, kjer se nanaša na obseg mednarodnih povezav; na nivoju industrije, kjer se nanaša na stopnjo odsotnosti in povezanosti konkurenčnega položaja; in na nivoju podjetja, kjer se nanaša na obseg širitve prihodkov in sredstev (Dubrovski 2006, 52–53).

Globalizacija temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen in da razlike med nacionalnimi trgi ne samo izginevajo, ampak so pri nekaterih trgih dejansko že izginile. Na ta način vplivajo dogajanja na enem koncu sveta v najhitrejšem možnem času na dogajanja na drugem koncu sveta. Nekateri avtorji opredeljujejo globalizacijo tudi kot stopnjo internacionalizacije, pospešeno z mednarodno menjavo in organizacijo podjetja, ki zasleduje »logiko odprtosti«. Med drugim tudi poudarja, da globalizacija trgov in konkurence sili podjetja h globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij: na področju nabave, na področju raziskave in razvoja (R&R), na področju proizvodnje, na področju finančne funkcije, na področju marketinga in na področju človeških virov (Dubrovski 2002, 12–14).

Skratka, globalizacija je (Svetličič 2004, 22):

- večdimenzionalen proces, vključujoč ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost;
- globalna internacionalizacija ali vsaj internacionalizacija dejavnosti, kot so trgovina, TNI, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih;
- globalna sopovezanost, ki terja globalno usklajevanje in povezanost dejavnosti na povsem nov način;

- proizvodnja enakih izdelkov za domačo porabo in tujino;
- naraščanje deleža tujih sestavih v proizvodih za domačo porabo in za izvoz.

Po Omanovi ekonomski definiciji je globalizacija mikroekonomski proces, ki ga poganjajo ekonomske sile, ki zblížujejo ekonomsko oddaljenost med narodi in ekonomsko suverenost prek pospešenih gibanj komercialnih dobrin zunaj državnih in regionalnih meja (Svetličič 2004, 20).

Ker je globalizacijo težko definirati, ne preseneča, da se tudi ocenjuje tako različno. Kindleberger (2000, 17) ločuje tri vrste pristopov h globalizaciji:

- hiperglobaliste, ki so prepričani, da se svet razvija v eno politično, ekonomsko in družbeno enoto;
- skeptike, ki so prepričani, da je globalizacija le blodnja, da je nacionalna država tu z nami in bo tako tudi ostalo;
- preoblikovalce, ki skušajo analizirati gonilne sile globalizacije in njihove vplive (Kindelberger 2000, 17).

Pojem globalizacije pa je treba ločiti od globalizma, ki po svetovnopoličnem pristopu obravnava svet kot idealno celoto, ki naj se ji deli te celote podrejajo. Globalizem je teoretični koncept v ozadju globalizacije kot proces. Je odgovor na neprimernost zgolj državnega pristopa k nekaterim izzivom, npr. onesnaževanju, populacijski politiki in konzervaciji. To je nekakšen skupek »zakonov«, ki urejajo svetovnopolično, ekonomsko, kulturno in institucionalno soodvisnost (Svetličič 2004, 21).

2.2 Trendi razvoja globalizacije

Globalizacijski razvojni trendi vodijo v integracijo vseh ključnih in odločilnih dejavnikov konkuriranja. Globalizacijski proces tako od podjetij in držav zahteva prizadevanje za doseganje globalne konkurenčnosti delovanja in poslovanja na strani povečevanja prihodkov, povečevanje tržnih deležev, razvoj novih tehnologij in izdelkov ter storitev in racionalizacijo stroškovnega vidika poslovanja. Zato globalizacija od držav in podjetij zahteva intenzivne napore za doseganje, vzdrževanje in nenehno povečevanje globalne konkurenčnosti celovitega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 22).

Na razvoj globalizacije so vplivali številni dejavniki. Eden izmed teh dejavnikov je povečanje števila držav, ki so zaradi ovir, ki so jih v preteklosti povzročali različni družbeno-politični in gospodarski režimi, začele prehajati na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilno ukinjanje carinskih ovir. Med slednje spada tudi gospodarska intenzivnost, ki se je preusmerila od razvitih držav v dežele v razvoju, stalni in intenzivni tehnološki razvoji, odpiranje meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala in know-howa, kar je podjetjem omogočalo priložnost vstopa na nove trge, konkurentom pa istočasno vstop na domicilne trge teh podjetij. Na razvoj globalizacije so vplivala nova pričakovanja, potrebe odjemalcev

povsod po svetu in številne regionalne razlike glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti in drugo (Dubrovski 2006, po Hliš 2010, 7).

Nadaljeval se bo trend svetovne delitve dela, in sicer med dvema poloma. Prvi bo obsegal izdelke, storitve in tehnologije, ki bodo globalni in bodo predstavljali najvišji kakovostni razred na svojem področju, na drugem pa bodo izdelki, storitve in procesi, ki bodo namenjeni lokalnim ali regionalnim trgov. Podjetja bodo morala sprejeti strateško odločitev, h kateremu tržnemu polu bodo usmerjena (Semolič 2001).

Globalizacija ima danes več vzvodov svojega delovanja. Predvsem so pomembne in značilne naslednje vsebine (Ruzzier in Kesič 2011, 22):

- tržni vidik delovanja in poslovanja, ki se kaže v prizadevanjih svetovnih podjetij in tudi držav za pridobivanje čim večjega svetovnega tržnega deleža oz. osvajanje novih trgov;
- konkurenčni vidik delovanja in poslovanja, ki se odraža v hitrem povečevanju splošne svetovne konkurenčnosti celovitega poslovanja in težnji po prevladi nad tekmeči;
- stroškovni vidik delovanja in poslovanja, ki se kaže v stalnem prizadevanju podjetij za zniževanje stroškov svojega poslovanja;
- finančni vidik delovanja in poslovanja, ki se kaže v tesni povezanosti in soodvisnosti svetovnih finančnih trgov tako v času ugodnih kot tudi neugodnih gospodarskih gibanj;
- ekološki (okoljevarstveni) vidik delovanja in poslovanja, ki se kaže v kompleksnem in napornem usklajevanju svetovnih prizadevanj ob različnih interesih držav za večjo skrb in varovanje okolja.

Nihanja v razvoju globalizacije tako niso nemogoča, pač pa celo zelo verjetna. Če ne zaradi drugega, je tako zaradi velikih tehnoloških odkritij, pa tudi velikih odkritij v družbeni arhitekturi sveta. Bistvene tehnološke spremembe ali spremembe v urejanju družbenih zadev lahko ali pospešijo ali pa zavrejo sedanje globalizacijske tendence. Skokovito naraščanje pomena interneta je lahko najbolj nazorna ilustracija dejanske globalizacije svetovnega gospodarstva. Prognoze namreč kažejo, da se tako v globalno ekonomijo lahko vključujejo ne le majhna podjetja, pač pa celo posameznik v najbolj odmaknjenih delih sveta (Svetličič 2004, 35–36).

3 VRSTE PODJETIJ V GLOBALIZACIJI

Podjetja, ki delujejo v mednarodnem poslovanju, so različnih vrst in velikosti, imajo različen obseg poslovanja in različne aktivnosti, strategije ter vizije svojega nadaljnjega razvoja. Običajno jih lahko ločimo na velika in mala podjetja v mednarodnem poslovanju. Med njimi in njihovim delovanjem je nekaj bistvenih značilnosti, ki se kažejo v njihovih strategijah internacionalizacije, aktivnostih in obsegu mednarodnega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 38).

Avtorja Ruzzier in Kesič (2011, 39) ugotavljata, da se mednarodna podjetja razlikujejo glede na obseg, načine, oblike, stopnjo dosežene aktivnosti izvajanja mednarodnega poslovanja in stopnjo dosežene razširjenosti mednarodnega poslovanja. Z upoštevanjem vseh dejavnikov lahko opredelimo naslednje vrste podjetij (Ruzzier in Kesič 2011, 39):

- *začetniki v mednarodnem poslovanju* – to so podjetja, ki šele začenjajo s prvimi aktivnostmi v mednarodnem poslovanju; raziskujejo potencialne trge za vstop, ocenjujejo strategije in načine za vstop na tuje trge, izvajajo prve aktivnosti za vstop na tuje trge, iščejo potencialne partnerje, ponujajo svoje izdelke in/ali storitve na tujih trgih, občasno izvedejo tudi izvozni ali uvozni posel,
- *občasni izvozniki ali uvozniki* – to so podjetja, ki so že izvedla izvozni ali uvozni posel, občasno nastopajo na tujih trgih, kjer ponujajo svoje izdelke/storitve, a nimajo izdelane in opredeljene trajne strategije internacionalizacije,
- *pretežni izvozniki ali uvozniki* – to so podjetja, ki večji del svoje prodaje ali nabave realizirajo na tujih trgih, a na njih še nimajo nobene druge poslovne aktivnosti (lastne entitete, različne druge poslovne aktivnosti),
- *mednarodno podjetje* – običajno mednarodno podjetje izvaja enostavnejše načine mednarodnega poslovanja (izvoz, delno lastne marketinške in prodajne aktivnosti) na manjšem, omejenem številu tujih trgov; mednarodno podjetje običajno že ustanavlja lastne entitete v tujini za podporo mednarodnega poslovanja;
- *multinacionalno/večnacionalno/transnacionalno podjetje* – podjetje že izvaja različne aktivnosti v mednarodnem poslovanju (proizvodnja, raziskave in razvoj, načrtovanje in oblikovanje izdelkov) na več tujih trgih, ima strukturo lastnih podjetij in podružnic, hčerinskih oziroma odvisnih podjetij, s katerimi izvaja različne poslovne aktivnosti in jih povezuje v smiselne poslovne celote,
- *globalno podjetje* – globalno podjetje je običajno neposredno prisotno na večini ključnih svetovnih trgov z vsemi svojimi najpomembnejšimi poslovnimi aktivnostmi, kjer izvaja vse aktivnosti – od managementa načrtovanja, raziskovanja in razvoja, kreiranja tehnologij in izdelkov do proizvodnje, marketinško-prodajnih aktivnosti in celovitega globalnega upravljanja vseh poslovnih procesov; globalna podjetja so še bolj globalno razvejana in razširjena in stremijo k optimizaciji vseh poslovnih procesov v globalnem tržnem okolju; globalno podjetje je običajno dokaj centralistično vodeno in upravljano.

3.1 Mednarodna podjetja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje med narodi (tudi poslovanje s tujino) je vsebinsko zelo širok pojem vseh poslovnih aktivnosti in transakciji, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja (Ruzzier in Kesič 2011, 11).

Mednarodna podjetja običajno izvajajo enostavnejše načine mednarodnega poslovanja (izvoz, delno lastne marketinške in prodajne aktivnosti) na manjšem, omejenem številu tujih trgov; mednarodno podjetje običajno že ustanavlja lastne entitete v tujini za podporo mednarodnega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 39).

Sodoben poslovni svet je postal svet globalnih dimenzij, kjer vladajo dinamični procesi globalizacije in liberalizacije, nenehnih političnih, družbenih in drugih sprememb. Pravzaprav so edina stalnica v tem svetu – spremembe. Zato v sodobnem poslovnem okolju uspevajo le tista podjetja, ki so naravnana ofenzivno in proaktivno in ki znajo ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo kupce in odjemalce, vendar ne le na nacionalnem, ampak predvsem na globalnem trgu. Mednarodno poslovanje je tako postalo stalnica velike večine sodobnih podjetij, institucij in držav, saj podjetja le tako dosegajo dovolj velike tržne deleže, obseg prodaje in rast, države pa predvsem dvig blaginje svojih prebivalcev (Makovec Brenčič idr. 2006).

Za mednarodno poslovanje tako velja nujna zahteva po nenehnem razvoju in inoviranju, v kar podjetja silijo dinamičnost mednarodnega (globalnega) poslovanja in nenehni pritiski konkurence, kar vse vpliva na skrajševanje življenjskega ciklusa izdelka. Prav zato najbolj inventivni segmenti svetovne industrije vlagajo v raziskovanje in razvoj novih izdelkov pomemben delež sredstev z namenom, da bi razvili in uvedli popolnoma nove, inventivne izdelke, ki pomenijo odločilno tržno pozicioniranje in veliko konkurenčno prednost na svetovnih trgih. Ključen strateški namen razvoja novih izdelkov ne sme biti njihova tehnično-tehnološka popolnost, temveč kakovostno in uspešno zadovoljevanje želja in potreb svetovnih porabnikov (Ruzzier in Kesič 2011, 122).

Ko opredeljujemo mednarodno poslovanje, se moramo zavedati, da govorimo o poslovanju v različnih političnih, regulatornih, pravnih, socioloških, kulturoloških, komunikacijskih, managerskih in poslovnih okoljih, ki se med seboj močno razlikujejo po različnih pričakovanjih, zavedanjih, vedenju, razumevanju, stopnjah doseženega gospodarskega razvoja, nakupnih in absorpcijskih sposobnostih, stopnji osveščenosti in razgledanosti potrošnikov in njihovih pričakovanj. Mednarodno poslovanje je veliko bolj zahtevno, naporno, kompleksno, dinamično, tudi tvegano v primerjavi s poslovanjem na domačem, lokalnem trgu, a hkrati povezano tudi z večjimi izzivi in priložnostmi. Poslovanje v mednarodnem tržnem prostoru podjetjem, organizacijam, posameznikom in tudi državam daje večje razsežnosti in širino ter zahteva načrten, sistemski pristop. Eno od ključnih dejstev današnjega mednarodnega poslovanja so stalne spremembe in negotovost, saj se dnevno

spreminjajo ključni elementi in pogoji mednarodnega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 11–12).

Dubrovski (2006, 15) mednarodno poslovanje opisuje še bolj natančno, in sicer kot najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav.

3.2 Globalna podjetja

Globalno podjetje je običajno z vsemi svojimi najpomembnejšimi poslovnimi aktivnostmi neposredno prisotno na večini ključnih svetovnih trgov, kjer izvaja vse aktivnosti – od managementa načrtovanja, raziskovanja in razvoja, kreiranja tehnologij in izdelkov do proizvodnje, marketinško-prodajnih aktivnosti in celovitega globalnega upravljanja vseh poslovnih procesov. Globalna podjetja so še bolj globalno razvejana in razširjena in stremijo k optimizaciji vseh poslovnih procesov v globalnem tržnem okolju; globalno podjetje je običajno dokaj centralistično vodeno in upravljano (Ruzzier in Kesič 2011, 40).

Globalnost označuje dejstvo, da odslej vse, kar se na našem planetu odvija, ni več le krajevno omejen proces, temveč vsaka iznajdba, zmaga in katastrofa zadeva ves svet, zato moramo svoje življenje in delovanje, svoje organizacije in institucije reorientirati in reorganizirati vzdolž osi »lokalno-globalno« (Beck 2003, 25).

»Born global« je relativno nov pojem, ki so ga raziskovalci izpeljali v svojih raziskavah o internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij. Za ta podjetja je značilno, da svoje prisotnosti na mednarodnih tržiščih niso razvijala počasi, kot to predlagata Johanson in Vahlne (1977) s svojim Uppsala modelom internacionalizacije, temveč so bila preprosto rojena globalno – torej so že ob ustanovitvi nameravala biti prisotna na mednarodnih tržiščih (Ruzzier in Kesič 2011, 18).

3.3 Multinacionalna podjetja

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije, s skupnim imenom imenujemo večnacionalna ali transnacionalna podjetja (multinacionalke). Relativno majhno število večnacionalnih podjetij, med 50.000 in 63.000 s 690.000 njihovih podružnic, obsega 65–70 % svetovne trgovine. Gre za izjemno pomembno skupino velikih korporacij, ki razpolagajo z izredno tržno in finančno močjo, zato je njihov vpliv na tržne aktivnosti in razmere zelo signifikanten. Za večnacionalna podjetja je značilna njihova prisotnost za lastnimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami na vseh za njih najpomembnejših trgih. Na ta način jim je omogočeno planiranje, alociranje in uporaba sredstev na globalni ravni, kar jim prinaša sinergične učinke, ki jih druga podjetja ne morejo doseči (Dubrovski 2005, 39).

Kategoriji neposrednih tujih investicij in multinacionalnega podjetja je težko obravnavati ločeno, saj sta tesno medsebojno povezani. Neposredne tuje investicije so temeljni element nastanka in razvoja multinacionalnega podjetja. Teorije multinacionalnih podjetij so tako sledile teoriji neposrednih tujih investicij. Slednje so se ukvarjale predvsem s transferji kapitala, medtem ko središče teorij multinacionalnih podjetij predstavljajo nosilci teh transferjev (Svetličič 1996, 278).

Med koristi, ki jih s seboj prinašajo multinacionalna podjetja, štejemo prenos znanja in tehnologije, razvoj človeškega kapitala, vključevanje v mednarodne trgovinske tokove in razvoj domačih podjetij. Poleg naštetih ekonomskih koristi lahko opazimo tudi vpliv na družbo in okolje, ki izvira iz načina poslovanja, uveljavljenega v razvitih državah. Slabosti njihove prisotnosti pa predstavljajo poslabšanje plačilne bilance z vrnitvijo zaslužkov v razvito državo, povzročitev odvisnosti držav od multinacionalnih podjetij in posledično izgubo politične suverenosti in vpliv na konkurenco na nacionalnih trgih (Svetličič 1996, 352).

Do nastanka multinacionalnih podjetij je prišlo z vstopom novih značilnosti v sam razvoj podjetja. Pojavljati so se začele transnacionalnost, velikost, skupna strategija, oligopolni položaj in relativna avtonomnost. Motivi čezmejnega delovanja podjetij se niso pretirano spreminjali. Prvotnemu motivu izkoriščanja surovin, naravnih virov in hrane so se precej kasneje pridružili novi motivi osvajanja tujih tržišč, ki poteka lažje, če je podjetje na trgu tudi fizično prisotno. Kljub dodanemu motivu ostaja izkoriščanje cenejših virov produkcijskih faktorjev osnovni razlog multinacionalnega poslovanja (Svetličič 1985, 18).

3.4 Vloga in pomen informacijske tehnologije

Vzroke za hiter vzpon globalizacijskih procesov najdemo v naglem razvoju informacijske tehnologije, ki ponuja možnost komuniciranja med subjekti ne glede na čas in prostor. Drugi vzrok pa je potreba posameznih gospodarstev, da bi našla nove trge za ekspanzijo kapitala, pa tudi proizvodov in storitev.

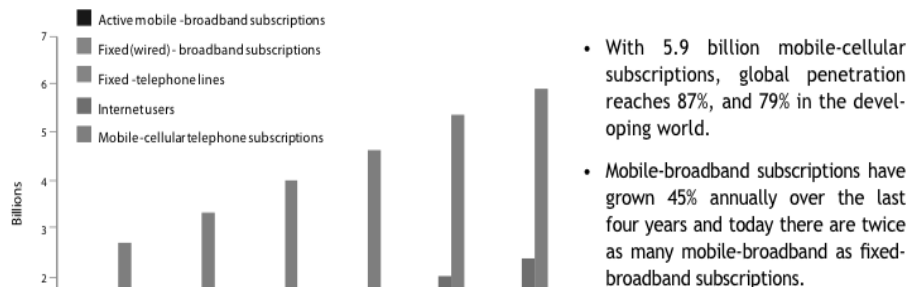
Tehnološki napredek pravzaprav zajema četrto industrijsko revolucijo, ki razširja informacijsko tehnologijo na vsa področja delovanja. Tehnološke in organizacijske inovacije so ključna gonilna sila, ki spodbuja mobilnost kapitala in omogoča delovanje podjetij na globalni ravni (Ruzzier in Kesič 2011, 20–21).

Internetizacija globalne ekonomije lahko bistveno preobrazi dosedanje načine in oblike globalizacije. Lahko pospeši mednarodno menjavo, saj širi možnosti posameznikov, ki lahko dejansko izbirajo iz globalne svetovne ponudbe. Širjenje informacij o globalni ponudbi lahko npr. zavre potrebo po TNI, razen po tistem delu inovacij, ki svojo moč črpa v približevanju okusu lokalnih potrošnikov, saj se blago preko interneta enostavno uvaža. Zato se lahko poveča pomen »preproste« mednarodne menjave. Zelo dolgoročno bi lahko internetizacija pospešila zapiranje škarij med tehnološkimi voditelji in tehnološkimi »zastonjkarji« (free riders), kar bi pomenilo, da bi bilo vse več blaga proizvedenega lokalno, pri čemer pa bi bili znanje in informacije globalni (Svetličič 2004, 36).

Hiter tehnološki razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije v zadnjih desetletjih je tudi eden od ključnih vzrokov za pospešene procese globalizacije in internacionalizacije svetovnega gospodarstva. Predvsem hiter razvoj različnih aplikativnih tehnologij (brezžične mobilne telefonije) in interneta je okvire mednarodnega poslovanja postavil v mednarodnem poslovanju. S hitrim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije so se v mednarodnem poslovanju razdalje med posameznimi poslovnimi subjekti v različnih koncih sveta še bolj skrajšale; poleg tega je možno vzpostaviti direktno komunikacijo z različnimi točkami na svetu v samo nekaj sekundah. Po eni strani to pomeni, da postaja svetovni tržni prostor dejansko zelo pregleden, hitro dosegljiv in transparenten, po drugi strani pa hkrati izjemno hitro narašča celovita konkurenčnost poslovanja, saj lahko sedaj s pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije različna svetovna podjetja hkrati dosega iste cilje, skušajo k nakupu in lojalnosti prepričati iste strukture svetovnih potrošnikov in kupcev in se borijo za naklonjenost istih svetovnih trgov (Ruzzier in Kesič 2011, 115).

Ekonomsko gledano zemeljska obla ni več širna in polna daljnih dežel, temveč tesna, majhna in vsebližnja zaradi telekomunikacijsko razmreženih (denarnih) trgov. Stroški premagovanja prostora in za to potrebna poraba časa so minimalni in komaj da še kaj štejejo (Beck 2003, 40).

Almost 6 billion mobile-cellular subscriptions



Slika 1: Naročnine za mobilne telefone

Vir: ITU World Telecommunication 2011

Note: * Estimate
Source: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database

V zadnjih 20-ih letih se je svet s pojavom interneta hitro razvil in spremenil globalno poslovanje. Danes ima skoraj 6 bilijonov ljudi naročnino za mobilni telefon, kar pomeni, da doseže 87 % naročnin globalno in 79 % v državah v razvoju. V zadnjih 4 letih so naročnine za mobilne telefone narasle za 45 % letno in se v primerjavi z naročninami za fiksne telefonske linije podvojile (ITU World Telecommunication 2011).

4 PROUČEVANJE STRATEGIJE GLOBALIZACIJE PODJETJA APPLE

S povečevanjem uporabe tehnologije se je podjetje Apple razširilo na svetovne trge. V današnjem poslovnem okolju mora podjetje poznati spremembe v tehnologiji, znati pa mora tudi poiskati nove načine, ki bodo zagotavljali konkurenčnost in izpolnjevali zahteve kupcev. Obstaja veliko različnih načinov za dostop do svetovnega trga s pomočjo številnih različnih strategij. Apple uporablja več strategij, ki so hkrati omogočile razcvet kljub recesiji v svetovnem gospodarstvu.

Apple za širitev svoje prisotnosti na svetovnih trgih uporablja več različnih strategij, npr. outsourcing, uvoz, izvoz, licenčno poslovanje in neposredne tuje naložbe. Outsourcing in uvoz zagotavljata nižje stroške proizvodnje in cenejše izdelke. V preteklosti Apple ni bil velik prodajalec izven ZDA, predvsem zaradi višjih cen izdelkov in omejene distribucije. Analitiki pravijo, da je prav predvajalnik glasbe iPod pomagal podjetju prodreti na večji trg in povečati povpraševanje potrošnikov po sorodnih izdelkih (Kane in Rowhwedder 2010).

Glavni konkurenti podjetja Apple so Google, Research in Motion, Microsoft in Hewlett Packard. Konkurenti so večinoma dejavni na istih svetovnih trgih, saj so v isti panogi. Biti konkurent v tej industriji pomeni, da imajo veliko istih pogodbenih proizvajalcev in dobaviteljev, ki zagotavljajo proizvode ali komponente. Apple od drugih na tem področju loči dejstvo, da imajo svojo strojno in programsko opremo in svoj edinstveni operacijski sistem. V preteklosti je Apple zaradi gospodarskih razlik doživel mednarodne trgovinske ovire pri poslovanju z Indijo. Leta 2006 je hotel Apple zgraditi center za tehnično podporo v Bangaloreju, a so bili načrti zavrženi, ker ideja ni bila stroškovno učinkovita. Apple je premagal ovire in uporablja druge podporne centre na cenejših trgih (Johnson-Bryant 2012).

Danes ni nobenega dvoma, da je Applu uspelo, med drugim tudi z načinom organiziranja svoje prodaje. Ugotovili so, da je trgovina kot fizični prodajni prostor nenadomestljiv vir prodaje. Na spletu lahko konkurirate predvsem s ceno in nizkimi stroški distribucije, toda prava dodana vrednost tiči v združevanju virtualne in fizične prodaje. In Apple je vzorčni primer takšnega pristopa, ki stavi na čustveno in razburljivo plat nakupa. Poslovanje je na tem področju vredno več kot milijardo dolarjev. Informacijska tehnologija vam torej omogoča, da poznate želje kupcev še preden se ti odločijo za nakupe – in to kupce vedno znova fascinira.

Celovite strategije podjetja pa ni brez petih temeljnih elementov, ki jih opisuje Dubrovski (2004, 16):

- internacionalizacija,
- fleksibilnost,
- inovativnost,
- informatizacija,
- marketing.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Apple je bilo ustanovljeno 1. aprila 1976. Ustanovitelji podjetja so bili Steve Jobs, Steve Wozniak in Ronald Wayn. Od leta 1998 do leta 2011 je bil Steve Jobs CEO podjetja, po njegovem odstopu pa je njegovo pozicijo prevzel Tim Cook (Wikipedia 2013 d).



Slika 2: Sedež podjetja Apple Inc.

Vir: Wikipedia 2013 a

Apple Inc. je ameriško podjetje, ki proizvaja tablične in osebne računalnike z lastnim operacijskim sistemom, pametne telefone, mobilne prevajalnike glasbe itd. Sedež podjetja je v mestu Cupertino v Kaliforniji (ZDA). V 70-ih letih je bil Apple glavni igralec v revoluciji osebnih računalnikov. Apple je leta 1977 predstavil mikroračunalnik Apple II, ki je pri domačih uporabnikih dosegel velik uspeh, leta 1983 pa prvi komercialno uspešen osebni računalnik, ki je uporabljal grafični uporabniški vmesnik Apple Lisa, deloma navdihnjen z računalnikom Xerox Alto. Apple je leta 1984 predstavil računalnik Apple Macintosh s prvo uspešno komercialno uporabo grafičnega vmesnika, danes značilnega za praktično vse večje operacijske sisteme. Leta 2005 so postali poslovni partnerji Intela in tako so svojo strojno opremo približali osebnim računalnikom. Od leta 2005 lahko tako Applovi računalniki poganjajo tudi operacijski sistem Windows. Od leta 2006 dalje je Apple znan proizvajalec računalniške strojne in programske opreme. Med bolj znane sodijo iMac računalnik, iPod predvajalnik glasbe, iPhone pametni mobilni telefon in iPad tablični računalnik. Poleg lastnega operacijskega sistema Mac OS X razvijajo tudi glasbeni program iTunes in vodijo istoimensko trgovino. Konec septembra 2012 je imel Apple okoli 72.800 stalno zaposlenih in 3.300 začasno zaposlenih ter pogodbenikov. Od tega je okoli 42.400 delavcev, zaposlenih v sektorju trgovine na drobno (Wikipedia 2013 d).



Slika 3: Prvi osebni računalnik Apple Lisa 1983

Vir: Oldcomputers 2012

4.2 Globalno poslovanje podjetja Apple

Trenutno je Kitajska Applovo središče za rast svetovnega gospodarstva. Kitajska je nastajajoči trg za Apple, in sicer ne le zaradi cenejše delovne sile, ampak zato, ker je to močno gospodarstvo z največjim številom prebivalcev na svetu. Kitajski bi to lahko pomagalo postati največji trg na svetu. Vsi izdelki podjetja Apple so izdelani v kitajskem podjetju Foxconn, ki je največji svetovni izdelovalec elektronskih komponent (Gerwitz 2010).

Ranking	Brand	Brand value 2013 (\$M)
1	Apple	185,071
2	Google	113,669
3	IBM	112,536
4	McDonald's	90,256
5	Coca-Cola	78,415
6	AT&T	75,507
7	Microsoft	69,814
8	Marlboro	69,383
9	Visa	56,060
10	China Mobile	55,368

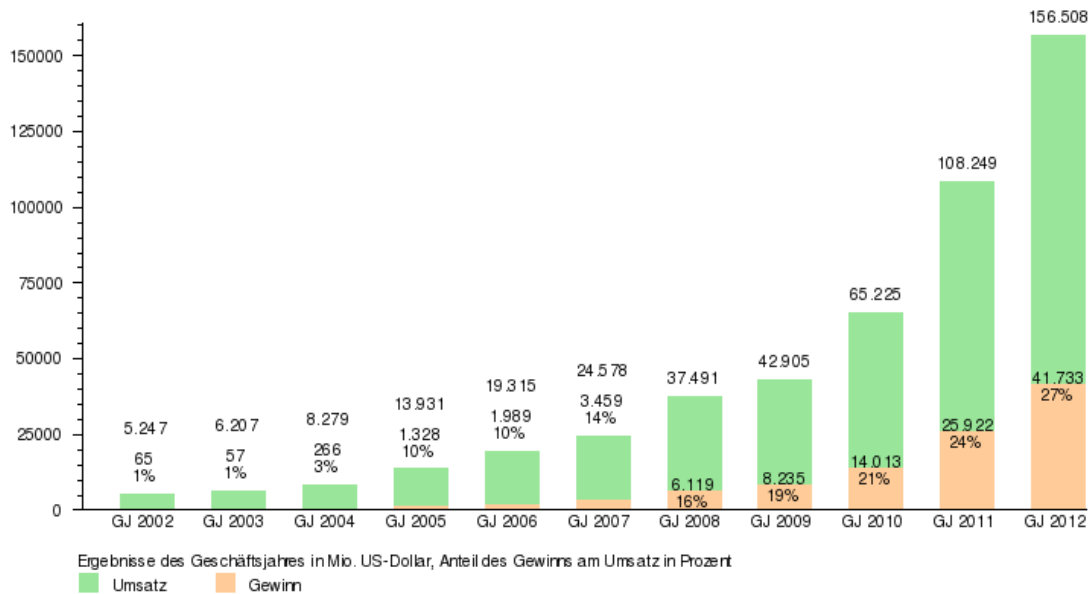
Slika 4: Vrednost blagovnih znamk v mrd USD

Vir: Apple Insider 2013

Dejstvo je, da je blagovna znamka informacijskih tehnologij Apple ena najbolj prepoznavnih na svetu. Po raziskavah se v letu 2013 Apple uvršča na 1. mesto v svetu med vsemi vodilnimi blagovnimi znamkami, za njo sta, kar se informacijske industrije tiče, le Google in IBM (Apple Insider 2013).

Danes je podjetje Apple Inc. eden najbolj prepoznavnih proizvajalcev v informacijski industriji v globalnem smislu.

Blagovna znamka predstavlja znak razlikovanja in ime, ki predstavlja identiteto določenega izdelka. Znamka je pomembna za izvedbo načrtovanih marketinških aktivnosti (promocija) in za doseganje večje prepoznavnosti pri potrošnikih in posledično konkurenčne prednosti na svetovnih trgih. Uspešna svetovna podjetja dajejo velik pomen vlogi in uveljavljanju blagovnih znamk za svoje izdelke, saj uveljavljene blagovne znamke predstavljajo pomemben del tako imenovanega neotipljivega tržnega premoženja nekega podjetja (Ruzzier in Kesič 2011, 128).



Slika 5: Letni prihodki podjetja Apple Inc. 2002-2012

Vir: Wikipedia 2012

Iz grafa je razvidno, da je imelo podjetje Apple leta 2002 5.247 mio USD letnega prihodka in da so v zadnjih 10-ih letih prihodki narasli za 27 %. V letu 2012 je podjetje doseglo 156.508 mio USD letnega prihodka (Wikipedia 2012).

4.3 Apple trgovine

Apple trgovine imajo nenavaden koncept prodaje, ki temelji na interakciji med obiskovalci in izdelki. Vsi kupci lahko preskusijo razstavljenе izdelke, v sami trgovini pa ni nobenih polic in drugih elementov tipične trgovine. Ta koncept je eden od ključnih razlogov za uspeh prodajaln Apple.

Apple ima 407 lastnih prodajaln po vsem svetu. Vsaka trgovina ima tako imenovani Genius Bar, pri katerem prodajalec kupcu pomaga z Apple izdelki. Približno dve tretjini takšnih trgovin sta v ZDA in v 13 drugih državah. V letu 2012 je podjetje Apple Inc. imelo 4,7 milijard USD čistega dobička (Wikipedia 2013 c).

4.4 Strategija globalizacije podjetja Apple

Svetovni potrošniki ne kupujejo skupka fizičnih komponent izdelka, ampak jih v prvi vrsti zanimajo njegova uporabnost, praktičnost, funkcionalnost in zadovoljitev svojih potreb; predvsem pa iščejo možnosti za kakovostno reševanje svojih problemov. Zato v sodobnem svetu vedno bolj govorimo o pomenu kakovostne in konkurenčne ponudbe, ki jo potrošnikom lahko nudijo posamezni izdelki in storitve na svetovnem trgu. Današnja uspešna podjetja se trudijo, da bi svetovnim potrošnikom ponudila čim bolj enkraten, uporaben, funkcionalen,

kakovosten, tehnološko napreden izdelek, ki naj ima čim višjo dodano in praktično uporabno vrednost ob dovolj konkurenčni ceni (Ruzzier in Kesič 2011, 121–122).

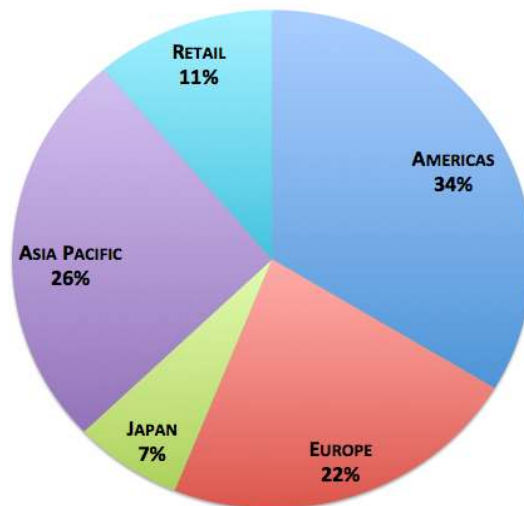
Strategija globalizacije podjetja Apple je imeti globalno standardizirane izdelke. Applov inženiring, projektiranje in proizvodnja so pod nadzorom enega vira, zaradi česar se razlikujejo od drugih računalniških oblikovalcev. Applovi izdelki so projektirani in razviti v ZDA, celotna proizvodnja pa je v kitajskih podjetjih Foxconn in Inventec. Apple proizvaja na Kitajskem, ker so tam nižji stroški dela in je večina proizvodov narejena na Kitajskem. Apple ima dostop do velikega trga Kitajske, ki ima najvišjo stopnjo prebivalstva na svetu; navsezadnje pa ima Kitajska zelo močno in stabilno gospodarstvo (NO 2013).

Apple od vsega začetka veliko pozornosti namenja gradnji svoje blagovne znamke. K temu prav gotovo pripomorejo uspešne oglaševalske kampanje, eden izmed bolj prepoznavnih elementov pa je tudi Applov logotip v obliki vsem dobro poznane jabolke. Edinstvenost podjetja je ustvarjanje posebnega vzdušja pred predstavitvijo posameznih izdelkov, v čemer je Apple že dolga leta pravi specialist (NO 2013).

Applovo glavno načelo pri načrtovanju novih izdelkov je zapletene stvari narediti preproste. Njihovi izdelki so tako namenjeni širši množici. Apple največ pozornosti namenja oblikovanju posameznih izdelkov. Kljub temu, da so njihovi izdelki tudi tehnično dovršeni, pa je njihov dizajn tisti, ki izstopa iz povprečnosti.

4.4.1 Analiza zunanjega okolja

Da bi ugotovili perspektivnost nekega programa (izdelka, storitve), je treba ugotoviti gibanje v značilnostih okolja, s katerim je program povezan. V tej fazi pa ne gre zgolj za ugotavljanje obstoječih kazalcev, temveč mora biti pozornost usmerjena k bodočim oz. razvojnim vidikom. Za to pa običajno ne zadostuje uporaba statističnih kazalcev, temveč je treba proučiti pričakovane trende na osnovi t. i. mehkih formacij (razgovori s panožnimi strokovnjaki, z drugimi direktorji, analiza povezanosti trendov ipd.) in oceniti tržne ter prodajne potenciale (Dubrovski 2006, 255–256).



Slika 6: Prihodki podjetja Apple Inc. po geografskih področjih

Vir: Thompson 2012

Iz grafa je razvidno, da ima podjetje Apple razširjeno distribucijo po vsem svetu; največ prihodka (34 %) so v letu 2012 ustvarili v ZDA, 22 % v Evropi, 26 % v Aziji, 7 % na Japonskem in 11 % iz maloprodaje iz lastnih Apple trgovin (Thompson 2012).

Podjetje mora znati globalno oceniti, na katere trge se mora osredotočiti; največji del predstavlja ameriški trg, a tudi tržni delež v Evropi zelo hitro raste.

Podjetje, ki deluje v informacijski industriji, se mora zavedati konkurenčnosti na trgu, prednosti in slabosti svojih konkurentov ter upoštevati trende na trgu in se hitro prilagoditi spreminjajočemu se okolju.

4.4.2 Analiza notranjega okolja

Prejšnji fazi sledi analiza notranjih materialnih in nematerialnih sredstev v podjetju, ki pa se pravzaprav lahko izvaja istočasno z analizo zunanjega okolja. S tem postopkom želimo ugotoviti zmožnosti podjetja kot celote in posameznih funkcij, da še naprej konkurira na določenem posameznem ali globalnem trgu (Dubrovski 2006, 259).

Podjetje Apple je začelo z razvojem svojega lastnega operativnega sistema in ima močno inovacijsko sposobnost ter odlično ekipo za R & R. Od leta 2011 do 2013 je podjetje Apple najbolj dragocena blagovna znamka na tržišču (Millward Brown 2013).

4.4.3 SWOT Analiza

SWOT analiza predstavlja primerjavo lastnega podjetja, njegovih delov, procesov ali primerjavo izdelkov s konkurenti ali z drugačno primerljivo osnovo. Na osnovi tako ugotovljene skladnosti je mogoče pozicionirati sedanji položaj lastnega podjetja ali izdelka med konkurenčnimi ali sorodnimi. Odločitve v zvezi s konkurenčnim pozicioniranjem tvorijo jedro marketinške strategije podjetja (Dubrovski 2006, 259).

Uporaba omejene analize je torej najboljši in najpreglednejši način, s katerim mora podjetje ugotoviti, v kakšno okolje vstopa, kakšne so prednosti in kakšne so slabosti. Na osnovi preučevanega podjetja predstavljam SWOT analizo za primer podjetja Apple in njegove globalizacije:

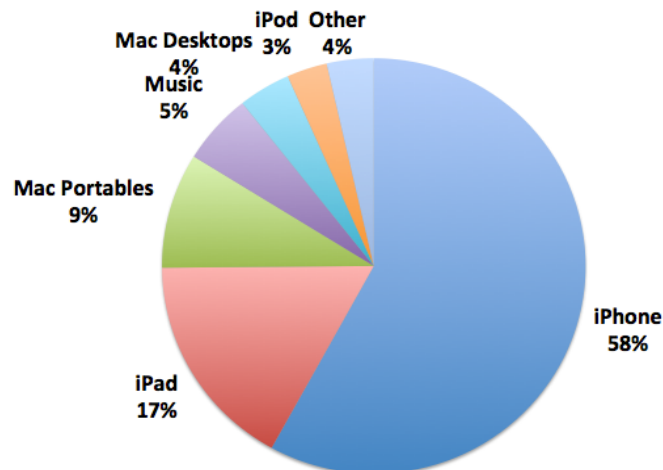
Prednosti: <ul style="list-style-type: none">• zvestoba kupcev v kombinaciji z zaprtim ekosistemom,• je vodilni inovator na področju tehnologije mobilnih naprav,• močna finančna uspešnost,• trgovine na drobno,• marketing in oglaševanje,• prepoznavna blagovna znamka.	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">• visoka cena,• nezdružljivost z različnimi operacijskimi sistemi,• upad tržnega deleža,• okvare novih izdelkov,• kršitve patentov.
Priložnosti: <ul style="list-style-type: none">• veliko povpraševanje po iPad mini in iPhone 5,• rast povpraševanja po tabličnih računalnikih in pametnih mobilnih telefonih,• visoka rast mobilnega oglaševalskega trga.	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none">• hitre tehnološke spremembe,• naraščanje plač za delavce,• pritisk na cene zaradi konkurence,• konkurenca na spletnem glasbenem trgu.

Tabela 1: Apple SWOT analiza

Vir: Ovidijus Jurevicius 2013

4.5 Globalni izdelki

Apple je znan proizvajalec računalniške strojne in programske opreme. Med bolj znane izdelke sodijo iMac prenosni računalniki, iPad tablični računalniki, iPod predvajalniki glasbe, iPhone pametni mobilni telefoni, Apple TV pametna televizija, lastni operacijski sistem OS X in tudi glasbeni program iTunes. Vsi izdelki so visokokvalitetni, inovativni in tehnološko napredni (Wikipedia 2013 b).



Slika 7: Prodaja izdelkov podjetja Apple Inc. po kategoriji proizvodov

Vir: Thompson 2012

Kot kaže grafikon, so pametni mobilni telefoni iPhone najbolj prodani izdelki podjetja Apple z 58 %, s 17 % jim sledijo iPad tablični računalniki, z 9 % Mac prenosni računalniki, s 5 % glasbeni program iTunes, s 3 % iPod predvajalniki glasbe, 4 % pa predstavljajo delež ostalih izdelkov.

V letu 2006 iPhone pametni mobilni telefon še ni obstajal na tržišču, danes pa že predstavlja 58 % od celotnega prihodka podjetja Apple (Thompson 2012).

Za svojo zaključno projektno nalogo sem si za študijo primera izbrala podjetje Apple, multinacionalno podjetje, ki deluje v industriji informacijske tehnologije. Po navedbah raziskovalne skupine Millward Brown je Apple najbolj dragocena blagovna znamka z vrednostjo 185 milijard USD, od pomladi 2012 pa gre za najbolj pomembno podjetje na svetu. Z izbrano in načrtovano strategijo se uspešno soočajo s krizo in dosegajo neverjetne rezultate (Millward Brown 2013).

Kakovost izdelka oziroma storitve je pomemben in ključen pogoj konkurenčne prednosti v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesič 2011, 125).

Kakovost izdelka je tudi v tesni povezavi s ceno, saj velja načelo, da je visoka kakovost izdelka praviloma neposredno povezana z višjo ceno, saj je na svetovnem trgu le v izjemnih primerih mogoče najti visoko kvalitetne izdelke, ki imajo nizko ceno. Zagotavljanje ustrezno visoke kakovosti izdelkov je namreč tesno povezano in soodvisno z vlaganji v razvoj, proizvodnjo in nadzor kakovosti izdelkov (Ruzzier in Kesič 2011, 125–126).

Apple ima visokokvalitetne in inovativne izdelke, ki jih trži globalno z distribucijo in lastnimi trgovinami po vsem svetu.

4.6 Primerjava globalne strategije podjetij Apple in Samsung

Podjetje Samsung Electronics Corporation ima popolnoma drugačno strategijo od podjetja Apple. Le nekaj let nazaj se je Samsung boril, da bi na trgu pametnih telefonov dohitel Apple. Trenutno skušajo Apple prehiteti z novim modelom pametnega telefona Samsung Galaxy S4 (Business Insider 2013).

Kar se tiče posnemanja in učenja od svoje konkurence, je Samsung na trgu najboljši. Njihova strategija temelji na tem, da sledijo vsakemu koraku konkurence in spremljajo, kakšne so novosti na trgu, potem pa hitro začnejo z razvijanjem lastnih inovativnih izdelkov. Podjetje hitro proizvaja nove različne izdelke in jih pozicionira na trg. Opazujejo, kaj se dogaja na trgu, in vse opaženo skušajo uporabiti za doseganje uspehov. Z novim modelom pametnega telefona ne želijo biti samo cenejši od iPhonea, ampak se hočejo razlikovati z večjim zaslonom, različnimi funkcijami, uspešnim trženjem in zagotoviti potrošnikom tisto, kar ti želijo (Business Insider 2013).

Apple ima relativno veliko denarnih sredstev, vendar je Samsung bolj pripravljen, svoj denar pa zna ustrezno porabiti. Samsung uporablja 5,7 % svojega dobička za R & R, Apple pa le 2,4 %. Samsung je močno povečal oglaševanje, ker je v ZDA iPhone še vedno zelo dominanten. Lani je podjetje petkratno povečalo svoj proračun za oglaševanje, iz 78 mio USD na 401 mio USD, kar je 68.000 mio USD več, kot za oglaševanje porabi podjetje. To je le del njihovega proračuna, ki ga uporabijo za oglaševanje (Business Insider 2013).

Samsung ni samo proizvajalec pametnih telefonov, ampak tudi največji svetovni izdelovalec čipov. Veliko sestavnih delov, ki gredo v njihove pametne telefone, proizvajajo sami, kar jim daje stroškovno prednost in omogoča večjo prilagodljivost pri odločanju, kaj in kdaj proizvajati (Business Insider 2013).

Table 1: Smartphone supplier relationship table (Samsung smartphone)

Components	Galaxy S III	Detailed Components	Supplier	Rev. Exposure (FY12)
Memory	30.0			
NAND Flash	17.4	NAND (Internal Memory)	SEC	SEC (6%)
DRAM	12.6	mobile DRAM	SEC	SEC (4%)
Display & Touch Screen	51.5	OLED panel	SDC	SDC small mobile (+60%)
Display	37.5	OLED material	SDC, Duksan hi-metal, Doosan, UDC	Duksan (~85%), Doosan (<1%)
		LCD panel	SDC	SDC small mobile (~40%)
		Mobile BLU	SDC, E-itecom	SDC small mobile (~40%), E-itecom (~50%)
Touch Screen	14.0	Touch Panel module	Iijin Display, S-MAC, Melfas, ELK	Iijin (95%), S-MAC (95%), Melfas (85%)
		Touch Panel sensor	Melfas	Melfas (85%)
		Driver IC	SDC, Siliconworks	Siliconworks (<5%)
Processor	25.3	Application Processor	SEC, Qualcomm	SEC (2%), Qualcomm (18%)
		MLCC	SEMCO	SEMCO (~20%)
Camera(s)	19.6	Camera module	SEMCO, Partron	SEMCO (~25%), Partron (~80%)
		Image sensor/components	SEC / Sony / Jahwa Elec	Jahwa Elec (100%)
		Camera lens	Sony	
		Proximity Sensor	SEC	
Wireless section - BB/RF/PA	38.0	Baseband chip	Qualcomm, Intel, SEC	Intel (<1%), Qualcomm (18%)
		Radio Frequency chip	Partron	Partron (~80%)
		Power Amplifier chip	Skyworks	
		LTE, HSPA, Modem Chip	Qualcomm, SEC	Qualcomm (18%)
User Interface & Sensors	6.9	Accelerometer	ST Micro	ST Micro (~10%)
		Gyroscope	ST Micro	ST Micro (~10%)
		Pressure sensor	Partron	Partron (~80%)
		Audio Interface	Wolfson Micro	Wolfson Micro (+30%)
WLAN/BT/FM/GPS	6.5	WLAN	Broadcom	Broadcom (17%)
		FM transceiver	Infineon	Infineon (low single %)
		Bluetooth	Broadcom, Murata, Partron, Amotech	Partron (~80%), Amotech (~45%)
		Wi-Fi	Broadcom, Murata, Partron	Partron (~80%)
		NFC chipset	NXP, Partron, Amotech	Partron (~80%), Amotech (~45%)
Power Management	10.0	Power management IC	Maxim, TI, Silicon Mitus, Magna Chip	
Battery	4.5	Battery Pack	Samsung SDI	Samsung SDI (60%)
		Battery Cell	Samsung SDI	Samsung SDI (60%)
		Battery Components material	Power Logics, Iijin Materials	Power Logics (65%), Iijin Materials (50%)
Mechanical / Electro-mechanical	38.0	PCB / FPCB / FC-CSP	Daeduck Electronics, Interflex, Flexcom, Simm Tech, BH	Daeduck (50%), Interflex (+40%), Flexcom (+90%)
		Microphone	BSE CM, Partron	BSE CM (~70%), Partron (~80%)
		Speaker receiver	BSE CM	BSE CM (~70%)
		Casing	Intops, KH Vatec, Shinyang	Intops (~95%), KH Vatec (60%)
		LCD bracket	KH Vatec, Innox	KH Vatec (60%)
		SAW filter	Wisol	
Box Contents	7.0	Charger	RF Tech	RF Tech (+40%)
BOM Cost	237.1			
Manufacturing Cost	16.0			
BOM Cost + Manufact.	253.1			
Smartphone ASP (US\$)	550.0			

Source: Gartner, Company data, J.P. Morgan estimates. *Supplier revenue exposure data based on company data. BOM cost based on Galaxy SIII, component supply status based on overall Samsung smartphone line-ups. Supplier list includes companies above US\$ 100mn market cap only. Revenue exposure (%) stands for total Samsung Electronics.

Slika 8: Samsung dobavitelji za pametne telefone

Vir: Business Insider 2013

Ta tabela jasno prikazuje, koliko Samsung proizvaja sam. SEC (Samsung Electronics Corporation) in SDC (Samsung Display Corporation) večino komponent za svoje pametne mobilne telefone proizvajata sama (Business Insider 2013).

Nasprotno pa ima Apple standardno dobavno verigo, vendar so odvisni od zunanjih partnerjev, zaradi česar lahko pride do zamud in težav. Apple skuša prenehati z uporabo Samsungovih čipov, vendar še vedno kupuje od konkurence. Na neki način so pomagali financirati svojo stroškovno prednost. Podjetje ima veliko prednost pri distribuciji, novi pametni telefon Galaxy S4 bo na voljo 36 % več prevoznikom in bo dostopen v 55 % več državah kot iPhone 5. Samsung želi biti glavni igralec na trgu pametnih telefonov in namerava to storiti z uporabo vseh orodji, ki bi lahko zagotovila uspeh. Agresivno so začeli so vlagati v Silicijevo dolino z več velikimi kampusi, saj bi radi začeli razvijati in voditi programsko opremo, kot to že počnejo z strojno opremo (Business Insider 2013).

Worldwide Mobile Phone Sales to End Users by Vendor in 4Q12 (Thousands of Units)				
Company	4Q12 Units	4Q12 Market Share (%)	4Q11 Units	4Q11 Market Share (%)
Samsung	106,957.7	22.7	93,830.3	19.6
Nokia	85,054.8	18.0	111,699.4	23.4
Apple	43,457.4	9.2	35,456.0	7.4
ZTE	16,160.6	3.4	18,915.1	4.0
LG Electronics	14,981.3	3.2	16,938.3	3.5
Huawei Technologies	13,679.1	2.9	13,966.1	2.9
TCL Communication	11,097.6	2.4	10,695.3	2.2
Lenovo	8,305.4	1.8	5,206.3	1.1
Sony Mobile Communications	7,946.6	1.7	8,935.7	1.9
Motorola	7,822.2	1.7	10,075.3	2.1
Others	156,613.7	33.2	151,985.1	31.8
Total	472,076.4	100.0	477,703.0	100.0

Source: Gartner (February 2013)

Slika 9: Svetovna prodaja mobilnih telefonov

Vir: Gartner 2013

Gartnerjeva četrtletna analiza tržnega deleža mobilnih telefonov v 4. kvartalu 2012 kaže, da Samsung in Apple še naprej prevladujeta na trgu pametnih telefonov; več kot 52 % trga ima tržni delež Android operacijskega sistema, ki se je dramatično povečeval iz leta v leto, medtem ko je iOS doživel upad. Samsung je v četrtem kvartalu 2012 prodal 64.500.000 telefonov, kar je 85,3 % več kot leto prej, medtem ko je Apple s prodajo 43.500.000 telefonov dosegel povečanje za 22,6 %. Apple je po količini prodanih telefonov na tretjem mestu, takoj za Samsungom in Nokio, z doseženim tržnim deležem 9,2 %. Prevlada Android pametnih telefonov pomeni, da se je skupni iOS tržni delež v letu 2011 zmanjšal z 23,6 % na 20,9 %. Android je v istem obdobju povečal svoj tržni delež z 51,3 % na 69,7 %. Lani je prodaja mobilni telefonov na svetovni ravni padla za 1,7 % (na 1,75 EUR) milijard zaradi gospodarske krize (Gartner 2013).

4.7 Ocena strategije globalizacije preučevanega podjetja

Ocenjujem, da je bilo pozicioniranje lastne znamke na trg informacijske industrije zelo zahtevno, saj je konkurenca velika. Podjetju Apple je to uspelo z dobro premišljeno in izvedeno tržno strategijo ter visokokvalitetnimi in inovativnimi izdelki. Apple ima distribucijo v več kot 88 državah po svetu, poleg tega ima več kot 408 lastnih Apple trgovin. Trenutno je

Apple najvrednejša blagovna znamka na tržišču; njihov hiter razvoj in uspeh sta omogočila prvi pametni telefon iPhone leta 2007. Njihova konkurenca Samsung ima trenutno največji tržni delež, zato morajo paziti, da so vedno hitri in odzivni na tržne spremembe. Podjetje ima potencial in sredstva, ob dobrem trženju in globalnem gledanju na svet pa imajo velike možnosti, da postanejo vodilni proizvajalci informacijske tehnologije (Wikipedia 2012). Podjetje Apple ima prednost, ker ima lastni operacijski sistem, ki ga uporablja za se svoje izdelke. Imajo edinstven način prodaje in interakcije s kupci v lastnih Apple trgovinah, ki so v večjih mestih po vsem svetu.

4.7.1 Ugotovitve o proučevanju

Za svojo zaključno projektno nalogo sem si za študijo primera izbrala podjetje Apple, multinacionalno podjetje, ki deluje v industriji informacijske tehnologije. Po navedbah raziskovalne skupine Millward Brown je Apple najbolj dragocena blagovna znamka z vrednostjo 185 milijard USD, od pomladi 2012 pa je Apple najbolj pomembno podjetje na svetu. Z izbrano in načrtovano strategijo se uspešno soočajo s krizo in dosežajo neverjetne rezultate (Millward Brown, 2013).

Kakovost izdelka oziroma storitve je pomemben in ključen pogoj konkurenčne prednosti v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesič 2011, 125).

Kakovost izdelka je tudi v tesni povezavi s ceno, saj velja načelo, da je visoka kakovost izdelka praviloma neposredno povezana z višjo ceno, saj je le v izjemnih primerih na svetovnem trgu mogoče najti visoko kvalitetne izdelke, ki imajo nizko ceno. Zagotavljanje ustrezno visoke kakovosti izdelkov je namreč tesno povezano in soodvisno z vlaganji v razvoj, proizvodnjo in nadzor kakovosti izdelkov (Ruzzier in Kesič 2011, 125–126).

Apple ima visokokvalitetne in inovativne izdelke, ki jih trži globalno z distribucijo in lastnimi trgovinami po vsem svetu.

5 SKLEP

Industrija informacijskih tehnologij je zelo zahtevna in težka gospodarska panoga, v kateri lahko preživijo le podjetja, ki relativno veliko sredstev vlagajo v razvoj tehnologije, kakovost izdelkov in trženje.

V informacijsko industrijo zadnjih let je največje tehnološke inovacije prineslo ravno visoko globalizirano uspešno podjetje Apple Inc. Ključ uspeha tega globalnega podjetja je v dejstvu, da imajo dobro razvito raziskovalno-razvojno dejavnost, so inventivni in inovativni, imajo dobro marketinško strategijo, distribucijo preko lastnih trgovin po vsem svetu, dobro prepoznano blagovno znamko in zveste kupce.

Rosenau komentira, da je bila tehnologija tista, ki je odpravila geografske in družbene razdalje s pomočjo nadzvočnih letal, računalnikov, stacionarnih satelitov in mnogih drugih izumov, ki omogočajo, da lahko dandanes prostor in čas hitreje in zanesljiveje preči več ljudi, idej in dobrin kot kadarkoli prej. Če povzamemo, je tehnologija tista, ki je okrepila medodivsnosti med lokalnimi, nacionalnimi in internacionalnimi skupnostmi, in sicer v takšni meri, kakršne doslej ni izkusilo še nobeno zgodovinsko obdobje (Beck 2003, 58).

Uvedba sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije ima neposreden vpliv na vse aktivnosti mednarodnega poslovanja in trdimo lahko, da je prav uvedba napredne in sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije omogočila intenzivne procese globalizacije, internacionalizacije svetovnega gospodarstva ter vključevanje še večjega števila držav in podjetij v aktivnosti mednarodnega poslovanja, kar mednarodno poslovanje postavlja v nove, močno spremenjene in včasih nepredstavljive okvire poslovanja v razmerah hude konkurence. Tako lahko sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija svetovnim potrošnikom dejansko omogoča, da v vsakem trenutku pregledujejo, preverjajo in tudi primerjajo svetovno ponudbo izdelkov in storitev ter se odločajo o nakupih v skladu s svojimi potrebami, zahtevami in konkurenčnostjo ponudbe izdelkov in storitev v svetovnem tržnem prostoru (Ruzzier in Kesič 2011, 117).

V industriji informacijske tehnologije je hitra odzivnost na spremembe ena od ključnih faktorjev uspeha podjetij v tem segmentu. Konkurenca nikoli ne spi in podjetja skušajo vedno plasirati tehnološko najnovejše izdelke in tako pridobiti nove kupce in večji tržni delež. Uporaba informacijskih tehnologij je v današnjih časih samoumevna, s čimer se je tudi razvila lažja globalna komunikacija.

Podjetje Apple je doseglo uspeh na svetovnih trgih z dobro globalno trženjsko strategijo, blagovno znamko in kakovostnimi izdelki. Apple ima od samega začetka poslovanja svoj lastni inventivni operacijski sistem, ki ga uporablja za svoje pametne mobilne telefone in tablične ter osebne računalnike. Podjetje deluje v več kot 88 državah po vsem svetu in ima več kot 407 lastnih Apple trgovin. Proučevanje strategije globalizacije podjetja Apple kaže,

da je možno uspeti v visoko globaliziranem in visoko konkurenčnem svetovnem okolju z natančno izdelano poslovno strategijo, ki poudarja ključni pomen povezovanja inventivnosti, inovativnosti, marketinških aktivnosti in zavedanja pomena in zahtev globalnega trga.

LITERATURA IN VIRI

- Apple Insider. 2013. *Apple still by far the world's most valueable brand name*.
[Http://appleinsider.com/articles/13/05/21/apple-still-by-far-the-worlds-most-valuable-brand-name](http://appleinsider.com/articles/13/05/21/apple-still-by-far-the-worlds-most-valuable-brand-name) (15.7.2013).
- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija?* Ljubljana: Knjižna zbirka Krt.
- Business Insider. 2013. *Samsung has a totally different strategy from Apple and it's working great*. [Http://www.businessinsider.com/samsung-corporate-strategy-2013-3](http://www.businessinsider.com/samsung-corporate-strategy-2013-3) (15.07.2013).
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške povezave in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Restructuring and business reengineering in integrative processes*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Gartner. 2013. *World wide mobile phone sales*.
[Http://www.gartner.com/newsroom/id/2482816](http://www.gartner.com/newsroom/id/2482816) (7.7.2013).
- Gerwitz, David. 2010. *Strategies for reaching global markets*.
[Https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets](https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets) (23.6.2013).
- Hliš, Daša. 2010. *Internacionalizacija podjetja v segmentu tekstilne industrije – študija primera*. Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- ITU World Telecommunications. 2011. *Mobile-cellular subscriptions*.
[Http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2011.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2011.pdf) (9.7.2013).
- Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne. 1977. *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.
- Johnson-Bryant, Radiah. 2012. *Apple Inc. portfolio*.
[Https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets](https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets) (2.7.2013).
- Kane, Yukari Iwatani in Cecilie Rohwedder. 2010. *Strategies for reaching global markets*.
[Https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets](https://sites.google.com/a/email.vccs.edu/bus100rjohnsonbryant/home/strategies-for-reaching-global-markets) (26.6.2013).
- Kaplan, Robert in David Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV založba.
- Kindelberger, Charles. 2000. *The historical roots of globalization*.
[Http://sb2.athabascau.ca/course/ADMN417/ADMN417v4/Kindelberger.pdf](http://sb2.athabascau.ca/course/ADMN417/ADMN417v4/Kindelberger.pdf) (29.7.2013).
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajar, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajar, Matevž Raškovič, Monika Liskaj in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Millward Brown. 2013. *Most valuable global brands*.
[Http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/13-05-20/Apple_Remains_No_1_in_the_Brandz_Top_100_Ranking_of_the_Most_Valuable_Global_Brands.aspx](http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/13-05-20/Apple_Remains_No_1_in_the_Brandz_Top_100_Ranking_of_the_Most_Valuable_Global_Brands.aspx) (25.6.2013).
- Mora, Ricardo in Georges Siotis. 2004. *Globalization's multifaceted manifestations since the early 19th century: a quantitative approach*; very preliminary.
[Http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.6608&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.6608&rep=rep1&type=pdf) (1.7.2013).
- NO, 2013. *International strategies*. [Http://mtvanhelder.tumblr.com/](http://mtvanhelder.tumblr.com/) (8.7.2013).
- Oldcomputers. 2012. *Apple Lisa*. [Http://oldcomputers.net/lisa.html](http://oldcomputers.net/lisa.html) (29.6.2013).
- Ovidijus Jurevicius. 2013. *Apple SWOT analysis*.
[Http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/apple-swot-analysis.html](http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/apple-swot-analysis.html) (20.7.2013)
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Semolič, Brane. 2001. *Svetovni razvojni trendi*.
[Http://www.toolscluster.net/sog.php?page=shtree&tree=tcs&id=tcs000300&pgnum=0](http://www.toolscluster.net/sog.php?page=shtree&tree=tcs&id=tcs000300&pgnum=0) (20.7.2013).
- Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Tržič: Učila International.
- Stiglitz, Joseph. 2006. *Making Globalization Work*. New York: Norton.
- Svetličič, Marjan. 1985. *Zlate mreže multinacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thompson, Derek. 2012. *Apple's revenue by product*.
[Http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/04/apples-monster-quarter-in-4-charts/256311/](http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/04/apples-monster-quarter-in-4-charts/256311/) (11.7.2013)
- Wikipedia. 2012. *Letni prihodki podjetja Apple Inc.*
<http://de.wikipedia.org/wiki/Apple#Finanzdaten> (3.7.2013)
- Wikipedia 2013a. *Sedež podjetja Apple Inc.*
http://en.wikipedia.org/wiki/File:Apple_Headquarters_in_Cupertino.jpg (25.6.2013)
- Wikipedia. 2013b. *Apple Inc.* http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc (28.6.2013)
- Wikipedia. 2013c. *Apple trgovine*. http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Store (3.7.2013)
- Wikipedia. 2013č. *List of Apple Inc. slogans*.
http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Apple_Inc._slogans#Product_advertising_slogans (20.6.2013)
- Wikipedia. 2013d. *Predstavitev podjetja Apple Inc.*
http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.#History (16.7.2013)