

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANJA LAVRIČ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

INTERNACIONALIZACIJA
V MODNI INDUSTRIJI:
ŠTUDIJA PRIMERA

Anja Lavrič

Koper, 2013

Mentor:izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Globalizacija je pomemben razvojni trend, ki sooblikuje poslovanje podjetij na mednarodnih trgih. V mednarodnem gospodarskem prostoru delujejo podjetja, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, stopnji internacionaliziranosti, lastniški strukturi in panogi, v kateri delujejo. Podjetja praviloma na tuje trge vstopajo po modelu stopenjske internacionalizacije. Tako sprva nastopijo na trgih, ki so jim geografsko in psihološko blizu. Po modelu stopenjske internacionalizacije je na trge tujih držav vstopilo tudi v zaključni nalogi proučevano multinacionalno podjetje H & M. Na hiter razvoj globalizacijskih procesov najbolj vplivajo multinacionalna podjetja s svojo izredno tržno močjo, prisotnostjo na strateško pomembnih trgih in nenehnim povečevanjem konkurenčnosti.

Ključne besede: globalizacija, internacionalizacija, mednarodno poslovanje, mednarodni marketing, H & M

SUMMARY

Globalisation is an important developmental trend which co – forms the operation of companies on international markets. There are companies active in international business area which differ from one another in size, level of internationalisation, ownership structure and field in which they are active. The companies mainly enter foreign markets according to the model of levels of internationalisation, first entering markets that are close in geographical and psychological terms. In accordance with the model of levels of internationalisation, the foreign markets have been accessed by the company we study in the project work of H & M. Multinational companies are those with the most influence on the quick development of globalisation processes due to their market power, presence in strategically important markets and constant increase of competitiveness.

Keywords: globalisation, internationalisation, international business, international marketing, H & M.

UDK: 391:339.9.01(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za vse nasvete in usmeritve, ki so mi pomagali pri pripravi zaključne projektne naloge. Zahvaljujem se tudi družini za podporo in spodbudo v vseh letih študija.

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opis problematike.....	1
1.2 Namen in cilji	2
1.3 Metodologija.....	2
1.4 Predpostavke in omejitve.....	2
2 Globalizacija	4
2.1 Vloga in pomen globalizacije	4
2.2 Značilnosti globalizacije.....	8
3 Vrste podjetij v mednarodnem poslovanju	11
3.1 Vrste podjetij v internacionalnem okolju	11
3.2 Multinacionalna podjetja	12
3.3 Značilnosti poslovanja multinacionalnih podjetij.....	13
4 Proučevanje strategije internacionalizacije podjetja H & M	14
4.1 Predstavitev podjetja.....	14
4.2 Mednarodno poslovanje podjetja.....	21
4.3 Strategija internacionalizacije H & M	25
4.4 Strategija mednarodnega marketinga multinacionalnega podjetja.....	28
4.5 Ugotovitve proučevanja strategije multinacionalnega podjetja H & M	29
5 Sklep	31
Literatura	33

SLIKE

Slika 1: Trgovina Hennes	14
Slika 2: Notranjost trgovine COS.....	17
Slika 3: Matrična organiziranost multinacionalnega podjetja H & M	18
Slika 4: Gibanje cene delnice od leta 1994 do leta 2013	19
Slika 5: Strategija rasti podjetja	23
Slika 6: Jimmy Choo za H & M.....	29

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primerjava prednosti in slabosti franšizinga	22
Preglednica 2: Najpomembnejši trgi skupine H & M	27

KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
COS	Collection Of Style
H & M	Hennes & Mauritz
SEK	švedska krona
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opis problematike

Pri opredelitvi pojma globalizacije ni enoznačne definicije, različni avtorji navajajo različne opredelitve pojma, vzroke za nastanek, prav tako pa se razlikujejo tudi njihovi pogledi na posledice, ki jih globalizacija prinaša.

Ruzzier in Kesič (2011, 39) globalizacijo opisujeta kot večdimenzionalen in kompleksen svetovni razvojni trend, ki močno spreminja strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora. Hiter razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij in liberalizacija svetovnega gospodarskega prostora sta vplivali na pospešen razvoj globalizacijskih procesov. Danes globalizacija predstavlja močno povezanost in soodvisnost držav sodobnega sveta na političnem, gospodarskem, finančnem in kulturnem področju delovanja.

Dubrovski (2013, 39) opredeljuje globalizacijo kot stanje mednarodnih trgovinskih, investicijskih, finančnih in človeških tokov, v katere se s svojimi aktivnostmi vključuje vedno več regij, držav in podjetij ter izdelkov, storitev, tehnologije, znanja, informacij in kapitala, ki tako tvorijo globalni trg.

Soros (2003, 1) pa denimo globalizacijo enači z razvojem globalnih finančnih trgov, rastjo transnacionalnih korporacij in povečevanjem njihove prevlade nad državnimi gospodarstvi.

V današnjem poslovnem okolju so multinacionalna podjetja bistven vzvod za proces širjenja, poglobljanja in pospešenega razvoja globalizacije. Tovrstna podjetja pri poslovanju presegajo nacionalne meje, njihovi izdelki in storitve so prisotni na večini svetovnih trgov, na ta način povečujejo svoje tržne deleže in spodbujajo ter povečujejo globalno konkurenčnost gospodarske panoge, v kateri delujejo.

Osnova za začetek procesa globalizacije je internacionalizacija, pri kateri podjetje svoje poslovanje in delovanje razširi prek meja matične države.

Podjetja, ki se ne internacionalizirajo, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja, prav tako pa izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Brez preboja prek nacionalnih meja je težko obdržati učinkovitost poslovanja in dosegati konkurenčnost, ki vlada na mednarodnih trgih (Ruzzier idr. 2008, 105).

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja, je povsem nepredvidljivo in nestabilno. Pogostokrat pa se zdi, da so le spremembe edini nespremenljivi dejavnik poslovnega okolja podjetja. Bistvenega pomena so hitre prilagoditve in spremljanje razmer na trgu.

Dober zgled, kako obvladovati nenehne spremembe in izkoriščati globalizacijske procese, so multinacionalna podjetja.

Za poslovanje multinacionalnih podjetij je značilno, da so registrirana in imajo upravljalški sedež v eni od držav, različne aktivnosti mednarodnega poslovanja, npr. raziskave in razvoj, proizvodnjo, marketing, distribucijske aktivnosti, pa v drugih državah sveta. Med drugim so tovrstna podjetja zelo vplivna, kar vključuje njihovo pogajalsko moč in moč lobiranja. Prav tako imajo zelo veliko finančno in tržno moč, zato je njihov vpliv na tržne aktivnosti velik. Multinacionalna podjetja so s svojimi hčerinskimi, odvisnimi podjetji, podružnicami in različnimi kapitalskimi oblikami aktivno in neposredno prisotna na vseh najpomembnejših in strateških svetovnih trgih. Na ta način dosega in izkoriščajo sinergijske učinke svojega poslovanja, to jim omogoča optimalno načrtovanje, lociranje in izkoriščanje svojih naložb in sredstev na različnih koncih sveta, ki jih povezujejo v uspešno poslovno celoto (Ruzzier in Kesič 2011, 40).

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in proučiti strategijo internacionalizacije multinacionalnega podjetja H & M v panogi modne industrije.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- proučiti vlogo in pomen globalizacije,
- proučiti vlogo in pomen internacionalizacije,
- raziskati in proučiti poslovanje in strategijo internacionalizacije multinacionalnega podjetja H & M.

1.3 Metodologija

Pri izdelavi zaključne projektne naloge načrtujemo uporabo naslednjih raziskovalnih metod:

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

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri izdelavi zaključne projektne naloge predpostavljamo, da je globalizacija kompleksen, večdimenzionalen proces, ki hitro spreminja poslovno okolje podjetja. Predpostavljamo tudi, da so multinacionalna podjetja pomemben dejavnik razvoja globalizacije in da tako krepijo svojo tržno vlogo oziroma moč.

Omejitev, ki jo predvidevamo pri izdelavi zaključne projektne naloge, je omejen dostop do podatkov proučevanega podjetja H & M.

2 GLOBALIZACIJA

2.1 Vloga in pomen globalizacije

Pojma internacionalizacija in globalizacija sta med seboj zelo povezana, nekateri avtorji celo navajajo, da med njima obstajajo zgolj manjše vsebinske razlike. Globalizacija sili podjetja v internacionalizacijo in jim hkrati ponuja možnost za doseganje znatno višjih dobičkov, kot če bi podjetja poslovala samo na domačem trgu. Homogenost oziroma izrazita povezanost trgov pa omogočata podjetjem, ki imajo pravo strategijo in pravi izdelek, uspeh globalnih razsežnosti.

Kot pogoj za uspešen začetek globalizacije Dubrovski (2006, 49) opredeljuje uspešen proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da podjetje posluje na svetovni oziroma globalni ravni, na ta način podjetje doseže globalno internacionalizacijo poslovanja.

Svetličič (1996, 78) pravi, da je pomen globalizacije v internacionalizaciji aktivnosti, kot so trgovina, tuje neposredne investicije in pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih. Proces tudi krepi sopovezanost, hkrati pa zahteva globalno koordinacijo in integracijo poslovnih aktivnosti na povsem nov način.

Svetličič (1996, 83) nadaljuje, da višja stopnja internacionalizacije zagotavlja hitrejšo rast podjetja, saj podjetje z mednarodno ekspanzijo lažje izkorišča ekonomije obsega, lažje alocira svoje in izkorišča tuje vire ter razprši podjetniška tveganja.

Globalizacija v poslovnem smislu z odpravljanjem carinskih in drugih nekarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, hkrati pa se prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeci z vsega sveta. Zgolj lokalna konkurenčnost za preživetje in razvoj podjetja nista več dovolj, globalizacija namreč zahteva globalno konkurenčnost (Dubrovski 2006, 49).

Podjetja lahko dosegajo globalno konkurenčnost (Dubrovski 2006, 52):

- s koncentracijo resursov med seboj strateško povezanih podjetij v obliki lastninskih, interesnih ali pogodbenih povezav,
- z zmanjšanjem obsega poslovanja in števila zaposlenih,
- z opuščanjem proizvodne funkcije in njeno selitvijo na geografska področja z nižjo ceno delovne sile,
- z zunanjim izvajanjem dejavnosti,
- z zagotavljanjem razvoja na osnovi diverzifikacije.

Dubrovski (2006, 48) razlaga, da se z globalizacijo mednarodnega poslovanja izgublajo meje med državami oziroma regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka, spreminjajo pa se tudi dimenzije konkurenčnosti med podjetji.

Kot potrošnik opažam, da so se v zadnjem času na všivnih etiketah oblačil začeli pojavljati napisi, kot so Made by Nike, Made by H & M, ki so nadomestili standardno označbo porekla izdelka, npr. Made in China, Made in Bangladesh ali Made in Marocco. Multinacionalna podjetja na tak način potrošnika seznanjajo, da je oblačilo naredila določena korporacija, katere blagovna znamka je na trgu dobro pozicionirana in ji potrošniki priznavajo določeno vrednost, država izvora pa tako pri potrošniku izgublja svoj pomen.

Bistvo globalizacije postaja vedno bolj pojav integrirane mednarodne proizvodnje, pri čemer je proizvodnja na enem koncu sveta vedno bolj odvisna in povezana s proizvodnjo in razdelitvijo na drugih koncih sveta. Nekako postaja vse prepleteno in soodvisno, saj čisto nacionalno proizvedenega blaga skoraj ni več, prav tako pa je že leta 1982 obseg mednarodne proizvodnje presegel svetovni izvoz, leta 2002 pa je bil za kar 2,3-krat večji od izvoza (Svetličič 2004, 2–3).

Globalizacije je prisilila individualne države sveta k izboljšanju učinkovitosti in zmanjšanju vladne vloge v gospodarstvu, tako se je še dodatno poudarila vloga prostega tržnega mehanizma, ki smo mu priča na globalnem trgu. Globalizacija je povzročila tudi večjo soodvisnost držav sveta, hkrati pa je povečala škodo, ki jo lahko povzročijo težave znotraj posamezne države, prav tako je tudi poglobila razkorak med revnimi in bogatimi državami (Soros 2003, 15).

Ruzzier in Kesič (2011, 20) prepoznavata vzroka za hiter vzpon globalizacijskih procesov v naglem razvoju informacijske tehnologije, ki ponuja možnost komuniciranja med subjekti ne glede na čas in prostor, ter v potrebi posameznih gospodarstev, da bi našla nove trge za ekspanzijo kapitala, proizvodov in storitev.

Martin in Schumann (1997, 13) pravita, da visokotehnološke komunikacije, nizki transportni stroški in brezmejna, svobodna trgovina omogočajo stapljanje držav sveta v en sam trg.

Dejavniki, ki so vplivali na razvoj globalizacije (Dubrovski 2006, 50):

- povečanje števila tistih držav, ki so iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov, ki so pred leti predstavljali oviro za sproščeno trgovino, prešle na mednarodne tržne sisteme, za katere sta značilni deregulacija in liberalizacija trgov,
- ekspanzija gospodarstva, merjena s stopnjo rasti BDP, se preusmerja od razvitih držav k deželam v razvoju,
- intenziven stalni tehnološki razvoj izpopolnjuje področje informacijske tehnologije, telekomunikacij in logistike,

- odpiranje carinskih meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije, know-howa ne prinaša zgolj poslovnih priložnosti za podjetja na novih trgih, temveč hkrati omogoča konkurentom vstop na domače trge teh podjetij,
- pričakovanja odjemalcev glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen se povsod po svetu nenehno povečujejo,
- obstoj pomembnih regionalnih razlik glede npr. razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih večšin pospešuje mednarodno menjavo in nastanek posebnih oblik podjetniškega sodelovanja, kot so strateška zaveznitva oziroma partnerstva.

Svetličič (1996, 74) pravi, da so nosilci globalizacije globalna podjetja, ki jih lahko opredelimo kot velika podjetja, z dobrim položajem na vseh strateško pomembnih trgih. Tovrstna podjetja učinkovito in uspešno globalno integrirajo in koordinirajo svoje poslovanje, proizvodnja izdelkov in storitev je namenjena prodaji tako na svetovnem kot lokalnem trgu, nacionalnega porekla njihovih izdelkov in storitev pa ni več mogoče jasno ugotoviti.

Svetličič (1996, 92–93) napoveduje, da bodo smeri razvoja mednarodnega poslovanja v prihodnosti naslednje:

- Internacionalizacija se bo močno okrepila in bogatila z novimi oblikami mednarodnega medpodjetniškega povezovanja, pri tem pa bo imela vse večjo vlogo država pri ustvarjanju čim prijaznejše institucionalne klime v podporo tem procesom.
- Regionalna internacionalizacija podjetniških dejavnosti bo osnova za nadaljnjo globalizacijo poslovanja.
- Sočasno s krepitvijo globalizacijskih trendov se bo okrepil tudi upor zoper posledice, ki jih prinaša globalizacija. Globalizacijski trendi ne bodo zavrti, pač pa bo to prispevalo k njeni korekciji v smislu prilagajanja lokalnim potrebam in standardom.
- Krepile se bodo medregionalne povezave in zametki pravega multilateralnega mednarodnega sistema, ki bo urejal tudi tokove mednarodnih naložb, storitev in poskušal zmanjšati s tem povezana tveganja ter poskušal okrepiti sposobnost oziroma avtoriteto države vplivati na tokove globalizacije.
- Spreminjali se bodo poudarki nosilnih oblik mednarodnega poslovanja, trgovino kot poglobilni instrument globalizacije bodo zamenjale tuje naložbe. Oblike mednarodnega poslovanja, tako kapitalske kot pogodbene povezave, bodo postajale vse bolj medsebojno prepletene, katerih cilj bo oplajanje vrednosti v tujini.
- Mednarodne povezave bodo postale bolj prožne in med seboj prepletene, nekatere dejavnosti, npr. proizvodnja, se bodo decentralizirale, druge, npr. znanje, pa bodo postale vse bolj internalizirane.
- Čeprav bodo transnacionalna podjetja še vedno glavni subjekti globalizacije, se jim bodo pospešeno pridruževala še srednja in manjša podjetja, ne zgolj iz najrazvitejših držav, pač pa tudi iz držav v razvoju in iz držav v tranziciji.

Martin in Schumann (1997, 38) sta v svoji knjigi *Pasti globalizacije* izpostavila tudi ekološki vidik posledic, ki jih prinašajo globalizacijski procesi. Avtorja sta mnenja, da dokler ekološki davki ne bodo imeli pomembnejše vloge v mednarodni trgovini, bodo kitajski trgovci še naprej z ladjami pošiljali tone in tone otroških igrač okrog polovice zemeljske oble in jih nato na razvitih trgih evropskih držav ponudili občutno ceneje kot njihovi evropski konkurenti.

Pojma globalizacija in internacionalizacija poslovanja sta si med seboj zelo podobna, povezana in celo soodvisna, zato želimo v nadaljevanju podrobneje proučiti tudi internacionalizacijo, ki se v mednarodnem poslovanju pojavlja kot temelj, ki v osnovi sploh omogoča doseganje globalnih razsežnosti poslovanja.

Internationalizacija je podjetniški proces, ki se kaže v povečani aktivni udeležbi podjetja v dejavnostih mednarodnega poslovanja. Internationalizacija zajema vse oblike ekonomskega sodelovanja v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, tehnologije, informacij in znanja ter mednarodnega pretoka kapitala in zaposlenih. V procesu internacionalizacije podjetje sooblikuje mednarodne odnose, hkrati pa se premika od etnocentrične usmerjenosti poslovanja v nastajajoče globalno podjetje (Dubrovski 2013, 58–59).

Internationalizacijo lahko obravnavamo tudi z vidika smeri in poteka procesov ter transakcij, ki pri tem nastajajo. Tako lahko proces internacionalizacije ločimo v tri skupine, in sicer vhodna internacionalizacija, ki je naravnana navznoter, izhodna internacionalizacija, ki je naravnana navzven, zadnjo od smeri pa predstavlja kooperativna internacionalizacija. Proces vhodne internacionalizacije je praviloma posledica delovanja tujih podjetij, ki konkurirajo na domačem trgu določene države. Za to vrsto internacionalizacije je značilno, da praviloma predstavlja vstop ali širjenje in posledično rast obsega poslovanja tujih konkurentov na domačem trgu. Proces izhodne internacionalizacije se v literaturi pojmuje kot sinonim za internacionalizacijo, ki v širšem smislu pomeni rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja. Kooperativna internacionalizacija pa v ekonomskem svetu nastopa kot oblika nekapitalskih povezav podjetij v procesih mednarodnega poslovanja z visokim potencialom rasti (Makovec Brenčič idr. 2006, 18).

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge želimo osvetliti tudi model skandinavske šole internacionalizacije, ki je utirala pot mednarodnim aktivnostim švedske multinacionalke H & M.

Teorija skandinavske šole Uppsala temelji na stopenjskem modelu vstopanja podjetij na tuje trge, pri čemer vpetost podjetja v procese mednarodnega poslovanja postopoma narašča. Bistvo teorije rasti podjetja po stopnjah je v tem, da podjetje na mednarodnih trgih sprva nastopa v relativno enostavnih oblikah, ki pogosto prehajajo v bolj kompleksne. Prav tako pa se podjetja v začetni fazi rasti poslovanja odločajo za vstop na trge, ki so jim geografsko bližja in jih poznajo oziroma razumejo njihove specifikke, šele v nadaljnji fazi rasti pa se podjetja odločajo za vstop na bolj oddaljene trge (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

Pri odločitvi, na katere trge vstopiti, odločilno vpliva psihična bližina. Številna ameriška podjetja tako raje svoje izdelke prodajajo v Kanadi, Veliki Britaniji in Avstraliji kot pa na velikih evropskih trgih, na primer v Nemčiji ali Franciji, ker se počutijo veliko bolj domače z jezikom, zakoni in kulturo. Prav tako ni presenetljivo, da so švedska podjetja najprej prodajala svoje izdelke skandinavskim sosedam (Kotler 2004, 389).

2.2 Značilnosti globalizacije

Globalizacijske procese lahko proučujemo na različnih nivojih. Proces postaja del našega vsakdana, ko lahko na policah trgovin doma in v tujini kupujemo izdelke, ki so proizvedeni na Kitajskem, oblikovani v Italiji, marketinško oglaševani iz Francije, sedež podjetja pa je na Nizozemskem.

Svetličič (1996, 78) globalizacijo prepoznava kot večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost. Globalizacija pa ne nazadnje pomeni tudi proizvodnjo v osnovi enakih produktov za domačo porabo in za izvoz, s prilagoditvami lokalnim okusom in navadam.

Dubrovski (2006, 49) pravi, da globalizacija, katere geografski vidik se kaže v premagovanju razdalj, organizacijski pa v mednarodni integraciji in koordinaciji poslovanja, temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen, prav tako pa razlike med nacionalnimi trgi izginevajo, ponekod pa so že povsem izginile.

Soros (2003, 2–3) piše, da je najpomembnejša značilnost globalizacije v tem, da proces dovoljuje prosto gibanje finančnega kapitala, v nasprotju z gibanjem ljudi, ki ostaja precej nadzorovano. V nadaljevanju avtor razlaga, da kapital predstavlja bistveno sestavino proizvodnje, za katerega se morajo posamezne države med seboj boriti, da ga pritegnejo, to pa ovira njihovo sposobnost obdavčevanja in nadzora kapitala.

Sposobnost kapitala, da prehaja v davčno ugodnejše države in države z manj strogimi predpisi, radikalno zmanjšuje sposobnost države za nadzorovanje lastnega gospodarstva. Zaradi vpliva globalizacije se spreminjajo tudi gospodarski in socialni dogovori znotraj držav. Globalizacija finančnih trgov je sicer ustvarila državno blaginjo, vendar s premislekom oziroma v popačeni obliki, pri tem je treba upoštevati, da ljudje, ki potrebujejo socialno varnost, ne morejo zapustiti države, medtem ko jo kapital, ki ga je država obdavčevala in s tem povečevala svojo blaginjo, lahko (Soros 2003, 3).

Ruzzier in Kesič (2011, 22) pravita, da globalizacijski razvojni trendi vodijo v integracijo vseh ključnih in odločilnih dejavnikov konkuriranja. Globalizacija tako od podjetij in držav zahteva nenehno prizadevanje za doseganje globalne konkurenčnosti delovanja in poslovanja na področju povečevanja prihodkov oziroma prodaje, povečevanja tržnih deležev, razvoja novih tehnologij, izdelkov in storitev ter racionalizacijo stroškovnega vidika poslovanja.

Prav tako kot obstajajo razlike pri opredelitvi pojma globalizacije, obstajajo tudi razlike pri opredeljevanju posledic, ki jih proces prinaša.

Svetličič (1996, 77–78) meni, da je globalizacija pozitiven in razvojno koristen proces, ki pospešuje razvoj posameznih držav in celotne svetovne blaginje ter krepi nacionalno identiteto znotraj posameznih držav.

Negativna stran globalizacije pa je povečano nacionalno in mednarodno razslojevanje, saj se razlike med najbogatejšimi in najrevnejšimi prebivalci znotraj razvitih držav neprestano povečujejo. Prav tako pa je globalizacija poglobila vse večji razkorak med najbolj in najmanj razvitimi državami sveta (Svetličič 1996, 77).

Pozitivne posledice, ki jih prinaša proces globalizacije (Soros 2003, 4):

- zasebno podjetje učinkoviteje ustvarja blaginjo kot državno,
- globalizacija ponuja določeno stopnjo individualne svobode, ki je nobena posamezna država ne more zagotoviti,
- z ustvarjanjem konkurence na globalni ravni se osvobajajo iznajdljivi in podjetniški talenti,
- pospeševanje tehnoloških inovacij.

Negativne posledice globalizacije (Soros 2003, 5):

- veliko ljudi, predvsem v manj razvitih državah, je prizadetih zaradi nenehnega zmanjševanja mreže socialne varnosti,
- napačna razporeditev virov med zasebnimi in javnimi dobrinami, trg sicer učinkovito ustvarja blaginjo, vendar ni ustvarjen za to, da skrbi za druge socialne potrebe, prav tako je nepazljivo prizadevanje za ustvarjanje dobička v nasprotju z varstvom okolja in socialnimi vrednotami, npr. pravice delavcev iz naslova delovnega razmerja, zdravstvenega varstva, človekove pravice,
- nagnjenost finančnih trgov h krizam.

Globalizacijski procesi delujejo na štirih ravneh (Dubrovski 2006, 53):

- Globalizacija se na svetovnem nivoju nanaša na povečano ekonomsko medodvisnost med državami, ki se kaže v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa.
- Na nivoju določene države se nanaša na obseg mednarodnih povezav gospodarstva te države s svetovnim gospodarstvom.
- Na nivoju določene industrije se nanaša na stopnjo odvisnosti in povezanosti konkurenčnega položaja take industrije iz ene države z industrijo drugih držav.
- Na nivoju določenega podjetja se nanaša na obseg širitve prihodkov in sredstev, ki ga podjetje doseže z udeležbo v mednarodnih tokovih izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa.

Podjetja s svojim delovanjem predstavljajo vzvode, ki poganjajo globalizacijske trende (Ruzzier in Kesič 2011, 22):

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

3 VRSTE PODJETIJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU

3.1 Vrste podjetij v internacionalnem okolju

Podjetja, ki vstopajo v procese mednarodnega poslovanja, so različnih velikosti in lastniških struktur. Med seboj se razlikujejo glede načinov vstopa na tuje trge, financiranja mednarodne trgovine, gospodarske panoge, v kateri delujejo, obsegov poslovanja, ki jih dosegajo na tujih trgih, trženjskega komuniciranja s ciljnim odjemalci in vpetosti podjetja v globalizacijske procese.

Na mednarodnih trgih lahko poslujemo z različnimi vrstami podjetij. V nadaljevanju so predstavljena podjetja, ki se z zunanjetrgovinskim poslovanjem šele seznanjajo, pa tudi tista, ki imajo močan vpliv oziroma možnost sooblikovanja mednarodnega poslovnega prostora.

Začetnike v mednarodnem poslovanju predstavljajo tista podjetja, katerih dejavnosti vodijo v začetek internacionalizacije poslovanja. Njihove dejavnosti denimo obsegajo raziskovanje in izbiro potencialnih trgov za vstop ter proučevanje in ocenjevanje možnih strategij za optimalen vstop na trge izbranih držav. Tovrstna podjetja iščejo potencialne poslovne partnerje, ponujajo svoje izdelke oziroma storitve na tujih trgih, občasno pa izvedejo tudi izvozni ali uvozni posel (Ruzzier in Kesič 2011, 39).

Občasni izvozniki ali uvozniki so tista podjetja, ki so na mednarodnih trgih že izvedla izvozni ali uvozni posel, strategija internacionalizacije poslovanja pa pri tovrstnih podjetjih ni dolgoročno definirana (Ruzzier in Kesič 2011, 39).

Pretežne izvoznike ali uvoznike pa predstavljajo tista podjetja, ki večino nabave ali prodaje realizirajo na izbranih tujih trgih, vendar tam niso prisotna v obliki npr. lastne podružnice (Ruzzier in Kesič 2011, 39).

Podjetje se lahko opredeli kot mednarodno, če izvaja enostavnejše oblike oziroma načine mednarodnega poslovanja na relativno majhnem številu izbranih tujih trgov. Podjetje ustanavlja lastne enote v tujini predvsem z namenom podpore in pomoči pri zunanjetrgovinskem poslovanju (Makovec Brenčič idr. 2006, 16).

Multinacionalno podjetje deluje na številnih, med seboj različnih si tujih trgih in pri tem izvaja najrazličnejše načine poslovanja. Multinacionalno podjetje na tujih trgih ustanavlja lastne enote, npr. podružnice, hčerinska oziroma vezana podjetja. Podjetje v večini primerov na tuje trge prenaša tudi znanje, raziskave in razvoj ter proizvodno funkcijo (Makovec Brenčič idr. 2006, 16).

Globalno podjetje svojo neposredno prisotnost na trgih večine svetovnih držav potrjuje z vsemi ključnimi poslovnimi funkcijami, ki jih imajo v tujini npr. proizvodnja, raziskave in

razvoj, načrtovanje, dizajn, marketing, prodaja. Gre za zelo razvejan in razširjen poslovni subjekt, ki pa je voden in upravljan centralizirano, nenehno pa stremi po optimizaciji vseh poslovnih procesov v globalnem tržnem okolju (Ruzzier in Kesič 2011, 40).

Kotler (2004, 384) definira globalno podjetje kot gospodarsko družbo, ki posluje v več kot eni državi in katere prednosti se na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, trženja in financ odsevajo v stroških in ugledu, to pa izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Prav tako pa globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu.

Transnacionalno podjetje se ob hkratnem zasledovanju učinkovitosti poslovanja uspešno prilagaja specifičnim potrebam lokalnih trgov. Poslovne odločitve pa se sprejemajo centralizirano, in sicer iz več regionalnih centrov (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

3.2 Multinacionalna podjetja

Multinacionalna podjetja so glavni vzrok in gonilnik globalizacijskih procesov. Multinacionalno podjetje ima sedež v eni od držav, svoje aktivnosti mednarodnega poslovanja pa izvaja v več drugih državah sveta. Multinacionalke imajo izredno velik vpliv na transakcije in procese mednarodnega poslovanja, še posebej na selitev proizvodnje na različne trge oziroma na neposredne tuje investicije. Največ multinacionalk imajo Združene države Amerike, nekatere države Evropske unije in Japonska, vedno bolj pa se na mednarodnih trgih uveljavljajo tudi kitajske, korejske in indijske multinacionalke z velikim potencialom rasti (Makovec Brenčič idr. 2006, 16). Ruzzier in Kesič (2011, 42) ugotavljata, da ima največ multinacionalnih podjetij na število prebivalcev Švica, kar dokazuje, da lahko tudi majhne države uspešno izrabljajo globalizacijske trende in izvajajo uspešno strategijo internacionalizacije.

Na svetovnih trgih se pojavljajo tudi relativno nove oblike poslovnih subjektov, to so t. i. mini multinacionalke, ki zasledujejo učinkovitost globalnega poslovanja, njihovo delovanje pa je usmerjeno predvsem v zadovoljevanje potreb določene tržne niše. Delujejo predvsem na medorganizacijskih trgih v specifičnih segmentih industrije, na trgu se pojavljajo predvsem kot globalni dobavitelji drugih multinacionalk zlasti v računalniški dejavnosti in avtomobilski industriji (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

Med vodilna in uspešna svetovna večnacionalna podjetja spadajo predvsem tiste multinacionalke, ki poslujejo v segmentih energetike, elektrike, elektronike, telekomunikacij, informacijsko-komunikacijske tehnologije, farmacije, prehrabnenih izdelkov, avtomobilizma ali pa se ukvarjajo s pridobivanjem in predelavo nafte (Ruzzier in Kesič 2011, 42-43).

3.3 Značilnosti poslovanja multinacionalnih podjetij

Izrazito močan in vpliven položaj multinacionalnih korporacij se potrjuje v tem, da je na globalnih trgih prisotno kar 40 do 50 multinacionalnih podjetij, ki po gospodarski moči že presegajo BDP manjših in nekaterih srednje velikih držav. Po nekaterih ocenah pa 500 multinacionalnih korporacij obvladuje kar 70 odstotkov mednarodnega poslovanja (Hrastelj 2001, 17).

Ugotovitvam, ki jih navaja Hrastelj, se pridružuje tudi Svetličič (1996, 280), ki ugotavlja, da dodana vrednost številnih multinacionalnih korporacij že presega BDP nekaterih manjših držav.

Ruzzier in Kesič (2011, 41) pa ocenjujeta, da obsega delovanje multinacionalnih podjetij, njihovih podružnic in odvisnih podjetij več kot 75 odstotkov vsega mednarodnega poslovanja.

Hrastelj (1987, 121) v knjigi Mednarodno poslovanje kritično obravnava delovanje multinacionalnih korporacij. Avtor piše, da delovanje multinacionalnih podjetij slabi nekatere tradicionalne tržne zakonitosti, saj potekajo pretoki blaga in ostalih dobrin znotraj zaprtih sistemov, ki jih uravnavajo vodilni v organizaciji, saj se specifičnost poslovanja multinacionalnih korporacij kaže prav v poteku prenosa blaga, storitev, znanja, informacij in kapitala znotraj kroga lastnih poslovnih entitet. Negativen vpliv se kaže tudi v zlorabi njihove gospodarske moči in potencialni ogroženosti suverenosti manjših držav.

Ruzzier in Kesič (2011, 41) temu nasprotujeta in pravita, da se razvojni projekti, tehnologije, materiali, surovine, polizdelki, izdelki, informacije, znanje in management izmenjujejo znotraj lastne poslovne mreže multinacionalnega podjetja z namenom zagotavljanja in doseganja načrtanih operativnih in strateških ciljev ter izkoriščanja poslovnih sinergij, ki še dodatno krepijo notranjo in zunanjo poslovno konkurenčnost.

Multinacionalna podjetja večinoma poslujejo mednarodno, nekatera celo globalno, saj so s svojimi izdelki oziroma storitvami prisotna na vseh ključnih svetovnih trgih. Prav zaradi velikega obsega mednarodnega delovanja imajo odločitve tovrstnih podjetij velik vpliv na mednarodno razporejanje virov, tokove mednarodne menjave in razmere na svetovnih monetarnih in finančnih trgih (Svetličič 1996, 280).

Pri proučevanju delovanja multinacionalnih podjetij Ruzzier in Kesič (2011, 41) izpostavljata načrtno izvajanje marketinških in prodajnih aktivnosti na vodilnih in strateških svetovnih trgih, dejavnosti raziskav in razvoja novih izdelkov in storitev pa potekajo v tistih državah, ki imajo zato potrebne pogoje. Proizvodnja izdelkov multinacionalalk poteka na tistih svetovnih območjih, ki za to ponujajo najboljše pogoje in so stroškovno ter standardizacijsko za podjetje najboljša izbira, prav tako se na najugodnejših trgih izvajajo tudi nabavne aktivnosti.

4 PROUČEVANJE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA H & M

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje H & M je na Švedskem ustanovil Erling Persson, ko je leta 1947 odprl prodajalno ženskih oblačil v Vasterasu. Trgovino je poimenoval Hennes (Hennes & Mauritz b. l.a).



Slika 1: Trgovina Hennes

Vir: Hennes & Mauritz b. l.a.

Persson je poslovno priložnost prepoznal v prodaji cenovno dostopnejših modnih oblačil, idejo za ustanovitev podjetja pa je dobil na potovanju po Združenih državah Amerike, kjer so bile tovrstne prodajalne oblačil že uveljavljene in dobro sprejete pri kupcih (Lynn, Bennett in Joines b. l. 7-8).

Leta 1952 je Hennes odprl svoja vrata v Stockholmu. Podjetje je 17 let poslovalo izključno na domačem trgu, internacionalizacijo pa začelo šele v letu 1964, in sicer z odprtjem poslovalnice na sosednjem Norveškem. Leta 1968 je Hennes prevzel prodajalca moških športnih oblačil, lovske in ribiške opreme Mauritzza Widforssa. Podjetje je svojo ponudbo razširilo tudi na moška in otroška oblačila, prav tako se je ime spremenilo v Hennes & Mauritz, nekaj let kasneje pa se je uveljavila okrajšava H & M (Hennes & Mauritz b.l.a).

Leta 1974, 27 let po odprtju prve trgovine v Vasterasu, so pričele delnice podjetja H & M kotirati na borzi v Stockholmu (Hennes & Mauritz b.l.a).

V nadaljevanju so predstavljeni pomembnejši mejniki v razvoju multinacionalnega podjetja H & M.

Leta 1976 je H & M prvič odprl svoja vrata zunaj Skandinavije, prodajo so pričeli v Londonu. V osemdesetih je podjetje vstopilo na trge Nemčije in Nizozemske, evropska ekspanzija se je v devetdesetih nadaljevala z odprtjem trgovine v Franciji. V obdobju devetdesetih let je podjetje klasično oglaševanje v časopisih in revijah nadgradilo še z učinkovitejšim oglaševanjem prek zunanjih oglasnih panojev t. i. billboardov, pri čemer so v oglasih sodelovali znani modeli. Prav tako je to obdobje zaznamoval začetek spletne prodaje (Hennes & Mauritz b.l.a).

Leta 2000 je podjetje je prvič pričelo prodajo v Združenih državah Amerike, lokacija prve prodajalne je bila prestižna Peta avenija v New Yorku. Sledila je širitev poslovanja v Španijo in v naslednjih letih prodor na ostale evropske trge. Leta 2004 je H & M prvič k sodelovanju povabil znanega modnega oblikovalca Karla Lagerfelda. Leta 2006 je H & M beležil razmah spletne in kataloške prodaje tudi zunaj Skandinavije. V tem letu je bil podpisan franšizni dogovor za prodajo na Bližnjem vzhodu. V Aziji so se prve trgovine odprle leta 2007, takrat je bila vzpostavljena tudi nova blagovna znamka COS, pri evropskih potrošnikih pa se je vedno bolj uveljavljal kataloški način prodaje. V naslednjem letu je H & M prevzel blagovne znamke Weekday, Monki in Cheap Monday podjetja FaBric Scandinavien AB (Hennes & Mauritz b.l.a).

Leta 2009 je sledila širitev poslovanja na trge Rusije in Kitajske ter prek dogovora o franšizi tudi v Libanon. Vzpostavljena je bila nova blagovna znamka H & M Home, prevzeti blagovni znamki Weekday in Monki pa sta vstopili na nemški trg. H & M je leta 2010 uspešno vstopil na trge Južne Koreje in Turčije, prek dogovora o franšizi pa tudi v Izrael. Blagovna znamka H & M Home se je pričela prodajati tudi zunaj Švedske, pripojena blagovna znamka Monki, pa se je iz Evrope razširila tudi v Azijo. Leta 2011 je H & M beležil širitev v Romunijo, Singapur, Maroko, Jordanijo in na Hrvaško. COS je pričel prodajo na Švedskem, Monki in Cheap Monday pa v Veliki Britaniji. V 18 državah sveta je bila vzpostavljena spletna prodaja oblačil blagovnih znamk COS in Monki. H & M je leta 2012 razširil poslovanje v Bolgarijo, Latvijo, Malezijo, Mehiko in na Tajsko. COS je pričel prodajo v Italiji, Avstriji, Kuvajtu, na Finskem in Kitajskem. Monki je postal prisoten na Kitajskem, Weekday pa na Nizozemskem. Leta 2013 je sledila širitev blagovne znamke H & M v Čile, Estonijo, Litvo in Srbijo in franšize v Indonezijo, v 10 državah sveta pa so pričeli prodajo oblačil najnovejše blagovne znamke & Other Stories, prav tako pa je bila tega leta vzpostavljena spletna prodaja blagovne znamke Weekday (Hennes & Mauritz b.l.a).

Uspeh poslovnega koncepta švedske multinacionalke se skriva v miselnosti, da je treba kupcu ponuditi kakovostna modna oblačila po najugodnejši ceni. Potrošniku je kakovost oblačil zagotovljena z obsežnimi preverjanji kakovosti proizvodnih materialov. Te testirajo v oddelku proizvodnje znotraj podjetja, prav tako pa so testirani tudi v neodvisnih, zunanjih laboratorijih; pri tem izvedejo kemične teste in teste pranja oziroma vzdržljivosti materialov (Hennes & Mauritz 2012, 43). Oblikovalci pri kreiranju oblačil sledijo najnovejšim modnim

trendom in poskušajo ustvariti kolekcije, ki bi bile dostopne in nosljive. Dostopno ceno lahko potrošnikom zagotavljajo z majhnim številom srednjega managementa, nenehnim zmanjševanjem stroškov, kupovanjem surovin na najugodnejših trgih in pogodbeno proizvodnjo v državah s cenejšo delovno silo. Dodatni prihranki nastajajo zaradi v zunanje izvajanje oddane proizvodnje, večinoma v Azijo in Evropo, saj tako H & M ni lastnik nobene od tekstilnih tovarn, prav tako pa multinacionalka zgolj najema vse prodajne prostore po svetu (Hennes & Mauritz b.l.b). Ne nazadnje pa k zmanjševanju končne cene prispeva tudi nakupovanje proizvodnih materialov v večjih količinah, skrb za cenovno učinkovito logistiko in zaposlovanje lastnih modnih oblikovalcev (Hennes & Mauritz 2012, 43).

Osrednja poslovna dejavnost skupine H & M je prodaja oblačil, modnih dodatkov, obutve, kozmetike in tekstilnih izdelkov za dom.

Celotno skupino Hennes & Mauritz sestavlja šest raznovrstnih in medsebojno neodvisnih blagovnih znamk (Hennes & Mauritz 2012, 43):

- H & M,
- COS,
- Monki,
- Weekday,
- Cheap Monday,
- & Other Stories.

Multinacionalka je večino svoje globalne ekspanzije na vseh strateško pomembnih trgih dosegla z blagovno znamko H & M, ki se ji je leta 2007 pridružila blagovna znamka COS, leta 2008 blagovne znamke Weekday, Monki in Cheap Monday, leta 2009 H & M Home, spomladi leta 2013 pa še & Other Stories (Hennes & Mauritz b.l.a).

Moč in vrednost blagovnih znamk izhaja iz povezovanja funkcionalnih in čustvenih vrednot. Funkcionalne vrednote blagovnih znamk so na primer učinkovitost, kakovost, preprostost uporabe, čustvene vrednote pa so poštenost, ambicioznost, vedrost, previdnost. Ključno spoznanje proučevanja blagovnih znamk je, da odjemalci izbirajo blagovne znamke glede na to, kako so vrednote, ki jih znamke predstavljajo, ujemajo z njihovim življenjskim slogom in kako lahko z njimi zadovoljijo svoje potrebe. Ljudje namreč ne izbirajo blagovne znamke le zaradi njihove uporabnosti, ampak tudi zato, ker določen izdelek ali storitev izraža nekatere značilnosti potrošnikove osebnosti. Z dobro zasnovanimi in učinkovito vodenimi blagovnimi znamkami lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov (De Chernatony 2002, 18–19).

Vsaka od šestih blagovnih znamk ima svojevrsten slog ponudbe, prilagojen ciljnemu segmentu odjemalcev. Blagovna znamka H & M denimo ponuja cenovno dostopna modna oblačila za vso družino, v trgovinah je tako moč najti elegantnejša oblačila, oblačila za vsak

dan, športne kose oblačil, spodnje perilo itd. V preteklosti pa so blagovno znamko razširili tudi na prodajo kozmetike, modnih dodatkov in tekstila za dom (Hennes & Mauritz b. l.c).

Blagovna znamka COS, Collection Of Style, kupcem ponuja premišljeno kombinacijo visoke mode, dizajna in kvalitete po sprejemljivih cenah. Glavni namen kolekcij je v zaokroženo celoto združiti klasične kroje s pridihom modernega. COS svojim kupcem omogoča svojevrstno nakupovalno izkušnjo, saj so lokacije prodajaln skrbno izbrane z namenom ohranjanja unikatnih značilnosti notranjosti stavb, prostor pa lahko tako zaživi kot prava galerija modnih kosov (COS b. l.).



Slika 2: Notranjost trgovine COS

Vir: Jolin 2011.

Blagovna znamka Monki je namenjena mladim dekletom, saj omogoča izražanje kreativnosti in ustvarjanja značilnega osebnega modnega sloga. Kolekcije zaznamujejo igrivi in barviti potiski oblačil (Hennes & Mauritz b. l.c).

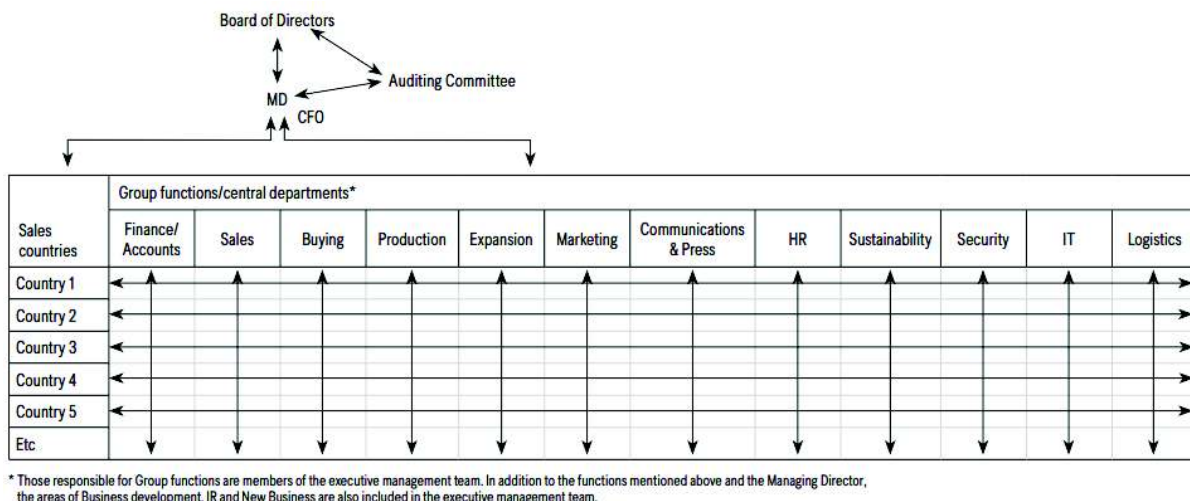
V trgovinah blagovne znamke Weekday je moč najti oblačila za mlajšo populacijo moških in žensk. Cenovno dostopna oblačila pa sledijo trendom urbane mode (Hennes & Mauritz b. l.c).

V oblačilih blagovne znamke Cheap Monday je združen vpliv ulične mode s pridihom aktualnih modnih trendov (Hennes & Mauritz b. l.c).

Najnovejša blagovna znamka & Other Stories je bila vzpostavljena spomladi leta 2013 in ženskam ponuja trendna, nekoliko elegantnejša oblačila, ki jih je moč dopolniti z raznovrstnimi kolekcijami čevljev, nakita in torbic (Hennes & Mauritz b. l.c).

Vsem blagovnim znamkam je skupno to, da potrošnikom ponujajo modna oblačila po dostopnih cenah, hkrati se zavedajo družbene odgovornosti in si prizadevajo za trajnostno uporabo naravnih virov.

Sedež multinacionalnega podjetja je na Švedskem v Stockholmu, od koder je tudi vodeno in upravljano. Podjetje deluje znotraj matrično organizirane funkcijske strukture, pri čemer generalni direktor imenuje člane izvršnega odbora in deželne managerje. Izvršni odbor sestavljajo generalni direktor in 15 posameznikov, od katerih je vsak odgovoren za naslednje poslovne funkcije: finance, računovodstvo, nabavo, prodajo, proizvodnjo, trajnostni razvoj, ekspanzijo, nove posle, marketing, komunikacije, odnose z investitorji, kadrovske zadeve, informacijsko tehnologijo, logistiko in varovanje. Vsak član izvršnega odbora je odgovoren za nenehen razvoj in dobro delovanje področja, ki mu je bilo zaupano, skladno z začrtanimi smernicami razvoja multinacionalke v prihodnosti. Deželni managerji pa si morajo prizadevati za dobro prodajo in zagotavljanje profitabilnosti trgovin, prav tako je deželnemu managerju zaupano tudi odgovorno vodenje vseh poslovalnic v državi (Hennes & Mauritz b. l.c).



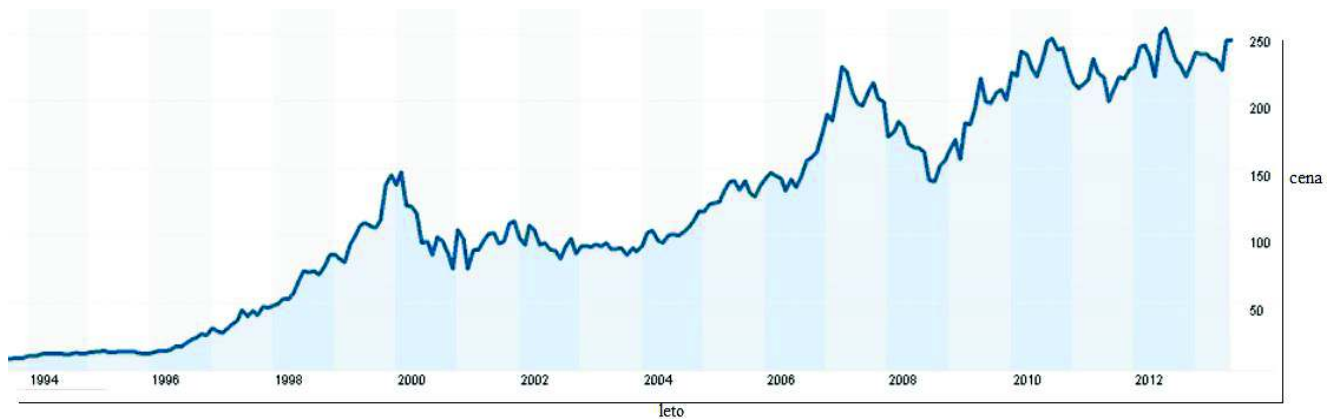
Slika 3: Matrična organiziranost multinacionalnega podjetja H & M

Vir: Hennes & Mauritz 2012, 82.

Skupina H & M je pravno formalno organizirana kot delniška družba. Delnice podjetja so razdeljene v dva razreda. Razred A predstavljajo delnice, ki pri glasovanju prinašajo 10

glasov na posamezno delnico, razred B pa predstavljajo navadne delnice, z enim glasom za delnico. Podjetje je izdalo 194.400.000 delnic razreda A in 1.460.672.000 delnic razreda B, skupno število vseh izdanih delnic je 1.655.072.000 (Hennes & Mauritz b. l.d).

Z delnicami podjetja je moč trgovati na borzi OMX Nordic Exchange Stockholm na Švedskem. Delnice nosijo oznako HM B. Cena delnice je po zaključenem trgovanem dnevu 29. julija 2013 znašala 241.10 SEK. Z delnicami se trguje v švedskih kronah (SEK) (Nasdaq Omx Nordic b. l.).



Slika 4: Gibanje cene delnice od leta 1994 do leta 2013

Vir: Reuters b.l.

Graf kaže konstantno rast delnic od leta 1994 do leta 2000. V letih 2000 in 2001 se je zgodil skokovit padec vrednosti, cena delnice je s 150 SEK v prvih mesecih leta 2000 padla na manj kot 100 SEK v začetku leta 2001, vrednost delnice se je tako v letu dni zmanjšala približno za tretjino. Z manjšimi vzponi in padci se je vrednost delnice povečevala in dosegla vrednost izpred šestih let (150 SEK) v prvih mesecih leta 2006. Najvišja vrednost delnice pred svetovno gospodarsko krizo leta 2008 je znašala 230 SEK, ob koncu leta 2008 pa je ta vrednost padla na manj kot 150 SEK. Po letu 2008 se je vrednost delnice počasi zviševala in celo preseгла vrednost, ki jo je dosegla pred recesijo.

Večinski delež v lastniški strukturi multinacionalnega podjetja imata generalni direktor družbe Stefan Persson in preostala družina Persson. H & M je izrazito družinsko vodeno in upravljano podjetje, družina ima skupno 623.849.332 delnic, od tega 194.400.000 delnic razreda A, kar pomeni 10 glasov na skupščini delničarjev za posamezno delnico, in 429.449.332 delnic razreda B, s pripadajočim enim glasom za delnico. Delnice Perssonovih zajemajo 37,69-odstotni delež v celotni lastniški strukturi, zaradi lastništva delnic razreda A pa družinski skupni volilni delež naraste na 69,71 odstotkov (Hennes & Mauritz b. l.d).

Posamezni ostali lastniki imajo v primerjavi z družino zanemarljiv lastniški delež, prav tako je zanemarljiv njihov odstotek pri glasovanju, saj je družina Persson ekskluzivna lastnica delnic razreda A, vrednostni papirji preostalih delničarjev pa spadajo v razred B.

H & M je za leto 2012 delničarjem izplačal dividende v višini 9,50 SEK za posamezno delnico, kar znaša približno 1,10 €, dividende so bile izplačane 2. maja 2013 (Hennes & Mauritz b. l.e).

Skupina H & M globalno zaposluje več kot 104.000 ljudi, od tega jih je le v preteklem letu 2012 na novo zaposlilo kar 10.000 (Hennes & Mauritz 2012, 34).

V strukturi zaposlenih prevladujejo ženske, saj predstavljajo 78 odstotkov vseh zaposlenih, 22 odstotkov pa je moških. Najodgovornejša delovna mesta znotraj multinacionalke zasedajo predstavnice nežnejšega spola v kar 74 odstotkih, prav tako so večinoma tudi vodje poslovalnic in deželne managerke (Hennes & Mauritz 2012, 44).

Podjetje krepi dobre medčloveške odnose na delovnih mestih z upoštevanjem vrednot, kot so spoštovanje zaposlenih, ki vključuje spoštovanje posameznikove integritete, pošteno plačilo, racionalen delavnik in svobodno možnost združevanja in vključevanja v sindikate, pomoč in podporo zaposlenim, podjetniška naravnost, odprtost za sprejemanje različnih mnenj, zamisli in iniciativ, zaupanje v zaposlene, timsko delo in zasledovanje nenehnega napredka, možnost za posameznikov individualen razvoj in napredek (Hennes & Mauritz 2012, 32).

Podjetje se zaveda, da so prav zaposleni ključni dejavnik uspešnosti podjetja, zato so leta 2011 pričeli s programom nagrajevanja in priznavanja zaslug, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Program je bil vzpostavljen z namenom prepoznati in spodbuditi dolgoročno pripadnost vseh zaposlenih ter dolgoročno okrepiti sloves podjetja kot privlačnega oziroma zaželenega globalnega delodajalca (Hennes & Mauritz 2012, 35).

Kot vsako podjetje, ki danes deluje v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, se tudi multinacionalka H & M srečuje z negotovostmi in tveganji, ki smo jim priča na globalnih trgih.

V nadaljevanju so predstavljena glavna poslovna tveganja in negotovosti, ki si jih skupina H & M prizadeva čim bolj obvladovati in zmanjševati.

Delovanje v modni industriji je samo po sebi tvegano. Modna oblačila sicer res niso hitro pokvarljivi izdelki, vendar imajo vseeno omejeno uporabnost, zaradi hitro spreminjajočih se trendov v modnem svetu in menjavanja letnih časov. Vedno obstaja tveganje, da določeni kosi oblačil posamezne kolekcije pri potrošnikih ne bodo dobro sprejeti, zato H & M modna tveganja obvladuje z doseganjem pravega ravnotežja med oblačili, ki so vedno moderna, in njihovimi trendnimi različicami, pri tem je pomembno tudi to da, vsaka kolekcija doseže pravo kombinacijo mode, kakovosti in sprejemljive cene (Hennes & Mauritz b. l.f).

Na prodajo oblačil vpliva tudi vreme. Na prodajnih policah se nahajajo tista oblačila, ki so primerna za normalne vremenske razmere v posameznem letnem času, zato lahko kakršna

koli odstopanja od vremenskega povprečja negativno vplivajo na prodajo (Hennes & Mauritz b. l.f).

Negativne makroekonomske spremembe se odražajo v zmanjševanju kupne moči, ki vpliva na zmanjšanje prodaje. H & M tovrstna negativna gibanja obvladuje z nenehnim spremljanjem razmer na posameznih trgih in primernim prilagajanjem (Hennes & Mauritz b. l.f).

Tveganja se pojavljajo tudi pri spreminjajoči se ceni proizvodnih materialov in stroških transporta, kar lahko dodatno poveča skupne stroške podjetja. Z vidika dobičkonosnosti podjetja se lahko v prihodnosti negotovosti pojavijo na področju okoljevarstvene regulative in uvedbe novih okoljskih davkov (Hennes & Mauritz b. l.f).

Na poslovanje podjetja vplivajo tudi ukrepi za uravnavanje mednarodnega poslovanja in trgovine posameznih držav, pri tem se podjetje srečuje z uvoznimi in izvoznimi subvencijami za domača podjetja, carinami, tekstilnimi kvotami in embargi. Skupina H & M je za tovrstna tveganja sicer manj občutljiva, zaradi svoje globalne prisotnosti na raznovrstnih svetovnih trgih (Hennes & Mauritz b. l.f).

Sestavni del poslovanja na mednarodnih trgih so valutna tveganja. Podjetje večino prodaje realizira v evrih, nabava proizvodnih materialov pa poteka v evrih in dolarjih. Da bi se izognili valutnim tveganjem, so pogodbe podpisane vnaprej. Dobiček, ki ga podjetje izkazuje, se lahko spreminja glede na to, v kateri valuti je izkazan, npr. dobiček se poveča, če je švedska krona izgubila nekaj vrednosti, in obratno (Hennes & Mauritz b. l.f).

4.2 Mednarodno poslovanje podjetja

Skupina H & M je s svojimi poslovnimi aktivnostmi prisotna na vseh strateško pomembnih trgih. Številne trgovine je tako moč najti v Evropi, Severni in Južni Ameriki, v Aziji, na Bližnjem vzhodu in v severni Afriki. Številke, ki so predstavljene v nadaljevanju, kažejo močno vpetost v mednarodno poslovanje in globalno prisotnost družbe.

Skupina H & M posluje na 48 svetovnih trgih z 2.776 trgovinami. Generalni direktor družbe Persson napoveduje, da bo še pred koncem leta 2013 odprtih več kot tri tisoč trgovin (Hennes & Mauritz 2012, 40).

Podjetje na trge svetovnih držav praviloma vstopa z odpiranjem lastnih prodajnih prostorov, kljub temu pa je na trge držav Bližnjega vzhoda (Združeni arabski emirati, Kuvajt, Katar, Savdska Arabija, Bahrajn, Oman, Libanon, Izrael, Jordanija) in severne Afrike (Egipt, Maroko) vstopilo s podpisom pogodb o franšizi, čeprav franšizni sistem pogodbenega sodelovanja ni del dolgoročne strategije rasti podjetja in prodiranja na strateško pomembne trge (Hennes & Mauritz b. l.c).

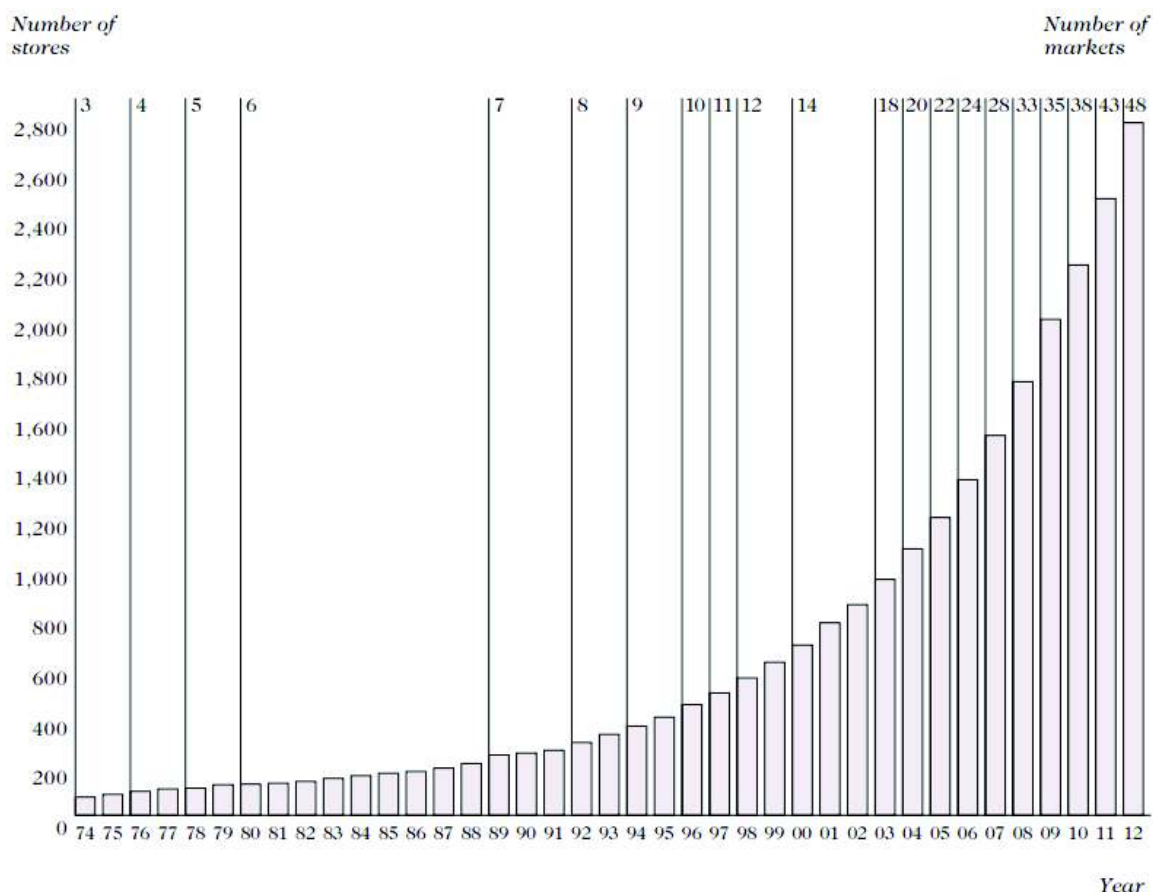
Hitra možnost za vstop na tuj trg je franšizing. Pri tem pogodbenem vstopu dajalec franšize ponudi celoten koncept blagovne znamke in pripadajoč poslovni sistem. V zameno prejemnik franšize vloži denar in plača določene pristojbine dajalcu franšize (Kotler 2004, 392). V nadaljevanju so v preglednici predstavljene prednosti in slabosti franšizinga.

Preglednica 1: Primerjava prednosti in slabosti franšizinga

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ hitra rast brez velikih investicij in resursov, ➤ možno brez ustreznega poznavanja tujega lokalnega okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ težka izbira ustreznih franšizojemalcev, ➤ težek nadzor nad specifičnim sredstvom, ➤ možnost ustvariti konkurenta, ➤ otežen prenos sredstev v različna nacionalna in kulturna okolja.

Vir: Ruzzier in Kesič 2011, 61.

V nadaljevanju je grafično predstavljena strategija rasti multinacionalnega podjetja H & M.



Slika 5: Strategija rasti podjetja

Vir: Hennes & Mauritz 2012, 40.

Z grafa je razvidna eksponentna rast števila na novo odprtih trgovin in osvojenih trgov. Podjetje je imelo leta 1974, ko so delnice pričele kotirati na borzi, 100 trgovin na treh svetovnih trgih, po desetih letih se je število trgov potrojilo, število trgovin je naraslo na 400. Ob koncu leta 2012 pa je bilo približno 2800 trgovin multinacionalnega podjetja H & M moč najti na kar 48 svetovnih trgih.

Nemčija je največji trg skupine H & M, nato si po prodaji sledijo trgi Združenih držav Amerike, Velike Britanije, Francije, Švedske, Nizozemske, Švice, Španije, Norveške in Kitajske. Na nemškem trgu je multinacionalno podjetje H & M v preteklem letu 2012 realiziralo največ prodaje, v skupni vrednosti 30.303 mio SEK. Sledijo Združene države Amerike z 12.550 mio SEK in Velika Britanija z 10.413 mio SEK letne prodaje. Največ trgovin je v Nemčiji (406), nato v Združenih državah Amerike (269) in Veliki Britaniji (226). Največ novih trgovin se je leta 2012 odprlo na Kitajskem (52), kar kaže velik potencial rasti prodaje na kitajskem trgu v prihodnosti (Hennes & Mauritz 2012, 41).

Velik potencial rasti multinacionalnega podjetja se kaže v nadaljnji ekspanziji poslovanja na nove trge in okrepitvi prisotnosti blagovnih znamk z odpiranjem novih poslovalnic in

povečevanjem prisotnosti na digitalnih platformah, npr. prek spletne trgovine, mobilnih aplikacij in družbenih medijev, zlasti socialnih omrežij (Hennes & Mauritz b. l.g).

Glavni prodajni kanal skupine H & M še vedno ostajajo trgovine, vendar pa se vedno več prodaje realizira tudi prek spletne trgovine, prav tako beležijo stalno rast spletnega trga, kar je posledica razmaha mobilnega nakupovanja z uporabo pametnih telefonov in tablic (Hennes & Mauritz b. l.h).

Danes je prisotnost določene blagovne znamke na socialnih omrežjih ključnega pomena. Na ta način je podjetje blizu svojim potrošnikom, kupce lahko ažurno obvešča o novih kolekcijah in drugih pomembnih informacijah, predvsem pa sta obe strani tako v nenehni medsebojni interakciji. S prisotnostjo na socialnih omrežjih je tako multinacionalna postala del potrošnikovega življenja, posamezniki lahko med seboj in podjetjem delijo mnenja, navdušenje ali pa preprosto pridobijo odgovore na njihova vprašanja, omogočen jim je tudi takojšen vpogled v najnovejše modne kolekcije in oglasne kampanje ter druge dnevne novosti. H & M je moč najti na Facebooku, Twitterju, Instagramu, Google+, YouTubeu, prav tako pa tudi na dveh kitajskih socialnih omrežjih Youku in Sina Weibo (Hennes & Mauritz b. l.i).

Pomemben komunikacijski kanal pri prodaji oblačil predstavlja tudi izložba trgovine, ki mora kupca nagovoriti, pokazati trendne poudarke kolekcij, navdušiti in prikazati nove modne kombinacije (Hennes & Mauritz b. l.h).

Izložbe se pojavljajo kot pomembne posrednik tržne promocije in publicitete, katerih namen je zblížati ponudnika in tržne stranke do take mere, da stranke želijo kupiti določen izdelek ali določeno storitev. Lepo urejena izložba hkrati predstavlja učinkovito publicitarno sredstvo (Bunc 2007, 264).

Odločujoč dejavnik poslovne uspešnosti podjetja je tudi izbira primernih in dovolj frekventnih lokacij posameznih prodajaln. Že od ustanovitve podjetja in odprtja prve trgovine leta 1947 si je podjetje vedno prizadevalo izbrati najboljše lokacije (Hennes & Mauritz b. l.h).

Pomemben del mednarodnega poslovanja multiancionalnega podjetja H & M predstavlja tudi logistika. V podjetju si prizadevajo za učinkovit transport, ki omogoča, da pravo blago pride na pravo mesto ob pravem času za primerne stroške. Vsa oblačila sprva dostavijo v centralna skladišča, od koder jih naprej distribuirajo do posameznih prodajaln. Trgovine nimajo lastne zaloge, zato se naročila ustvarijo sproti, na podlagi prodanih količin (Hennes & Mauritz b. l.j).

Pravšnje količine oblačil so distribuirane v posamezne poslovalnice na podlagi rezultatov pretekle prodaje. Znano je, da se zahteve kupcev razlikujejo na posameznih trgih in lokacijah, zato se npr. omejene serije trendnih oblačil visoke mode prodajajo izključno v velikih

svetovnih mestih, oblačila, ki so dalj časa moderna, pa v vseh ostalih poslovalnicah (Hennes & Mauritz b. l.k).

Podjetje za prevoz blaga izbere tisti način transporta, ki je okolju najmanj škodljiv, tako so se denimo količine blaga, prepeljanega z uporabo letalskega transporta, v zadnjih letih prepolovile. Podjetje posega po zelenih oblikah transporta, vse blago azijskih dobaviteljev je tako prepeljano izključno z uporabo morskega transporta, kar 90 odstotkov vsega transporta pa poteka po morju, cestah ali železnicah. Eden od okoljevarstvenih ciljev, ki si jih v prihodnosti multinacionalka prizadeva doseči, je prevlada železniškega transporta nad cestnim (Hennes & Mauritz b. l.j).

4.3 Strategija internacionalizacije H & M

V nadaljevanju je predstavljena strategija internacionalizacije multinacionalnega podjetja H & M, letnice širitve poslovanja v posamezne tuje države so povzete po uradni spletni strani podjetja H & M (Hennes & Mauritz b.l.g).

Vzgibi za internacionalizacijo podjetja so se pokazali 17 let po odprtju prve trgovine z ženskimi oblačili leta 1947 v Vasterasu. Hennes je prvič pričel poslovanje prek meja matične države leta 1964 z odprtjem prodajalne na sosednjem Norveškem.

Širitev poslovnega koncepta, cenovno dostopnih modnih oblačil se je leta 1976 nadaljevala z vstopom na trg Velike Britanije in odprtjem trgovine v Londonu. Nadaljnja rast podjetja se je krepila z odpiranjem novih trgovin po Evropi, in sicer v Nemčiji leta 1980, na Nizozemskem leta 1989, v Belgiji leta 1992, v Avstriji leta 1994, v Luksemburgu leta 1996, na Finskem leta 1997 in v Franciji leta 1998. Ob prelomu tisočletja je H & M razširil svoje poslovanje z evropskih trgov še na trg Združenih držav Amerike.

V novem tisočletju je H & M pričel širitev blagovne znamke na trge južne Evrope, širitev se je začela leta 2000 v Španiji in nadaljevala leta 2003, z odprtjem trgovin v Italiji in na Portugalskem, prav tako pa so leta 2003 beležili odprtje novih trgovin na Češkem in Poljskem. Leta 2004 je sledila širitev multinacionalke v Kanado in odprtje prve prodajalne v Sloveniji v stavbi Probanke v Mariboru. V prihodnjih letih je sledil prodor na Irsko, Slovaško, Madžarsko in v Grčijo.

H & M je leta 2007 pričel intenzivno ekspanzijo na Daljni vzhod z odpiranjem trgovin na Kitajskem in v posebni administrativni regiji Hongkong, leto kasneje pa je sledil uspešen prodor še na japonski trg.

Z osvojitvijo trgov na Daljnem vzhodu se strategija internacionalizacije ni končala, ampak se je nadaljevala s širitvijo multinacionalnega podjetja v države Bližnjega vzhoda. Tako so se leta 2008 odprle H&M-ove poslovalnice v Bahrajnu, Izraelu, Kuvajtu, Libanonu, Jordaniji,

Omanu, Katarju, Savdski Arabiji in v Združenih arabskih emiratih. Leto 2008 je bilo v internacionalizacijskem smislu intenzivno, saj je sledila še ekspanzija v državi severne Afrike, natančneje v Egipt in Maroko.

Širitev podjetja se je leta 2009 nadaljevala s prodorom v Rusijo, leto kasneje pa v Turčijo in v Južno Korejo. Multinacionalka je leta 2011 beležila uspešen prodor na trg Hrvaške, Romunije in Singapurja.

Leta 2012 se je nadaljevala širitev poslovanja po stari celini, v Bolgarijo in Latvijo ter nadaljnja širitev na trg Severne Amerike, z odpiranjem poslovalnic v Mehiki. Azijska ekspanzija se je nadaljevala z osvojitvijo trgov v Maleziji in na Tajskem.

V letošnjem letu pa je H & M že razširil poslovanje v indonezijsko glavno mesto Džakarto ter v južnoameriški Čile.

Strategija internacionalizacije je v prihodnosti načrtovana v smeri nadaljnje širitve blagovnih znamk COS, Monki, Weekday, Cheap Monday v nove države, prav tako pa načrtujejo vzpostavitev spletne trgovine H & M v ZDA (Hennes & Mauritz b. l.a).

Preglednica 2: Najpomembnejši trgi skupine H & M

DRŽAVA	PRODAJA Z DDV 2012 (mio SEK)	PRODAJA Z DDV 2011 (mio SEK)	PRODAJA Z DDV 2010 (mio SEK)	PRODAJA Z DDV 2009 (mio SEK)	PRODAJA Z DDV 2008 (mio SEK)
Nemčija	30.303	29.721	30.628	30.069	25.487
ZDA	12.550	9.691	8.916	7.487	6.513
Velika Britanija	10.413	9.227	8.392	7.564	7.337
Francija	9.976	9.336	9.140	8.455	7.988
Švedska	8.225	8.313	8.365	7.881	7.444
Nizozemska	6.688	6.995	7.387	7.402	6.793
Švica	5.821	5.995	6.122	6.042	4.879
Španija	5.807	5.828	6.109	6.285	5.778
Norveška	5.615	5.397	5.858	7.402	6.793
Kitajska	5.411	3.598	2.527	1.614	881
Italija	4.861	4.410	4.331	3.616	2.675
Avstrija	4.782	4.793	5.255	5.503	5.020
Danska	4.297	4.195	4.358	4.254	3.867
Kanada	3.125	2.774	2.713	2.190	1.812
Japonska	2.504	1.549	1.794	1.111	198
Finska	2.429	2.379	2.567	2.543	2.450
Rusija	2.122	1.512	916	373	/
Grčija	841	764	646	480	301
franšiza	1.914	1.229	899	591	390

Vir: Povzeto in prirejeno po: Hennes & Mauritz 2012, 41; Hennes & Mauritz 2010, 52; Hennes & Mauritz 2009, 52.

V preglednici so predstavljeni trgi svetovnih držav, na katerih je skupina H & M realizirala največ letne prodaje v preteklih petih letih. Najpomembnejši trg z največ prodaje predstavlja Nemčija, nato si sledijo Združene države Amerike in ostale evropske države. Strateško

pomembni, hitro rastoči trgi so tudi na Kitajskem, Japonskem in v Rusiji. Vsakoletno naraščajočo prodajo beležijo tudi na trgih, kjer je multinacionalka prisotna s pogodbenim sodelovanjem v obliki franšiznega dogovora.

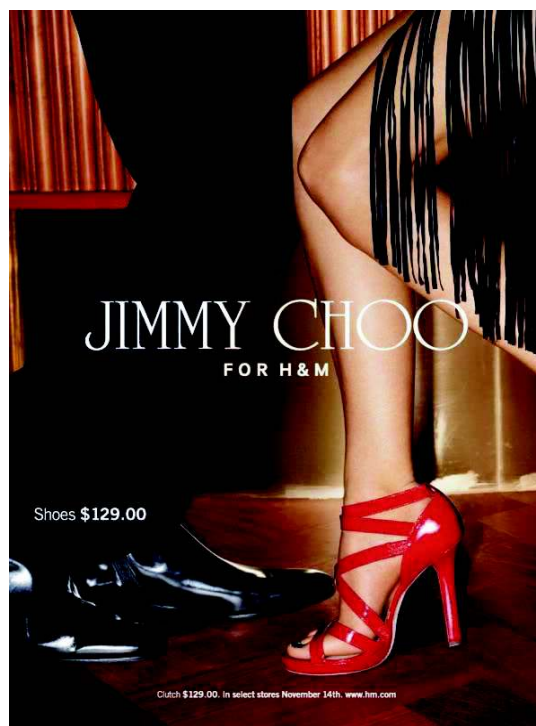
4.4 Strategija mednarodnega marketinga multinacionalnega podjetja

Podjetje, ki želi zavzeti aktivno vlogo na mednarodnih trgih, mora sprejeti pet pomembnih odločitev o mednarodnem trženju (Kotler 2004, 384):

- odločitev, ali iti v tujino,
- odločitev, na katere trge vstopiti,
- odločitev, kako vstopiti na določen trg,
- odločitev o programu trženja,
- odločitev o organizaciji trženja.

Strategija trženja multinacionalnega podjetja H & M se nanaša na hkratno uporabo več tržno-komunikacijskih medijev z namenom doseganja čim učinkovitejše promocije in popularizacije. Podjetje oglašuje nove kolekcije prek zunanjih oglasnih panojev, televizijskih oglasov, spletne strani in revij. Izredno močan marketinški odmev imajo tudi vsakoletna sodelovanja s prestižnimi modnimi oblikovalci. V preteklosti so tako kolekcije za H & M oblikovali Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli, Matthew Williamson, Jimmy Choo, Sonia Rykiel, Lanvin, Versace, Marni in David Beckham (Hennes & Mauritz b. l.a).

Potrošniki kolekcije vedno sprejmejo z navdušenjem. Običajno smo priča dolgim vrstam, ki se vijejo pred H & M trgovinami, ko se prične prodaja ekskluzivnih kolekcij. Modnim navdušencem je tako omogočen nakup prestižnih modnih znamk po cenovno dostopnih cenah. Z vidika modnih oblikovalcev pa so njihova oblačila še bolj popularizirana, ker dosežejo veliko širši krog ljudi kot navadno.



Slika 6: Jimmy Choo za H & M

Vir: MishmashD Media b.l.

4.5 Ugotovitve proučevanja strategije multinacionalnega podjetja H & M

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju podjetja ne morejo ostati usmerjena zgolj na domači trg in pričakovati, da bodo obdržala svoje kupce. Kljub številnim izzivom v mednarodnem poslovanju, kot so spreminjajoče se meje, nestabilne vlade, problemi s tujo valuto, carine in druge trgovske omejitve, morajo podjetja svojo dejavnost internacionalizirati (Kotler 2004, 403).

Strategija internacionalizacije multinacionalnega podjetja H & M je potekala v dveh dimenzijah, in sicer na podlagi izvoznega in pogodbenega načina vstopa na tuje trge. Podjetje se je odločilo za obliko neposrednega izvoza z odpiranjem lastnih trgovskih prostorov na trgih držav, kjer predhodno ni bilo prisotno. Druga dimenzija internacionalizacije pa se je odražala v dveh pogodbenih načinih vstopa na tuje trge, prva od pogodbenih oblik je bila pogodbeno proizvodnja, druga pa franšizing.

Podjetje je močno vpeto v aktivnosti mednarodnega poslovanja, med drugim tudi v mednarodni marketing. Oglaševanje se tako pojavlja kot pomembno sredstvo za oblikovanje blagovnih znamk in seznanjanje javnosti (De Chernatony 2002, 20).

V multinacionalnem podjetju H & M želijo z oglaševanjem doseči čim širši krog ljudi, zato svoja oblačila oglašujejo v različnih medijih. Dobra in učinkovita strategija mednarodnega

trženja je v prvi vrsti zavedanje moči svetovnega spleta in socialnih omrežij. Podjetje je tako v neposrednem stiku s svojimi kupci, kar je v hitro se spreminjajočem se poslovnem okolju 21. stoletja izrazita konkurenčna prednost.

Uspešnost poslovnega koncepta multinacionalke se potrjuje v tem, da je oblikovanih šest raznovrstnih blagovnih znamk, ki vsaka na svoj način omogoča različnim ljubiteljem mode izražanje osebnega sloga na svojevrsten način.

Neizpodbitno dejstvo je ogromen marketinški uspeh v segmentu sodelovanja multinacionalke s prestižnimi modnimi oblikovalci. Med ponudniki oblačil je H & M sicer prepoznan kot ponudnik cenejših modnih oblačil, temu primerna je tudi segmentacija ciljnih kupcev. H & M je v promociji blagovne znamke storil korak naprej, ponudil je namreč kolekcije, ki so jih oblikovali prestižni modni oblikovalci visokih cenovnih razredov in pri tem ohranil cenovno dostopnost tovrstnih modnih kosov. Verjetno multinacionalnemu podjetju H & M takšno sodelovanje ne bi uspelo, če ne bi bil globalno prisoten trgovec z oblačili. Za prestižne modne hiše in njihove oblikovalce bi lahko sodelovanje s ponudnikom oblačil nižjih cenovnih razredov razvrednotilo vrednost njihovih blagovnih znamk.

5 SKLEP

Z raziskovanjem in proučevanjem poslovanja podjetja H & M smo ugotovili, da je podjetje pri širitvi poslovanja zunaj meja domače države sledilo Uppsala modelu stopenjske internacionalizacije, pri čemer je podjetje sprva poslovalo na švedskem trgu, nato se je postopoma širilo na trge kulturološko in geografsko bližnjih držav (Norveška in Velika Britanija), naslednja stopnja pa je bila širitev poslovanja na kulturološko in geografsko bolj oddaljene trge, na primer v Azijo in na Bližnji vzhod.

Podjetje se je uspešno internacionaliziralo, s prodiranjem na nove trge pa uspešno raslo ter postalo multinacionalka z nadaljnjim potencialom rasti. Strategija prisotnosti podjetja na med seboj različnih svetovnih trgih je strateško zelo dobro izvedena, saj podjetje ne beleži izgub, če se na primer skupina držav spopada z gospodarsko krizo, saj lahko z razpršenostjo trgov prodajo rešujejo trgovine tistih držav, ki jim gre v gospodarskem pogledu bolje.

V očeh javnosti se je skupina H & M pozicionirala kot podjetje, ki spodbuja trajnostni razvoj, izboljšuje položaj pogodbenih kooperantov ter posveča veliko časa skrbi za okolje. Strategija okoljske vzdržnosti izboljšuje ugled podjetja in njegovih blagovnih znamk ter skrbi za dodatno promocijo multinacionalke.

Blagovne znamke skupine H & M kupcu omogočajo nakup kakovostnih in modnih oblačil za primerno ceno. Strategija prodaje je oblikovana na dveh močnih temeljih, dobre kakovosti in primerne cene, kar se je kot pozitivna posledica odražalo v povečevanju prodaje v vseh letih poslovanja.

Dobra strategija, ki zagotavlja dolgoročen uspeh, je tudi skrb za zaposlene. Prodajno osebje predstavlja praviloma edini osebni stik kupca z multinacionalko, zato je pomembno, da skupina H & M z močnimi vrednotami ustvarja prijetno delovno okolje zadovoljnih zaposlenih.

Globalna ekspanzija je premišljeno zasnovana tudi z vidika prodajnih prostorov. Pomembno je izpostaviti, da multinacionalka ne kupuje nepremičnin, ampak zgolj najema tiste na najboljših lokacijah. V tem pogledu sta podjetju omogočeni velika fleksibilnost in prilagodljivost, saj se tako lahko trgovine odpirajo tam, kjer je tržni potencial največji, in zapirajo tam, kjer ta ugaša. Ocenjujemo, da je proučevano podjetje H & M eno od najbolj uspešnih sodobnih multinacionalnih podjetij, ki je z dobro izbrano in izvedeno strategijo internacionalizacije dokazalo, da je možno uspeti v visoko konkurenčnem globalnem okolju ob upoštevanju vseh potrebnih elementov poslovanja in delovanja.

LITERATURA

- Bunc, Mirko. 2007. *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS.
- COS. B. 1. *About COS*. [Http://www.cosstores.com/](http://www.cosstores.com/) (11. 7. 2013).
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Hennes & Mauritz. 2009. *Annual report 2009*.
[Http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p1_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p1_en.pdf) (25. 7. 2013).
- Hennes & Mauritz. 2010. *Annual report 2010*.
[Http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p1_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p1_en.pdf) (25. 7. 2013).
- Hennes & Mauritz. 2012. *Annual report 2012*.
[Http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012_en.pdf) (10. 6. 2013).
- Hennes & Mauritz. B. 1.a. *Our history*.
[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/People-and-History/Our-History.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/People-and-History/Our-History.html#cm-menu) (8. 7. 2013).
- Hennes & Mauritz. B. 1.b. *Our business concept*.
[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Business-Concept-and-Growth.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Business-Concept-and-Growth.html#cm-menu) (10. 7. 2013).
- Hennes & Mauritz. B. 1.c. *The H&M group*.
[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Brands-and-Collections/HM-Group.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Brands-and-Collections/HM-Group.html#cm-menu) (11. 7. 2013).
- Hennes & Mauritz. B. 1.č. *Organisation*.
[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Organisation.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Organisation.html#cm-menu) (21. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.d. *Ownership structure*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Investor-Relations/The-Share/Ownership-Structure.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Investor-Relations/The-Share/Ownership-Structure.html#cm-menu) (21. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.e. *Dividend*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Investor-Relations/The-Share/Dividend.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Investor-Relations/The-Share/Dividend.html#cm-menu) (22. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.g. *Our markets*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Sales-Markets.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Sales-Markets.html#cm-menu) (23. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.h. *Meeting the customer*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Meeting-the-Customer.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Meeting-the-Customer.html#cm-menu) (26. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.i. *H&M in social media*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Brands-and-Collections/HM-in-Social-Media.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Brands-and-Collections/HM-in-Social-Media.html#cm-menu) (28. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.j. *Logistics and distribution*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Logistics-and-Distribution.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Logistics-and-Distribution.html#cm-menu) (31. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.k. *Planning the range*.

[Http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Planning-the-Range.html#cm-menu](http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Planning-the-Range.html#cm-menu) (31. 7. 2013).

Hennes & Mauritz. B. l.f. *Risk and uncertainties*.

[Http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Corporate-Governance/Other/Risk-management.html#cm-menu](http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Corporate-Governance/Other/Risk-management.html#cm-menu) (24. 7. 2013).

Hrastelj, Tone. 1987. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrstcu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.

Jolin, Angelina. 2011. *COS store in Stockholm*.

[Http://www.angelinajolin.com/date/2011/05/page/6](http://www.angelinajolin.com/date/2011/05/page/6) (5. 8. 2013).

Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.

- Lynn, Heather, Shannon Bennett, Harriet Joines. B. 1. *H&M vs. Zara: Comparing marketing strategies*. [Http://dianajoin.es.files.wordpress.com/2009/09/final-term-paper-hm-vs-zara-marketing-strategies.pdf](http://dianajoin.es.files.wordpress.com/2009/09/final-term-paper-hm-vs-zara-marketing-strategies.pdf) (8. 7. 2013).
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Martin, Hans-Peter in Harald Schumann. 1997. *Pasti globalizacije: napad na demokracijo in blaginjo*. Ljubljana: Co Libri.
- MishmashD Media. B. 1. *Addiction: Jimmy Choo for H & M*.
[Http://mishmashd.blogspot.com/2009/10/addiction-jimmy-choo-for-h.html](http://mishmashd.blogspot.com/2009/10/addiction-jimmy-choo-for-h.html) (29. 7. 2013).
- Nasdaq OMX Nordic. B. 1. *Hennes & Mauritz B*.
[Http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/shareinformation?Instrument=SSE992](http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/shareinformation?Instrument=SSE992) (29. 7. 2013).
- Reuters. B. 1. *Chart: Hennes & Mauritz*.
[Http://www.reuters.com/finance/stocks/chart?symbol=HMb.ST](http://www.reuters.com/finance/stocks/chart?symbol=HMb.ST) (25. 7. 2013).
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Tržič: Učila International.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, Marjan. 2004. *Sodobni trendi in izzivi globalizacije*.
[Http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DfVmNzRiXjoJ:www.stat.si/radenci/program_2004/VR1-SVETLICIC.doc+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=si](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DfVmNzRiXjoJ:www.stat.si/radenci/program_2004/VR1-SVETLICIC.doc+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=si) (5. 7. 2013).