

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ELEKTRONSKO POSLOVANJE KOT MODERNA OBLIKA VSTOPA
NA TUJE TRGE: PRIMER PODJETJA JANA INVEST**

Ljubljana, oktober 2025

ANA JAKŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Jakšič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Elektronsko poslovanje kot moderna oblika vstopa na tuje trge: primer podjetja Jana invest, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 15.10.2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo preučuje elektronsko poslovanje kot moderno obliko vstopa na tuje trge, s poudarkom na malih in srednje velikih podjetjih. Osrednji del raziskave predstavlja poglobljena analiza intervjuja, opravljenega z vodstvom podjetja Jana invest d.o.o., ki je služila kot temelj za razumevanje konkretnih izzivov, priložnosti in strategij čezmejnega elektronskega poslovanja. Analiza je bila nadgrajena s primerjalno študijo znanstvene literature, podobne raziskave Hervé in drugi (2020), kar je omogočilo celovito umestitev ugotovitev v širši kontekst digitalne internacionalizacije podjetij. Rezultati potrjujejo, da digitalna orodja in spletna prisotnost prispevajo k nižjim vstopnim oviram, hitrejšemu dostopu do tujih trgov ter ciljno usmerjenemu in lokaliziranemu trženju. Ključni dejavniki uspeha vključujejo lokalizacijo spletnih strani, učinkovito uporabo digitalnih kanalov ter gradnjo močnih odnosov s tujimi partnerji in kupci. Ugotovitve raziskave lahko služijo kot koristen vir tudi drugim manjšim in srednje velikim podjetjem, ki razmišljajo o širitvi svojega poslovanja na tuje trge s pomočjo čezmejne elektronske trgovine.

KLJUČNE BESEDE: elektronsko poslovanje, čezmejna elektronska trgovina, internacionalizacija podjetij, mala in srednje velika podjetja (SME), digitalizacija, spletna prodaja, vstop na tuje trge, lokalizacija spletnih strani

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines e-commerce as a modern form of entry into foreign markets, with a particular focus on small and medium-sized enterprises (SMEs). The core of the research is an in-depth interview with the management of the company Jana invest d.o.o., which served as the foundation for understanding the specific challenges, opportunities, and strategies of cross-border e-commerce. The analysis was complemented by a comparative study of academic literature, including the related research by Hervé et al. (2020), which allowed for a comprehensive positioning of the findings within the broader context of digital internationalization. The results confirm that digital tools and an active online presence contribute to lower entry barriers, faster access to foreign markets, and more targeted and localized marketing efforts. Key success factors include the localization of websites, effective use of digital channels, and the development of strong relationships with foreign partners and customers. The findings of this research may serve as a valuable resource for other small and medium-sized enterprises considering international expansion through cross-border e-commerce.

KEY WORDS: e-commerce, cross-border e-commerce, internationalization of enterprises, small and medium-sized enterprises (SMEs), digitalization, online sales, entry into foreign markets, website localization

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	internacionalizacija	3
2.1	Opredelitev internacionalizacije.....	3
2.1.1	Motivi in razlogi za internacionalizacijo podjetij.....	4
2.2	Oblike vstopanja na tuja tržišča.....	4
2.2.1	Tradicionalne oblike	4
2.2.1.1	<i>Licenca.....</i>	<i>5</i>
2.2.1.2	<i>Franšizing</i>	<i>5</i>
2.2.1.3	<i>Pogodbeno sodelovanje</i>	<i>5</i>
2.2.1.4	<i>Zunanje izvajanje.....</i>	<i>5</i>
2.2.1.5	<i>Akvizicja in združitve</i>	<i>5</i>
2.2.1.6	<i>Skupna vlaganja.....</i>	<i>6</i>
2.2.1.7	<i>Naložbe v izgradnjo novih zmogljivosti</i>	<i>6</i>
2.2.2	Netradicionalne oz. moderne oblike	6
2.2.2.1	<i>Dostop do kapitala.....</i>	<i>7</i>
2.2.2.2	<i>Inovacijske postojanke</i>	<i>7</i>
2.2.2.3	<i>Virtualna prisotnost</i>	<i>7</i>
2.2.2.4	<i>Upravljavski ekosistem</i>	<i>8</i>
2.2.2.5	<i>Čezmejno elektronsko poslovanje.....</i>	<i>8</i>
2.3	Prednosti in priložnosti internacionalizacije	8
2.3.1	Razširitev tržišča in povečanje obsega poslovanja.....	9
2.3.2	Dostop do novih virov in tehnologij.....	9
2.3.3	Povečanje konkurenčnosti	9
2.4	Izzivi in ovire internacionalizacije.....	10
2.4.1	Kulturne in jezikovne ovire	10
2.4.2	Prilagajanje izdelkov in storitev	10
2.4.3	Logistični izzivi	11
2.4.4	Različna zakonodaja in regulative	11
2.4.5	Finančne ovire in dostop do kapitala.....	11
3	ELEKTRONSKO POSLOVANJE.....	11

3.1	Definicija in opredelitev pojma elektronskega poslovanja	11
3.1.1	Oblike oz. vrste elektronskega poslovanja	12
3.1.1.1	<i>Elektronsko bančništvo</i>	<i>12</i>
3.1.1.2	<i>Elektronsko trženje</i>	<i>12</i>
3.1.1.3	<i>Elektronsko poslovanje med podjetjem in potrošnikom</i>	<i>13</i>
3.1.1.4	<i>Elektronsko poslovanje med podjetji oz. medorganizacijsko poslovanje..</i>	<i>13</i>
3.1.1.5	<i>Poslovanje med potrošnikom in podjetjem</i>	<i>13</i>
3.1.1.6	<i>Elektronsko poslovanje med potrošniki</i>	<i>13</i>
3.1.1.7	<i>Poslovanje med podjetji in državno upravo</i>	<i>14</i>
3.1.1.8	<i>Mobilno elektronsko poslovanje</i>	<i>14</i>
3.1.1.9	<i>Socialno elektronsko poslovanje</i>	<i>14</i>
3.1.1.10	<i>Lokalno poslovanje</i>	<i>14</i>
3.1.1.11	<i>Poslovanje podjetja z zaposlenimi</i>	<i>15</i>
3.1.1.12	<i>Kolaborativno poslovanje</i>	<i>15</i>
3.2	Internacionalizacija spletnih strani	15
3.3	Prednosti elektronskega poslovanja	16
3.3.1	Učinkovitost in prilagodljivost poslovanja	16
3.3.2	Znižanje stroškov poslovanja	16
3.3.3	Dostopnost in priročnost za potrošnika	16
3.3.4	Boljša interakcija s strankami	17
3.3.5	Globalna širitev in dostop do novih trgov	17
3.3.6	Prednosti pred tradicionalnimi sistemi za elektronsko izmenjavo podatkov	17
3.4	Izzivi in ovire elektronskega poslovanja	17
3.4.1	Varnost elektronskega poslovanja	17
3.4.2	Zakonodajni in regulativni izzivi	18
3.4.3	Kulturne razlike in jezikovne ovire	18
3.4.4	Infrastrukturne omejitve in dostopnost interneta	18
3.4.5	Pomanjkanje zaupanja v spletne transakcije	19
3.5	Pomembnost in implementacija elektronskega poslovanja v podjetjih	19
3.5.1	Digitalizacija kot ključni dejavnik rasti podjetij	19
3.5.2	Napredne tehnologije v elektronskem poslovanju	19
3.5.3	Elektronsko poslovanje in finančne storitve	20

3.5.4	Prilagajanje tržnim spremembam in prihodnost e-poslovanja	20
4	Čezmejno elektronsko poslovanje	20
4.1	Opredelitev pojma čezmejno elektronsko poslovanje	20
4.2	Glavni dejavnik, ki vodijo v razvoj čezmejnega elektronskega poslovanja ..	21
4.2.1	Napredna tehnologija.....	21
4.2.2	Naraščajoče povpraševanje in globalni dostop.....	21
4.2.3	Institucionalna podpora in politika	21
4.2.4	Stroškovna učinkovitost in rast prihodkov	21
4.3	Ovire oz. izzivi pri implementaciji čezmejnega elektronskega poslovanja ...	22
4.3.1	Kulturne in tržne prilagoditve.....	22
4.3.2	Regulatorni in pravni okvir.....	22
4.3.3	Plačilni sistemi in varnost.....	22
4.3.4	Logistika in dostava.....	23
5	PRAKTIČNA RAZISKAVA.....	23
5.1	Portfelj podjetja Jana invest d.o.o.....	23
5.1.1	Opis podjetja.....	23
5.1.2	Pregled zgodovine podjetja	23
5.1.3	Dejavnosti podjetja	24
5.1.4	Finančni podatki	24
5.1.5	Analiza kupcev	25
5.1.5.1	<i>Segmentacija kupcev.....</i>	<i>25</i>
5.1.5.2	<i>Vedenjski vzorci kupcev</i>	<i>26</i>
5.1.5.3	<i>Potrebe in pričakovanja kupcev</i>	<i>26</i>
5.1.5.4	<i>Občutljivost na ceno</i>	<i>26</i>
5.1.5.5	<i>Zvestoba kupcev.....</i>	<i>27</i>
5.1.5.6	<i>Priložnosti in izzivi.....</i>	<i>27</i>
5.1.6	Analiza konkurenčnih podjetij (Porterjev model)	28
5.1.6.1	<i>Nevarnost vstopa novih konkurentov</i>	<i>29</i>
5.1.6.2	<i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	<i>29</i>
5.1.6.3	<i>Nevarnost vstopa substitutov</i>	<i>30</i>
5.1.6.4	<i>Pogajalska moč kupcev.....</i>	<i>30</i>
5.1.6.5	<i>Rivalstvo z obstoječimi podjetji</i>	<i>31</i>

5.1.7	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Jana invest d.o.o.	32
5.1.7.1	<i>Prednosti</i>	32
5.1.7.2	<i>Slabosti</i>	33
5.1.7.3	<i>Priložnosti</i>	33
5.1.7.4	<i>Nevarnosti</i>	34
5.2	Tematska analiza intervjuja s podjetjem Jana invest d.o.o.	35
5.2.1	Tematska analiza 1: Prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge (1. raziskovalno vprašanje)	35
5.2.2	Tematska analiza 2: Izzivi in omejitve pri čezmejnem elektronskem poslovanju (2. raziskovalno vprašanje)	38
5.2.3	Tematska analiza 3: Dejavniki razvoja čezmejnega elektronskega poslovanja (3. raziskovalno vprašanje)	40
5.2.4	Tematska analiza 4: Internacionalizacija spletne strani in lokalizacija (4. raziskovalno vprašanje).....	42
5.3	Vizualizacija procesov podjetja Jana invest d.o.o.	43
5.3.1	Proces implementacije elektronskega poslovanja	44
5.3.2	Proces internacionalizacije	45
5.3.3	Združen proces elektronskega poslovanja in internacionalizacije	46
5.4	Analiza elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o.	47
5.4.1	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti s poudarkom na čezmejnem elektronskem poslovanju v podjetju Jana invest d.o.o.	47
5.4.2	Analiza prodaje v fizični trgovini v primerjavi s spletno trgovino	47
5.4.2.1	<i>Fizična prodaja: osebni pristop in zaupanje pri večjih investicijah</i>	47
5.4.2.2	<i>Spletna prodaja: širši doseg in ključni kanal za mednarodno širitev</i>	47
5.4.2.3	<i>Sinergija med fizično in spletno prodajo</i>	48
5.4.3	Primerjava ugotovitev podjetja Jana invest d.o.o. s študijo	48
5.4.4	Povzetek ključnih ugotovitev glede na raziskovalna vprašanja	50
6	PRIPOROČILA	51
6.1	Priporočila za podjetje	51
6.2	Prispevek za ostale deležnike.....	53
6.3	Prispevek za teorijo	54
6.4	Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave	55
7	SKLEP	56

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	56
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE.....	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zbirna tabela ključnih ugotovitev in odgovorov na raziskovalna vprašanja	50
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Vizualizacija procesa implementacije elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o.....	44
Slika 2: Vizualizacija procesa internacionalizacije v podjetju Jana invest d.o.o.	45
Slika 3: Združen proces elektronskega poslovanja in internacionalizacije v podjetju Jana invest d.o.o.....	46
Slika 4: Ključne ugotovitve	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem podjetja Jana invest d.o.o. (magistrsko delo).....	1
Priloga 2: Portfelj podjetja Jana invest d.o.o.	5
Priloga 3: Ključni produkti segmenti podjetja Jana invest d.o.o.	5
Priloga 4: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (splošni poslovni okvir)	7
Priloga 5: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (s poudarkom na CBEC).....	8
Priloga 6: Primerjalna tabela: Fizična vs. spletna prodaja v podjetju Jana invest d.o.o.....	9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2A – (angl. Business to Administration); poslovanje podjetja z državno upravo

B2B – (angl. Business to Business); poslovanje med podjetji

B2C – (angl. Business to Consumer); poslovanje podjetja s potrošniki

B2E – (angl. Business to Employees); poslovanje podjetja z zaposlenimi

C2A – (angl. Consumer to Administration); poslovanje potrošnika z državno upravo

C2B – (angl. Consumer to Business); poslovanje potrošnika s podjetjem

C2C – (angl. Consumer to Consumer); poslovanje med potrošniki

CBEC – (angl. Cross-Border E-Commerce); čezmejna elektronska trgovina

CLV – (angl. Customer Lifetime Value); življenjska vrednost stranke
CPA – (angl. Cost Per Acquisition); strošek pridobitve stranke
CR – (angl. Conversion Rate); stopnja konverzije
CRM – (angl. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami
DDV – davek na dodano vrednost
E2E – (angl. Exchange to Exchange); poslovanje med elektronskimi tržnicami
EDI – (angl. Electronic Data Interchange); elektronska izmenjava podatkov
M-commerce – (angl. Mobile Commerce); mobilno elektronsko poslovanje
SME (angl. Small and Medium-Sized Enterprises); mala in srednje velika podjetja
SEO – (angl. Search Engine Optimization); optimizacija za spletne iskalnike
SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

1 UVOD

V globaliziranem poslovnem okolju postaja internacionalizacija ena ključnih strategij za rast, širitev in dolgoročno preživetje podjetij. Njen pomen narašča predvsem zaradi tehnološkega napredka ter vse bolj kompleksne in medsebojno povezane narave svetovnega gospodarstva (Osano, 2019). Še posebej je to pomembno za manjše države, kot je Slovenija, kjer omejena domača gospodarska struktura povečuje odvisnost od tujih trgov. Slovenska mikro, mala in srednje velika podjetja (angl. Small and Medium-Sized Enterprises, v nadaljevanju SME) se pri vstopu na mednarodne trge pogosto soočajo z visokimi vstopnimi ovirami, kot so regulativne zahteve, kulturne razlike in stroški (U.S. Department of Commerce, 2024). V tem kontekstu imajo digitalne tehnologije pomembno vlogo pri blaženju teh ovir. Omogočajo večjo stroškovno učinkovitost, lažji dostop do ciljnih trgov ter zmanjšujejo geografske in logistične omejitve (Yordanova in drugi, 2024). SME-jem prinašajo večjo prilagodljivost v mednarodnem okolju, saj jim omogočajo hitrejše odzivanje na spremembe, lažje testiranje novih trgov in prilagoditev strategij (Osano, 2019). Elektronsko poslovanje se v tem okviru uveljavlja kot ključno orodje za globalno rast SME. Poleg nižjih operativnih stroškov zagotavlja večji nadzor nad prodajnimi procesi in spodbuja inovativne pristope k širjenju (Pan in drugi, 2022).

Pomemben segment e-poslovanja predstavlja e-trgovina, ki podjetjem omogoča razširitev baze kupcev, povečanje prometa ter hitrejšo prilagoditev tržnim trendom (Hazarika in Mousavi, 2022). Zaradi boljše dostopnosti za uporabnike in zmanjšanih stroškov distribucije podjetja lažje prilagajajo cene, razširjajo ponudbo in okrepijo trženje (Jadhav in drugi, 2023). Zlasti čezmejna e-trgovina (angl. Cross-Border E-Commerce, v nadaljevanju CBEC) podjetjem omogoča vstop na tuje trge brez potrebe po fizični prisotnosti, saj skrajšuje dobavne verige in poenostavlja mednarodne transakcije. Napovedi kažejo, da globalni CBEC trg poslovanja podjetja s potrošniki (angl. Business to Consumer, v nadaljevanju B2C) do leta 2032 dosega 7.945,2 milijarde USD, ob povprečni letni rasti 27 % (Kharrati, 2023), kar potrjuje strateški potencial tega poslovnega modela. Spletne strani pri tem igrajo osrednjo vlogo, saj podjetjem omogočajo neposreden stik s kupci, večji nadzor nad blagovno znamko in učinkovitejše prilagajanje lokalnim potrebam. Z uvedbo večjezičnih spletnih strani se zmanjšujejo kulturne in jezikovne ovire, kar krepi prepoznavnost ter izboljšuje trženjske aktivnosti na tujih trgih (Kim, 2020).

V magistrskem delu raziskujem vpliv internacionalizacije spletnih strani na uspešnost e-poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. Osredotočam se na jezikovne in vsebinske prilagoditve ter lokalne prakse, ki lahko vplivajo na rast mednarodne prodaje. Elektronsko poslovanje sicer prinaša številne prednosti, a tudi izzive: kulturne in jezikovne razlike, logistiko, zakonodajo in konkurenco (Santos in drugi, 2022). Raziskava temelji na študiji primera, analizi poslovnih podatkov in polstrukturiranem intervjuju z direktorjem podjetja. Za še širši vpogled v čezmejno e-poslovanje primerjam ugotovitve tudi z raziskavo Hervé idr. (2020).

Namen magistrskega dela je, da sistematično opredelim in proučim koncepta internacionalizacije ter elektronskega poslovanja ter analiziram njun vpliv na poslovanje podjetij, pri čemer je v središču raziskave podjetje Jana invest d.o.o. Z uporabo teoretičnih izhodišč, pregleda literature in izvedbo empiričnega raziskovanja usmerjam nalogo v razumevanje, kako elektronsko poslovanje vpliva na operativne procese izbranega podjetja. Eden izmed ključnih ciljev je prepoznati glavne prednosti uporabe elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge v primerjavi s tradicionalnimi vstopnimi oblikami. Na podlagi pridobljenih ugotovitev naloga oblikuje smernice in priporočila, ki služijo podjetju Jana invest d.o.o. ter drugim mikro in malim podjetjem kot podpora pri nadaljnjem razvoju in izboljšanju poslovanja.

Cilji magistrskega dela obsegajo temeljito preučevanje in analizo literature s področja internacionalizacije, s poudarkom na tradicionalnih in netradicionalnih oblikah vstopa na tuje trge ter njihovih prednostih in slabostih. Raziskava prav tako obravnava priložnosti, prednosti, izzive in ovire, povezane z internacionalizacijo podjetij, ter definira koncept elektronskega poslovanja z natančnim opisom njegovih različnih oblik. Poseben poudarek namenjam internacionalizaciji spletnih strani, pri čemer raziskava obravnava tudi ključne prednosti uporabe elektronskega poslovanja ter analizira njegov pomen, vključno z izzivi in ovirami, s katerimi se podjetja soočajo. Naloga nadalje opredeljuje CBEC, pri čemer se osredotoča na identifikacijo ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj te oblike poslovanja, ter na raziskavo morebitnih ovir pri njegovi implementaciji. Poleg tega raziskava analizira tudi trende in prihodnost CBEC na tem dinamičnem in hitro razvijajočem se področju. V okviru empiričnega dela se izvaja študija primera podjetja Jana invest d.o.o., ki temelji na tematski analizi polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja, pri čemer se ugotovitve primerjajo z rezultati raziskave Hervé in drugi (2020).

Glavna **raziskovalna vprašanja**:

- Katere so ključne prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge v podjetju Jana invest d.o.o., v primerjavi s tradicionalnimi metodami vstopa?
- Kateri so glavni izzivi s katerimi se podjetje Jana invest d.o.o. sooča pri uporabi elektronskega poslovanja za vstop na tuje trge?
- Kateri so glavni dejavniki, ki vodijo v razvoj CBEC v podjetju Jana invest d.o.o.?
- Kako internacionalizacija spletnih strani vpliva na uspešnost elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. in kako lahko prilagoditve vsebine, jezika in lokalnih praks v različnih državah prispevajo k večji mednarodni prodaji?

Metodološki pristop magistrskega dela temelji na študiji primera podjetja Jana invest d.o.o., s katero želim poglobljeno raziskati vpliv elektronskega poslovanja in internacionalizacije spletnih strani na poslovanje mikro in malih podjetij. V okviru te študije primera teoretični del zajema analizo strokovne in znanstvene literature, s katero opredeljujem ključne pojme, kot so internacionalizacija, elektronsko poslovanje in čezmejna e-trgovina. Praktični del temelji na poglobljenem vpogledu v delovanje izbranega podjetja, kjer uporabljam

kvalitativne podatke, pridobljene z odprto oblikovanim polstrukturiranim intervjujem z direktorjem podjetja. Intervju je usmerjen v razumevanje konkretnih izkušenj podjetja z uvedbo elektronskega poslovanja, izzivov, prednosti in vpliva na širitev na tuje trge. Znotraj študije primera vključujem tudi izbrane interne poslovne podatke, kot so rezultati spletne in fizične prodaje ter drugi kazalniki uspešnosti. Ti podatki služijo za ponazoritev sprememb in omogočajo dodatno poglobitev analize. V analitičnem delu uporabljam znotraj študije primera tematsko analizo odgovorov in primerjam izsledke z ugotovitvami raziskave Hervé in drugi (2020), kar omogoča širši kontekstualni vpogled. Namen takšnega pristopa je oblikovanje konkretnih ugotovitev, usmerjenih v razumevanje vpliva čezmejnega elektronskega poslovanja ter priprava praktičnih priporočil za nadaljnji razvoj podjetja in širšo uporabo modela v drugih SME-jih.

2 INTERNACIONALIZACIJA

2.1 Opredelitev internacionalizacije

Internacionalizacija je strateški proces širjenja poslovanja prek meja domačega trga, pri katerem podjetje postopoma prilagaja svojo strategijo, strukturo in operativne dejavnosti za uspešno delovanje na tujih trgih (Calof in Beamish, 1995; Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007). Gre za večplastni pojem, ki nima enotne definicije, avtorji ga obravnavajo z različnih vidikov: ekonomskega, organizacijskega in marketinškega (Morgan in Katsikeas, 1997; Knight, 2006). Ruzzier in Konečnik Ruzzier (2007) poudarjata, da gre pri internacionalizaciji za strateško odločitev podjetja, ki vključuje izbor poslovnih modelov ter prilagoditev ponudbe lokalnim razmeram. Proces običajno poteka postopno, prek faz od izvoza prek posrednikov do vzpostavitve lastnih proizvodnih ali prodajnih enot v tujini. Podjetja pogosto začnejo na geografsko in kulturno bližnjih trgih, kjer je zaznano tveganje nižje (Benito in Gripsrud, 1995). Vplivajo pa tudi dejavniki, kot so dostopnost virov, razpoložljivo znanje ter zaznana negotovost glede tujih zakonodajnih in kulturnih okvirov (Welch in Luostarinen, 1988; Benito in Gripsrud, 1995).

Internacionalizacija je širjenje poslovanja prek meja domačega trga in vključuje strateške odločitve o vstopu, izbiri modelov ter prilagoditvah ponudbe lokalnim razmeram (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007). Gre za večplastni koncept brez enotne definicije, ki ga avtorji obravnavajo z različnih vidikov (Morgan in Katsikeas, 1997; Knight, 2006). Za SME pomeni dostop do virov, večjo konkurenčnost in stabilnost (Sanyal in drugi, 2020). Carneirov Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007) poudarja pomen tehnologije, stroškovne učinkovitosti in prilagajanja kupcem. Podjetja pogosto začenjajo na trgih z nižjim tveganjem. Teoretični modeli vključujejo inovacijski in učni pristop (Malhotra in drugi, 2003), vse pogostejše pa se pojavljajo tudi podjetja z zgodnjo globalno usmeritvijo (angl. born-global). Internacionalizacija vpliva na povezovanje gospodarstev, dobavnih verig in pretok kapitala

ter zahteva prilagodljivost in proaktivno izkoriščanje priložnosti (Sanyal in drugi, 2020; Roy in drugi, 2016).

2.1.1 Motivi in razlogi za internacionalizacijo podjetij

Podjetja se na tuje trge širijo iz notranjih in zunanjih razlogov. Internacionalizacija je značilna predvsem za podjetja z inovativnostjo, specializiranim znanjem ali dostopom do edinstvenih virov, ki omogočajo uspešno delovanje tudi zunaj domačega okolja (Surdu in drugi, 2020). Pogost motiv je iskanje novih tržnih priložnosti in konkurenčnih prednosti, zlasti na trgih z manj razvito konkurenco, kjer lahko podjetja izkoristijo svoje tehnološke in organizacijske prednosti (Calvelli in Cannavale, 2018). Širitev je lahko posledica strateških interesov ali odziva na zunanje dejavnike, kot so gospodarske spremembe, zakonodaja in tehnološki napredek (Guler in Guillén, 2010). Internacionalizacija pogosto pripomore tudi k optimizaciji poslovanja prek nižjih stroškov, boljše logistike in davčnih spodbud (Calvelli in Cannavale, 2018). Vendar pa ne vsa podjetja stremijo k tujim trgov, saj včasih prevladajo omejeni finančni cilji. Po vedenjski teoriji podjetja reagirajo na spremembe, kot je vstop na tuj trg, kadar rezultati ne ustrezajo ciljem (Cuervo-Cazurra in Narula, 2015). Hkrati lahko na odločitev vplivajo zgledi uspešnih konkurentov ali želja po večji prepoznavnosti (Surdu in drugi, 2020). Internacionalizacija je tako zavestna, pogosto postopna strategija rasti in krepitve dolgoročne konkurenčne prednosti (Vahlne, 2020).

2.2 Oblike vstopanja na tuja tržišča

Načini vstopa na tuje trge se razlikujejo glede na vložena sredstva, stopnjo nadzora, tveganja ter pričakovane donose. Na splošno jih delimo na lastniške in nelastniške oblike. V lastniške oblike sodijo skupna vlaganja s tujimi partnerji ter podjetja, ki so v celoti v lasti vlagatelja. Slednja lahko nastanejo bodisi z ustanovitvijo novega podjetja v tujini bodisi s prevzemom že obstoječega podjetja. Nelastniške oblike vstopa na tuje trge pa zajemajo izvoz in različne pogodbene dogovore, kot so licenca, franšizing ter projekti, pri katerih tuje podjetje za naročnika dokončno vzpostavi obrat ali infrastrukturo (Garg, 2014).

2.2.1 Tradicionalne oblike

Tradicionalne oblike vstopanja na tuje trge predstavljajo uveljavljene in preizkušene pristope, ki jih podjetja uporabljajo že desetletja. Te oblike običajno vključujejo manjše začetne naložbe in nižjo stopnjo tveganja ter so pogosto prva izbira za podjetja, ki šele začenejajo z mednarodnim poslovanjem.

2.2.1.1 Licenca

Licenca omogoča podjetju širitev na tuje trge brez večjih kapitalskih vložkov, saj drugemu podjetju (licencojemalcu) podeli pravico do uporabe svoje intelektualne lastnine (npr. blagovne znamke, patenti) v zameno za nadomestilo (Garg, 2014). Licencojemalec pogosto proizvaja lokalno, kar znižuje stroške in omogoča boljše prilagajanje trgu (Khadka in Akande, 2018). Glavna tveganja so omejen nadzor nad kakovostjo in možnost, da partner postane konkurent. Ob ustrezni pogodbeni zaščiti pa ostaja licenca učinkovita strategija za hitro in stroškovno ugodno internacionalizacijo (Garg, 2014).

2.2.1.2 Franšizing

Franšizing omogoča širitev podjetja na tuje trge prek podelitve pravice do uporabe blagovne znamke in celovitega poslovnega modela. V primerjavi z licencami vključuje tesnejše in daljše sodelovanje ter več podpore od usposabljanja do marketinških in operativnih smernic (Khadka in Akande, 2018). Obstajata dva tipa: franšizing izdelkov in franšizing celotnega poslovnega koncepta, tudi z možnostjo podfranšiz. Ta model zagotavlja enotnost, večji nadzor ter stabilno rast na mednarodnih trgih (Garg, 2014).

2.2.1.3 Pogodbeno sodelovanje

Pogodbeno sodelovanje pomeni prenos proizvodnje na zunanjega partnerja, kar podjetju omogoča osredotočenje na temeljne dejavnosti, kot so prodaja in razvoj. Gre za nizkotvegan način vstopa na tuje trge z nižjimi stroški dela in večjo konkurenčnostjo. Glavne slabosti so omejen nadzor nad kakovostjo, odvisnost od izvajalca in tveganje morebitne konkurence s strani partnerja (Khadka in Akande, 2018).

2.2.1.4 Zunanje izvajanje

Outsourcing pomeni prenos določenih nalog (npr. proizvodnje, R&D, trženja) na zunanje partnerje z namenom znižanja stroškov, dostopa do strokovnega znanja in povečanja učinkovitosti. Pogosto vključuje dolgoročna partnerstva, prilagojena potrebam naročnika. V globalnem okolju se uporablja za vstop na tuje trge, zlasti na cenovno ugodnih lokacijah. Kljub prednostim, kot so nižji stroški in hitrejša prilagoditev, ostajajo izzivi pri nadzoru kakovosti in tveganju odvisnosti od izvajalcev (Grossman in Helpman, 2005; Calvelli in Cannavale, 2018).

2.2.1.5 Akvizicija in združitve

Akvizicije in združitve so učinkovita strategija za hiter vstop na tuje trge. Pri združitvi dve podjetji oblikujeta novo entiteto, medtem ko pri prevzemu eno podjetje pridobi drugo (Garg, 2014). Ta pristop omogoča dostop do obstoječe baze strank, distribucije, blagovne znamke

in kadra, kar pospeši poslovanje (Khadka in Akande, 2018). Čeprav gre za finančno zahtevno obliko internacionalizacije z regulativnimi izzivi, ponuja prednosti, kot so nižje tveganje vstopa in uporaba obstoječih virov ter tržne prisotnosti (Garg, 2014; Khadka in Akande, 2018).

2.2.1.6 Skupna vlaganja

Skupno vlaganje pomeni sodelovanje dveh ali več podjetij pri ustanovitvi nove, pravno ločene entitete, s skupnim upravljanjem in razdelitvijo odgovornosti (Garg, 2014). Prednosti vključujejo delitev tveganja, hiter dostop do tujih trgov, lokalnih virov in distribucije (Khadka in Akande, 2018). Kljub možnosti nesoglasij in omejenemu nadzoru ostaja ta model priljubljen zaradi uravnoteženja tveganj in koristi pri vstopu na mednarodne trge (Garg, 2014; Khadka in Akande, 2018).

2.2.1.7 Naložbe v izgradnjo novih zmogljivosti

Greenfield investicija pomeni, da podjetje na tujem trgu iz nič vzpostavi novo poslovno enoto ali obrat, kar vključuje gradnjo infrastrukture in zaposlitev lokalne delovne sile (Garg, 2014). Glavna prednost je popoln nadzor nad poslovanjem in zaščita znanja, a gre za kapitalsko in časovno zahtevno strategijo. Kljub dolgotrajnemu procesu lahko pomembno prispeva k lokalnemu razvoju in dolgoročni prisotnosti na trgu (Khadka in Akande, 2018).

2.2.2 Netradicionalne oz. moderne oblike

Tradicionalni modeli vstopa na tuje trge so temeljili na izvažanju, skupnih vlaganjih in neposrednih investicijah, pri čemer je bila ključna dilema med stopnjo kontrole in tveganja. Danes pa takšni modeli niso več dovolj, saj digitalizacija in kompleksnost globalnega trga omogočata nove oblike vstopa. Sodobna internacionalizacija vključuje tudi sodelovanje, digitalne platforme in institucionalne mehanizme (Brouthers in drugi, 2022). Avtorji poudarjajo pomen netradicionalnih pristopov, ki znižujejo vstopne stroške, povečujejo fleksibilnost ter omogočajo neposreden stik z inovacijami in kupci.

Na podlagi obsežnega pregleda sodobne prakse so Brouthers in drugi (2022) izpostavili štiri temeljne kategorije netradicionalnih vstopnih strategij:

- dostop do kapitala,
- inovacijske postojanke,
- virtualna prisotnost,
- upravljalni ekosistem.

Te kategorije odražajo raznolikost in fleksibilnost sodobnih pristopov k mednarodnemu poslovanju ter podjetjem omogočajo, da se vključijo v tuje trge na nove, strateško prilagodljive načine. Vsaka od teh oblik bo v nadaljevanju podrobneje predstavljena.

2.2.2.1 Dostop do kapitala

Dostop do kapitala predstavlja sodobno obliko internacionalizacije, ki podjetjem omogoča širitev brez fizične prisotnosti na tujih trgih. Namesto lastnih vložkov pogosto pridobivajo tuje investicije za financiranje dejavnosti doma ali drugod. Uporabljajo različne finančne instrumente, kot so izdaje delnic, obveznic, bančna posojila in sodelovanje s skladi tveganega kapitala. Poleg kapitala podjetja pridobijo tudi strokovno znanje, boljše upravljanje in večjo mednarodno prepoznavnost. Uspešnost strategije je pogojena z razvitostjo finančnega okolja in značilnostmi podjetja, kot sta razvojna naravnost in globalna usmerjenost. Ključno je sodelovanje z ustreznimi tujimi vlagatelji, pri čemer lahko domači soinvestitorji olajšajo premagovanje kulturnih razlik. Strategija je posebej pomembna za tehnološka zagonska podjetja, saj omogoča hitro rast z minimalnim operativnim tveganjem (Brouthers in drugi, 2022).

2.2.2.2 Inovacijske postojanke

Inovacijske postojanke so manjše enote v tujini, namenjene dostopu do znanja, tehnologij in vključevanju v lokalne inovacijske ekosisteme, ne pa prodaji ali proizvodnji. Temeljijo na neformalnih, zaupanja vrednih odnosih, kar podjetju omogoča prehod iz začetne izključenosti v vlogo notranjega člana lokalnega okolja. Njihova učinkovitost je odvisna od mrežne vpetosti, absorpcijske sposobnosti podjetja ter sodelovanja z lokalnimi skupnostmi in izseljenski skupnostmi. Uspešne postojanke omogočajo dostop do tehničnega znanja, upravljaljskih praks in inovacijske dinamike. Predstavljajo premik k decentralizirani, znanju temelječi globalni prisotnosti, ki krepi dolgoročno konkurenčnost podjetja (Brouthers in drugi, 2022).

2.2.2.3 Virtualna prisotnost

Virtualna prisotnost omogoča podjetjem vstop na tuje trge prek digitalnih kanalov, brez fizične infrastrukture. Podjetje je pri tem zaznano kot lokalno, čeprav deluje na daljavo. Strategija omogoča hitro in stroškovno učinkovito širitev, kar je posebej privlačno za mlada, tehnološko usmerjena podjetja. Podjetja uporabljajo aplikacije, digitalne platforme, plačilne sisteme (npr. PayPal, Alipay) in globalno logistiko. Uspešnost je odvisna od dejavnikov, kot so velikost trga, kulturna bližina in nizka zaznana stopnja tveganja. Virtualna prisotnost pogosto predstavlja začetno fazo internacionalizacije, ki jo kasneje dopolnjujejo tradicionalnejše oblike. Ključni izziv je odsotnost neposrednega stika s kupci, zato je pomembno zaupanje graditi z lokalizacijo uporabniške izkušnje in prilagojeno vrednostno

ponudbo. Digitalna internacionalizacija temelji predvsem na sposobnosti upravljanja globalne baze uporabnikov, ne na fizičnih investicijah (Brouthers in drugi, 2022).

2.2.2.4 Upravljavski ekosistem

Upravljavski ekosistem je sodobna oblika internacionalizacije, značilna za večstranske digitalne platforme, kot so Uber, Airbnb ali YouTube. Temelji na povezovanju lastne digitalne infrastrukture z lokaliziranimi operacijami in mrežo neodvisnih dopolnjevalcev, ob centraliziranem nadzoru. Za razliko od virtualne prisotnosti vključuje tudi določeno fizično prisotnost zaradi zakonodajnih zahtev in vzpostavljanja legitimnosti. Uspešnost modela temelji na sodelovanju med tehnologijo in lokalnimi akterji, kar omogoča prilagodljivost brez potrebe po popolni fizični prisotnosti. Ključni izzivi so regulativne razlike, kulturne ovire in institucionalne praznine. Uspeh je odvisen od sposobnosti podjetja, da iz razpršenih akterjev oblikuje koheziven in usklajen lokalni ekosistem (Brouthers in drugi, 2022).

2.2.2.5 Čezmejno elektronsko poslovanje

CBEC postaja ena ključnih netradicionalnih oblik vstopa na tuje trge. Gre za model, ki podjetjem omogoča prodajo izdelkov ali storitev tujim potrošnikom izključno prek digitalnih kanalov, brez potrebe po fizični prisotnosti (Ding in drugi, 2017). CBEC združuje tehnološke, logistične, pravne in trženjske elemente ter omogoča hiter in stroškovno učinkovit dostop do globalnih kupcev. Za potrošnike to pomeni širšo izbiro, večjo primerljivost in konkurenčnejše cene, za podjetja zlasti SME-je in tehnološke start-upe pa dostop do novih trgov brez večjih kapitalskih vložkov (Hazarika in Mousavi, 2022; Facts & Factors, 2021; AllTheResearch, 2021). Razvoj CBEC spodbujajo napredne tehnologije, rast globalnega povpraševanja, podporne politike in vse večje možnosti za digitalno širitev (Kim in drugi, 2019). Vendar ta model zahteva tudi prilagajanje lokalnim specifikam, učinkovito uporabniško izkušnjo ter obvladovanje kulturnih, pravnih in logističnih izzivov (Ding in drugi, 2017; Lacka in Yip, 2018). Zaradi vse večje pomembnosti in kompleksnosti se CBEC vse pogostejše obravnava kot samostojen pristop internacionalizacije. Zato bo v nadaljevanju magistrskega dela podrobneje analiziran, s poudarkom na njegovih značilnostih, prednostih, izzivih in pogojih za uspeh (Hazarika in Mousavi, 2022; Kharrati, 2023; AllTheResearch, 2021).

2.3 Prednosti in priložnosti internacionalizacije

Internationalizacija podjetjem omogoča dostop do novih trgov, krepitev konkurenčnosti ter pridobivanje strateških sredstev, kot so tehnologija, znanje in upravljavske kompetence. Podjetja iz nastajajočih gospodarstev pogosto uporabljajo strategijo mednarodne širitve za premagovanje tržnih in institucionalnih omejitev ter pospeševanje rasti na globalnem trgu (Luo in Tung, 2007). S širitvijo na tuje trge lahko podjetja kompenzirajo tehnološke

zaostanke, pomanjkanje prepoznavnosti blagovne znamke in omejene izkušnje pri dostopu do tujih potrošnikov. Poleg tega podjetja pri internacionalizaciji izkoriščajo lokacijske prednosti, ki izhajajo iz njihovega domačega okolja. Specifični viri, kot so dostop do surovin, kvalificirane delovne sile, tehnološke infrastrukture in močni institucionalni podporni sistemi, jim omogočajo konkurenčne prednosti pri vstopu na tuje trge (Landau in drugi, 2016). Takšne prednosti ne omogočajo le hitrejše širitve v tujino, temveč tudi večjo odpornost podjetij na globalnih trgih, saj lahko izkoristijo stabilno domačo bazo in kompetence, razvite v svojem institucionalnem okolju (Luo in Tung, 2007).

2.3.1 Razširitev tržišča in povečanje obsega poslovanja

Ena glavnih prednosti internacionalizacije je širitev na nove trge, kar zmanjšuje odvisnost od domačega gospodarstva. Povečanje baze potrošnikov omogoča večji obseg prodaje in boljšo donosnost. Razpršenost poslovanja zmanjšuje tveganja, povezana z gospodarskimi nihanjem v posameznih državah. Podjetja tako lažje dostopajo do novih distribucijskih poti in blagovnih znamk ter hitreje prodrejo na trg. Z ustrezno strategijo si lahko zagotovijo dolgoročno prisotnost v pomembnih globalnih ekonomijah. Internacionalizacija pa tudi pomaga premagovati trgovinske ovire, kot so carine in regulative, ter prispeva k optimizaciji proizvodnih stroškov (Luo in Tung, 2007).

2.3.2 Dostop do novih virov in tehnologij

Internationalizacija podjetjem odpira dostop do naprednih tehnologij, znanja in inovacij, ključnih za njihov razvoj in konkurenčnost. Skozi prevzeme, strateška partnerstva in sodelovanje z globalnimi raziskovalnimi centri pridobivajo sodobne tehnologije in strokovno znanje, kar omogoča izboljšave proizvodnje in uvajanje inovacij. Prav tako lahko mednarodno usmerjena podjetja lažje sodelujejo z globalnimi dobavitelji ter pridobivajo kakovostne surovine po ugodnejših cenah, kar prispeva k nižjim stroškom in večji učinkovitosti. Podjetja, ki znajo uspešno vključiti globalne vire v svoje delovanje, lahko hitreje nadgradijo tehnologijo in izboljšajo ponudbo, s čimer si ustvarijo konkurenčno prednost (Landau in drugi, 2016).

2.3.3 Povečanje konkurenčnosti

S prisotnostjo na globalnih trgih podjetja neposredno konkurirajo z mednarodnimi akterji, kar jih spodbuja k izboljšanju kakovosti izdelkov in storitev, optimizaciji stroškov ter razvoju inovativnih poslovnih modelov. Internacionalizacija podjetjem omogoča, da se prilagodijo različnim poslovnim praksam in regulatornim zahtevam, kar jim daje prednost pred konkurenti, ki delujejo zgolj na lokalnih trgih. Poleg tega internacionalizacija podjetjem omogoča izboljšanje ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke. Prisotnost na globalnih trgih krepi zaupanje potrošnikov in poslovnih partnerjev, kar je ključnega pomena za

pridobivanje novih investicij in vzpostavljanje dolgoročnih poslovnih odnosov. Podjetja, ki se uspešno pozicionirajo na mednarodnih trgih, lažje pridobijo stabilne prihodke in dolgoročno konkurenčno prednost (Landau in drugi, 2016).

2.4 Izzivi in ovire internacionalizacije

Internacionalizacija podjetjem omogoča dostop do novih trgov in konkurenčnih prednosti, vendar prinaša tudi številne izzive. Ti izhajajo iz notranjih dejavnikov, kot so pomanjkanje vodstvene zavezanosti, tehnološke neodvisnosti in finančnih virov, ter zunanjih dejavnikov, kot so regulativne ovire, kulturne razlike in zahtevnost vodenja globalnih operacij (Luo in Tung, 2007; Yener in drugi, 2014). Še posebej mala in srednje velika podjetja pogosto nimajo jasne strategije in podpore za mednarodno širitev, kar vodi v omejeno rast ali neuspešne poskuse vstopa na tuje trge (Yener in drugi, 2014). Pomemben izziv je tudi pomanjkanje informacij o tujih trgih od regulative in potrošniških preferenc do konkurence. Zaradi omejenega znanja o mednarodnem trženju so podjetja lahko neučinkovita pri oblikovanju strategij, oceni tveganj ali vzpostavljanju močne blagovne znamke (Sanyal in drugi, 2014, 2020). SME se dodatno soočajo z izzivi pri vzpostavljanju zaupanja in sodelovanja s tujimi partnerji, dobavitelji in distributerji, kar omejuje dostop do ključnih informacij, financiranja in strateških priložnosti (Yener in drugi, 2014).

2.4.1 Kulturne in jezikovne ovire

Eden največjih izzivov internacionalizacije so kulturne razlike, ki vplivajo na poslovanje, komunikacijo in vzpostavljanje odnosov. Razlike v vrednotah, normah in potrošniških preferencah lahko otežijo trženje izdelkov na tujih trgih. Medtem ko nekatere kulture spodbujajo hitro odločanje in neposredne prodajne pristope, druge poudarjajo postopnost in gradnjo zaupanja (Yener in drugi, 2014). Poleg kulturnih ovir so pomembne tudi jezikovne. Pomanjkanje ustreznih prevajalskih virov ali večjezičnega osebja pogosto ovira SME pri pogajanjih, sklepanju pogodb in lokalizaciji trženja. To lahko vodi do nesporazumov ali neuspešne širitve, zlasti na zahtevnejših trgih, kjer so jezikovne in kulturne kompetence ključne (Sanyal in drugi, 2020).

2.4.2 Prilagajanje izdelkov in storitev

Pri internacionalizaciji morajo podjetja pogosto prilagoditi izdelke in storitve lokalnim potrebam in predpisom. Različni trgi imajo specifične potrošniške preference, ki zahtevajo prilagoditve dizajna, embalaže ali funkcionalnosti. Poleg tega se soočajo z različnimi regulativnimi zahtevami, kot so varnostni standardi, certifikati kakovosti in okoljski predpisi, ki se med državami razlikujejo (Roy in drugi, 2016). Neupoštevanje teh dejavnikov lahko oteži vstop na trg. Prav tako je ključno razumevanje lokalnih distribucijskih kanalov

in nakupnih navad, saj napačne trženjske strategije lahko škodijo prodaji in ugledu podjetja (Yener in drugi, 2014).

2.4.3 Logistični izzivi

Učinkovita dobavna veriga je bistvena za uspešno internacionalizacijo. Podjetja se soočajo z logističnimi izzivi, kot so visoki stroški prevoza, carinski postopki, uvozne omejitve in zapleteni distribucijski sistemi. SME pogosto primanjkuje izkušenj in sredstev za optimizacijo logistike, kar vodi v zamude in višje stroške (Sanyal in drugi, 2020). Uspešen vstop na tuje trge zahteva premišljeno izbiro prevoznih poti, zanesljive distribucijske partnerje ter upoštevanje lokalnih predpisov. V državah z manj razvito infrastrukturo pa se dodatno povečajo tveganja in zapleti pri transportu (Roy in drugi, 2016).

2.4.4 Različna zakonodaja in regulative

Vsaka država ima svoj pravni in regulativni okvir, kar lahko predstavlja izziv za podjetja pri širitvi na tuje trge. Kompleksni postopki, nepredvidljive zakonodajne spremembe in trgovinske omejitve (tarifne in netarifne) lahko vplivajo na poslovne strategije. Podjetja iz nastajajočih gospodarstev se pogosto soočajo z institucionalnimi pomanjkljivostmi, kot so nestabilno poslovno okolje, korupcija in netransparenten pravni sistem. Širitev v tujino je včasih tudi odziv na te izzive, a takšna odločitev zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in natančno načrtovanje (Luo in Tung, 2007).

2.4.5 Finančne ovire in dostop do kapitala

Internationalizacija zahteva pomembna finančna sredstva za raziskave trga, prilagoditev izdelkov, pravno svetovanje in razvoj distribucije. SME pa imajo pogosto omejen dostop do financiranja, saj jih investitorji in banke obravnavajo kot bolj tvegane. Kreditni pogoji so običajno manj ugodni kot za večja podjetja, kar omejuje njihovo širitev (Roy in drugi, 2016). Visoki stroški vstopa na tuje trge predstavljajo oviro, še posebej ob pomanjkanju finančnih instrumentov, kot so izvozni krediti, garancije in subvencije (Sanyal in drugi, 2020).

3 ELEKTRONSKO POSLOVANJE

3.1 Definicija in opredelitev pojma elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje (e-poslovanje) zajema izvajanje poslovnih procesov prek digitalnih omrežij, kot so internet, mobilna omrežja in elektronske podatkovne izmenjave (EDI). Omogoča avtomatizacijo transakcij, učinkovito upravljanje podatkov ter boljše povezovanje s poslovnimi partnerji in kupci (Işoraité in Miniotiené, 2018; Jain in drugi, 2021). Poleg spletne prodaje vključuje tudi digitalizacijo notranjih poslovnih procesov, kot so elektronska

fakturacija, sistemi za upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM) ter optimizacija dobavnih verig, kar vodi k večji operativni učinkovitosti in nižjim stroškom. Ključno vlogo pri razvoju e-poslovanja ima internet, saj omogoča hitro širitev podjetij, učinkovito komunikacijo s strankami in vzpostavljanje novih digitalnih poslovnih modelov (Išoraitė in Miniotienė, 2018). Najpogostejši obliki e-poslovanja sta poslovanje med podjetji (angl. Business to Business, v nadaljevanju B2B) in B2C, pri čemer B2C segment beleži posebej hitro rast zaradi enostavnosti spletne prodaje prek platform, kot so Amazon, Alibaba ali lastne e-trgovine (Rosita in Asbari, 2023; Jain in drugi, 2021).

Poleg osnovnih transakcijskih funkcij e-poslovanje vključuje tudi storitve, kot so mobilna plačila, spletno bančništvo, digitalno oglaševanje in napredna logistika. Uporaba umetne inteligence omogoča poglobljeno analizo potrošniškega vedenja, personalizacijo ponudbe ter optimizacijo cen. Ob tem pa se podjetja zaradi spremenjenega vedenja potrošnikov, ki pričakujejo večjo varnost, primerljivost in transparentnost vse bolj usmerjajo v razvoj digitalnih strategij, ki temeljijo na dinamičnem cenjenju in avtomatiziranem upravljanju zalog (Jain in drugi, 2021). E-poslovanje tako ne predstavlja zgolj digitalne različice tradicionalne trgovine, temveč postaja osrednji temelj sodobnih, celovito digitalno podprtih poslovnih modelov (Shahriari in drugi, 2015; Gangeshwer, 2013). Zaradi svoje vseprisotnosti v različnih sektorjih pomembno prispeva k preoblikovanju ekonomskih procesov, povečanju konkurenčnosti ter izboljššanemu dostopu do informacij (Rosita in Asbari, 2023).

3.1.1 Oblike oz. vrste elektronskega poslovanja

3.1.1.1 Elektronsko bančništvo

Elektronsko bančništvo (e-bančništvo) je sodoben način izvajanja bančnih storitev prek digitalnih kanalov, ki omogoča dostop do finančnih produktov in izvajanje transakcij brez fizičnega obiska banke. Vključuje plačila, prenose sredstev, upravljanje računov in druge storitve za posameznike in podjetja. Razvoj IKT je pospešil rast e-bančništva, ki prinaša večjo dostopnost, nižje stroške in večjo učinkovitost, hkrati pa odpira izzive, kot so kibernetška varnost, zaščita osebnih podatkov in zaupanje v digitalne sisteme (Chaimaa in drugi, 2020).

3.1.1.2 Elektronsko trženje

E-trženje je sodobna oblika trženja, ki temelji na digitalnih tehnologijah in omogoča neposredno, interaktivno komunikacijo s potrošniki prek kanalov, kot so iskalniki (kot so Google, Bing itd.), e-pošta in digitalno oglaševanje. V primerjavi s tradicionalnim pristopom prinaša večjo stroškovno učinkovitost, hitrejšo prilagajanje trgu ter personalizirano ponudbo.

Uspeh e-trženja temelji na strateškem načrtovanju, analizi digitalnega okolja in prilagajanju potrebam uporabnikov. Digitalna orodja omogočajo boljše razumevanje potrošniških navad, avtomatizacijo procesov in gradnjo dolgoročnih odnosov s strankami. E-trženje tako postaja ključen dejavnik pri globalni rasti blagovnih znamk in povečanju konkurenčne prednosti (Jaas, 2022).

3.1.1.3 Elektronsko poslovanje med podjetjem in potrošnikom

Model B2C pomeni prodajo izdelkov in storitev neposredno potrošnikom prek digitalnih platform. Omogoča enostavno nakupovanje, primerjavo cen in dostopnost brez fizične prisotnosti (Jain in drugi, 2021). Podjetja s tem modelom dosegajo širše trge ter uporabljajo personalizacijo, analitiko in digitalna plačila za večjo učinkovitost. Napredne tehnologije, kot so umetna inteligenca in avtomatizirana podpora, omogočajo boljšo prilagoditev potrebam kupcev (Rosita in Asbari, 2023). B2C tako predstavlja osrednji del digitalnega gospodarstva z vplivom na dostopnost, zadovoljstvo in konkurenčnost (Jain in drugi, 2021).

3.1.1.4 Elektronsko poslovanje med podjetji oz. medorganizacijsko poslovanje

B2B označuje digitalne transakcije med podjetji, kot so proizvajalci, dobavitelji in veletrgovci. Omogoča optimizacijo dobavnih verig, znižanje stroškov in avtomatizacijo procesov prek sistemov, kot je elektronska izmenjava podatkov (Jain in drugi, 2021). Sodobne platforme omogočajo integracijo v globalne verige, večjo fleksibilnost ter uporabo naprednih tehnologij za natančnejše načrtovanje in odločanje (Rosita in Asbari, 2023). B2B je ključen gradnik digitalizacije sodobnega poslovanja (Jain in drugi, 2021).

3.1.1.5 Poslovanje med potrošnikom in podjetjem

Poslovanje potrošnika s podjetjem (angl. Consumer to Business, v nadaljevanju C2B) pomeni, da posamezniki ponujajo izdelke ali storitve podjetjem, pogosto prek digitalnih platform. Primeri vključujejo oblikovanje, pisanje in licenca vsebin. Ta model omogoča monetizacijo znanja uporabnikov ter podjetjem hiter, stroškovno učinkovit dostop do storitev. Pomembno vlogo ima tudi crowdsourcing, kjer podjetja zbirajo ideje ali povratne informacije od uporabnikov. C2B omogoča večjo inovativnost in prilagodljivost na globalnem trgu (Jain in drugi, 2021).

3.1.1.6 Elektronsko poslovanje med potrošniki

Model poslovanje med potrošniki (angl. consumer-to-consumer, v nadaljevanju C2C) omogoča digitalno trgovanje med posamezniki prek spletnih platform, ki posredujejo pri prodaji izdelkov ali storitev. Takšne platforme uporabnikom omogočajo nakup in prodajo brez tradicionalnih trgovskih posrednikov. Najpogosteje se uporablja za prodajo rabljenih in

unikatnih izdelkov ter storitev. Platforme običajno vključujejo varnostne mehanizme, kot so ocene uporabnikov in preverjeni plačilni sistemi, kar omogoča zanesljivo izmenjavo med potrošniki. C2C model je pomemben del digitalnega gospodarstva, saj posameznikom omogoča enostavno monetizacijo ponudbe brez potrebe po lastni spletni infrastrukturi (Jain in drugi, 2021)

3.1.1.7 Poslovanje med podjetji in državno upravo

Model poslovanje podjetja z državno upravo (angl. business-to-administration – B2A) zajema elektronsko poslovanje med podjetji in državnimi institucijami. Vključuje storitve, kot so oddaja davčnih poročil, prijava na javne razpise in druge digitalne interakcije z javnim sektorjem. Digitalizacija javne uprave omogoča večjo učinkovitost, preglednost in dostopnost administrativnih postopkov. Spletne platforme podjetjem omogočajo hitro urejanje obveznosti brez fizične prisotnosti v uradih, kar znižuje stroške in poenostavlja poslovno okolje (Jain in drugi, 2021).

3.1.1.8 Mobilno elektronsko poslovanje

Mobilno elektronsko poslovanje (angl. Mobile Commerce, v nadaljevanju M-commerce) zajema spletne transakcije prek mobilnih naprav, kot so pametni telefoni in tablice. Zaradi visoke dostopnosti in prilagodljivosti je postal eden najhitreje rastočih segmentov digitalne trgovine. Temelji na mobilnih aplikacijah, spletnih straneh in optimiziranem oblikovanju za mobilne naprave. Uspeh m-commerce temelji na varnosti, zmogljivosti in uporabniški izkušnji. Naložbe v mobilno infrastrukturo in plačilne rešitve omogočajo boljše ciljanje uporabnikov ter spodbujajo rast globalnega digitalnega gospodarstva (Lucas in drugi, 2023).

3.1.1.9 Socialno elektronsko poslovanje

Socialno elektronsko poslovanje temelji na uporabi socialnih medijev in tehnologij Web 2.0 za podporo prodajnim in trženjskim dejavnostim. Prek platform, kot so Facebook, Instagram in druge, podjetja komunicirajo s potrošniki, promovirajo izdelke ter upravljajo odnose z uporabniki. Ključni elementi socialnega e-poslovanja vključujejo promocijo, ciljno oglaševanje in vpliv elektronskih priporočil uporabnikov, ki pomembno vplivajo na nakupne odločitve in zaupanje v blagovne znamke. Sodobne strategije temeljijo na personalizaciji, interaktivnih kampanjah in podatkovni analitiki, kar povečuje angažiranost uporabnikov in prispeva k večji prepoznavnosti podjetij na digitalnih trgih (Lin in drugi, 2016).

3.1.1.10 Lokalno poslovanje

Lokalno e-poslovanje povezuje lokalna podjetja s potrošniki prek digitalnih platform in družbenih omrežij, s čimer združuje prednosti spleta in tradicionalne trgovine (Steinfeld in

Klein, 1999). Web 2.0 tehnologije omogočajo personalizirane, interaktivne nakupovalne izkušnje na podlagi priporočil in angažiranosti uporabnikov (Hildebrandt, 2015). Digitalne platforme ne nadomeščajo lokalne prodaje, temveč jo dopolnjujejo z večjo prepoznavnostjo in dostopnostjo. Model prispeva k večji konkurenčnosti lokalnih podjetij, optimizaciji poslovanja in trajnostnemu regionalnemu razvoju (Steinfeld in Klein, 1999; Hildebrandt, 2015).

3.1.1.11 Poslovanje podjetja z zaposlenimi

Model poslovanje podjetja z zaposlenimi B2E (angl. Business to Employees, v nadaljevanju B2E) vključuje uporabo digitalnih platform za izboljšanje internih poslovnih procesov in podporo zaposlenim. B2E portali zaposlenim omogočajo enostaven dostop do informacij, aplikacij in virov, kar prispeva k večji produktivnosti in učinkovitosti. Kljub prednostim se podjetja pri implementaciji teh rešitev soočajo z izzivi, kot so nizka ozaveščenost, pomanjkanje vodstvene podpore in nejasna odgovornost za upravljanje. Nizka uporaba B2E portalov pogosto izhaja iz kombinacije organizacijskih in uporabniških dejavnikov. Razumevanje teh ovir je ključno za uspešno digitalno transformacijo in širšo sprejetost e-poslovanja znotraj organizacij (Rahim, 2007).

3.1.1.12 Kolaborativno poslovanje

Kolaborativno e-poslovanje združuje digitalne tehnologije za izboljšanje sodelovanja med podjetji, dobavitelji in potrošniki. Omogoča večjo povezljivost, hitrejšo odločanje in višjo operativno učinkovitost, kar je ključno v sodobnem digitalnem gospodarstvu (Wang in drugi, 2018; Suwunniponth, 2014). Med ključne prednosti sodijo optimizacija dobavnih verig, personalizacija ponudbe ter vključevanje potrošnikov v oblikovanje izdelkov. Uvedba pa zahteva tehnološke naložbe in prilagoditve poslovnih modelov (Suwunniponth, 2014). Ob ustrezni izvedbi kolaborativno e-poslovanje prispeva h konkurenčnosti podjetij in trajnostnemu razvoju digitalne ekonomije (Wang in drugi, 2018).

3.2 Internacionalizacija spletnih strani

Z razvojem interneta in digitalnih tehnologij so SME bistveno spremenila načine vstopa na tuje trge. Če so nekoč za distribucijo in trženje potrebovala posrednike, danes prek spletnih strani in digitalnih platform nastopajo globalno, neposredno in stroškovno učinkovito. Spletna stran deluje kot osrednje orodje za predstavitev, komunikacijo in krepitev zaupanja v blagovno znamko. SME pogosto uporabljajo tudi platforme, kot so Amazon, Alibaba in LinkedIn, ki omogočajo mednarodni doseg brez večjih vlaganj v infrastrukturo. Za uspeh je ključno, da je spletna prisotnost vključena v širšo trženjsko strategijo, s prilagojeno ponudbo, cenami in uporabniško izkušnjo. Čeprav digitalni kanali omogočajo hiter in ugoden vstop na trg, je dolgoročna uspešnost odvisna od njihove integracije v poslovni model (Kim, 2020).

Pomembna je tudi internacionalizacija spletnih rešitev, ki omogoča hitro in stroškovno učinkovito lokalizacijo vsebin prevodov, simbolov, merskih enot in vizualnih elementov brez ponovnega razvoja kode. Kulturno prilagojena spletna stran pomembno prispeva k uspehu na tujih trgih (Wang, 2005; Kim, 2020).

3.3 Prednosti elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje prinaša številne prednosti tako podjetjem kot potrošnikom, saj omogoča večjo učinkovitost, optimizacijo stroškov in boljši dostop do globalnih trgov. Z vidika digitalne ekonomije predstavlja ključen dejavnik konkurenčnosti, saj omogoča hitrejša transakcije, prilagodljive poslovne modele in širšo dostopnost izdelkov in storitev (Rosita in Asbari, 2023).

3.3.1 Učinkovitost in prilagodljivost poslovanja

E-poslovanje podjetjem omogoča večjo fleksibilnost pri upravljanju prodajnih procesov, saj digitalne platforme omogočajo avtomatizacijo naročil, hitrejša transakcije in boljše sledenje zalogam (Jain in drugi, 2021). Spletne trgovine so dostopne 24 ur na dan, kar podjetjem omogoča širši doseg potrošnikov in prilagajanje ponudbe glede na povpraševanje (Rosita in Asbari, 2023). Digitalizacija procesov izboljšuje tudi komunikacijo z dobavitelji in optimizira logistične procese, kar zmanjšuje zamude pri dostavi in izboljšuje celotno uporabniško izkušnjo (Işoraité in Miniotiené, 2018).

3.3.2 Znižanje stroškov poslovanja

Elektronsko poslovanje podjetjem omogoča znatno zmanjšanje operativnih stroškov, saj zmanjšuje potrebo po fizičnih prodajalnah, velikih zalogah in obsežni delovni sili. Digitalizacija prodajnih kanalov omogoča učinkovitejše poslovanje brez visokih stroškov vzdrževanja fizičnih trgovin in distribucijskih centrov (Jain in drugi, 2021). Poleg tega avtomatizacija naročil in transakcij zmanjšuje potrebo po ročnem upravljanju podatkov, kar povečuje produktivnost in zmanjšuje možnost napak (Rosita in Asbari, 2023).

3.3.3 Dostopnost in priročnost za potrošnika

E-poslovanje potrošnikom omogoča enostaven dostop do izdelkov in storitev ne glede na geografske in časovne omejitve. Spletne trgovine omogočajo primerjavo cen, prebiranje mnenj uporabnikov in pridobivanje podrobnih informacij o izdelkih, kar vodi v bolj informirane nakupne odločitve (Işoraité in Miniotiené, 2018). Kupci imajo več nadzora nad svojim nakupnim procesom, saj lahko preprosto poiščejo najboljše ponudbe in se odločajo na podlagi preverjenih informacij (Rosita in Asbari, 2023).

3.3.4 Boljša interakcija s strankami

Digitalne tehnologije, kot so umetna inteligenca in personalizirani algoritmi, omogočajo podjetjem boljše razumevanje potrošniških navad in prilagajanje ponudbe individualnim potrebam strank (Jain in drugi, 2021). Napredni analitični sistemi omogočajo spremljanje nakupnih vzorcev in prilagajanje marketinških strategij, kar izboljšuje učinkovitost prodaje (Rosita in Asbari, 2023). Poleg tega spletne platforme omogočajo neposredno komunikacijo s kupci prek klepetalnih botov, e-pošte ali družbenih omrežij, kar povečuje zadovoljstvo strank in izboljšuje njihovo uporabniško izkušnjo (Išoraitė in Miniotienė, 2018).

3.3.5 Globalna širitev in dostop do novih trgov

E-poslovanje podjetjem omogoča lažji vstop na mednarodne trge, saj ni potrebe po fizični infrastrukturi v tujini. Digitalne platforme omogočajo prodajo izdelkov globalno brez omejitev, povezanih z geografsko lokacijo (Rosita in Asbari, 2023). Manjša podjetja imajo tako priložnost za širitev na mednarodni trg, kar prej ni bilo mogoče brez visokih stroškov fizične širitve (Jain in drugi, 2021).

3.3.6 Prednosti pred tradicionalnimi sistemi za elektronsko izmenjavo podatkov

E-poslovanje prinaša tudi prednosti v primerjavi s tradicionalnimi metodami elektronske izmenjave podatkov (angl. Electronic Data Interchange, v nadaljevanju EDI) sistemi, saj omogoča večjo prilagodljivost poslovnih modelov in lažjo implementacijo za manjša podjetja. Medtem ko je uporaba EDI sistemov pogosto kompleksna in draga, spletne platforme omogočajo hitrejši in enostavnejši vstop v digitalno poslovanje (Išoraitė in Miniotienė, 2018). Poleg tega internetno poslovanje izboljšuje interakcijo s strankami, saj omogoča personalizirane ponudbe in večjo transparentnost pri cenah (Rosita in Asbari, 2023).

3.4 Izzivi in ovire elektronskega poslovanja

Kljub številnim prednostim elektronskega poslovanja se podjetja in potrošniki soočajo z različnimi izzivi, ki vplivajo na njegovo uspešnost in širitev. Med ključne ovire sodijo varnostne grožnje, pravne in regulativne omejitve, kulturne in jezikovne razlike ter infrastrukturne pomanjkljivosti. Poleg tega je pomemben dejavnik tudi pomanjkanje zaupanja v spletne transakcije, ki lahko zavira rast digitalnega trga (Jain in drugi, 2021).

3.4.1 Varnost elektronskega poslovanja

Eden največjih izzivov elektronskega poslovanja je zagotavljanje varnosti spletnih transakcij in zaščita osebnih podatkov uporabnikov. Kibernetske grožnje, kot so kraja identitete, lažno predstavlanje (phishing napadi), vdori v baze podatkov in spletne prevare, predstavljajo

resno tveganje tako za podjetja kot tudi za potrošnike (Išoraitè in Miniotienè, 2018). Napadi na spletne trgovine ali plačilne sisteme lahko povzročijo finančne izgube, pravne posledice in zmanjšanje zaupanja uporabnikov (Jain in drugi, 2021). Za preprečevanje takšnih groženj morajo podjetja vlagati v napredne varnostne rešitve, kot so šifriranje podatkov, večstopenjska avtentikacija in redno posodabljanje varnostnih sistemov. Pomembno je tudi ozaveščanje uporabnikov o varnih spletnih nakupih in uporaba preverjenih plačilnih metod (Rosita in Asbari, 2023).

3.4.2 Zakonodajni in regulativni izzivi

Hitri razvoj elektronskega poslovanja pogosto presega obstoječe zakonske in regulativne okvire, kar ustvarja pravno negotovost za podjetja in potrošnike. Pomanjkanje enotne mednarodne zakonodaje otežuje upravljanje čezmejnih transakcij, davčnih obveznosti in zaščite potrošnikov (Jain in drugi, 2021). Poseben izziv predstavljajo tudi nejasnosti glede pravne veljavnosti elektronskih pogodb, uporabe digitalnih podpisov in zaščite intelektualne lastnine. V nekaterih državah pravni sistemi še vedno ne omogočajo celovite zaščite pred spletnimi goljufijami, kar lahko otežuje razvoj e-poslovanja (Rosita in Asbari, 2023).

3.4.3 Kulturne razlike in jezikovne ovire

Elektronsko poslovanje omogoča globalno trgovanje, vendar se pri tem pojavljajo izzivi, povezani s kulturnimi razlikami in jezikovnimi ovirami. Potrošniki iz različnih držav imajo raznolike nakupovalne navade, pričakovanja in stopnjo zaupanja v digitalno poslovanje (Išoraitè in Miniotienè, 2018). Jezikovne ovire predstavljajo poseben izziv, saj podjetja, ki ne ponujajo večjezične podpore, lahko izgubijo potencialne kupce. Podjetja morajo zato vlagati v lokalizacijo vsebin, kakovostne prevode in prilagojeno komunikacijo, da dosežejo širši krog kupcev (Rosita in Asbari, 2023).

3.4.4 Infrastrukturne omejitve in dostopnost interneta

Uspešnost elektronskega poslovanja je močno odvisna od razpoložljivosti zanesljive internetne povezave in digitalne infrastrukture. V številnih državah v razvoju še vedno obstajajo visoki stroški internetnih storitev, pomanjkanje širokopasovnega dostopa in omejena digitalna pismenost prebivalstva, kar zmanjšuje potencial e-poslovanja (Jain in drugi, 2021). Poleg tega je dostopnost elektronskih plačilnih sistemov ključni izziv v nekaterih regijah, potrošniki še vedno raje uporabljajo gotovinsko poslovanje, saj digitalne plačilne rešitve niso dovolj razvite ali zaupanja vredne (Rosita in Asbari, 2023).

3.4.5 Pomanjkanje zaupanja v spletne transakcije

Ena največjih ovir pri širjenju e-poslovanja je pomanjkanje zaupanja med potrošniki in spletnimi trgovci. Uporabniki so pogosto skeptični glede varnosti spletnih plačil, pristnosti izdelkov in zaščite osebnih podatkov. Slabe uporabniške izkušnje, skrite pristojbine in nejasni pogoji poslovanja lahko negativno vplivajo na zaupanje kupcev (Išoraitė in Miniotienė, 2018). Podjetja morajo vzpostaviti transparentne pogoje poslovanja, varne plačilne metode in jasno politiko vračil, saj ti dejavniki pomembno vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov (Rosita in Asbari, 2023). Prav tako so pomembni varnostni certifikati in objavljene ocene preteklih kupcev, ki prispevajo k večji verodostojnosti spletnih trgovin (Jain in drugi, 2021).

3.5 Pomembnost in implementacija elektronskega poslovanja v podjetjih

Elektronsko poslovanje je postalo ključen dejavnik sodobnega tržnega okolja, saj podjetjem omogoča optimizacijo poslovnih procesov, širitev na globalne trge in povečanje konkurenčne prednosti. Razvoj interneta in svetovnega spleta je odpravil številne geografske omejitve ter zmanjšal stroške transakcij in časovne zamude pri trgovinskih procesih (Jain in drugi, 2021). To je še posebej pomembno za podjetja iz manjših gospodarstev, ki se lahko sedaj učinkoviteje vključijo v mednarodno trgovino (Rosita in Asbari, 2023).

3.5.1 Digitalizacija kot ključni dejavnik rasti podjetij

Elektronsko poslovanje odpira nove priložnosti tako za velika kot tudi manjša podjetja in posamezne proizvajalce. Digitalne platforme omogočajo enostavnejše povezovanje s kupci po vsem svetu ter zmanjšujejo potrebo po posrednikih, kar posledično znižuje operativne stroške (Išoraitė in Miniotienė, 2018). Poleg tega digitalizacija poslovanja izboljšuje upravljanje zalog, avtomatizacijo naročil in hitrost dostave izdelkov, kar pomembno vpliva na celotno uporabniško izkušnjo (Jain in drugi, 2021).

3.5.2 Napredne tehnologije v elektronskem poslovanju

Sodobni trendi v e-poslovanju vključujejo uporabo naprednih tehnologij, kot so umetna inteligenca, internet stvari, podatkovna analitika in hiperlokalne storitve. Te inovacije ne le izboljšujejo personalizacijo ponudb, temveč tudi optimizirajo logistične procese in omogočajo hitrejše prilagajanje zahtevam trga (Rosita in Asbari, 2023). Podjetja vse pogosteje uporabljajo umetno inteligenco za analizo nakupnih vzorcev, avtomatizacijo komunikacije s strankami ter prilagajanje ponudbe glede na individualne preference uporabnikov. Napredna analitika omogoča boljše razumevanje potreb kupcev, kar prispeva k izboljšanju prodajnih strategij in povečanju zvestobe potrošnikov (Jain in drugi, 2021).

3.5.3 Elektronsko poslovanje in finančne storitve

Poleg klasične prodaje izdelkov elektronsko poslovanje zajema tudi digitalna plačila, davčno skladnost (npr. sistem davka na dodano vrednost, v nadaljevanju DDV) ter dostop do finančnih storitev, kot so kratkoročna posojila. Digitalizacija finančnih storitev omogoča hitrejša in enostavnejša oblike financiranja za podjetja, kar jim pomaga pri rasti in širitvi poslovanja (Išoraitė in Miniotienė, 2018). Zanesljivi in varni plačilni sistemi, kot so blockchain tehnologije in napredni protokoli za šifriranje podatkov, zmanjšujejo tveganja goljufij ter povečujejo zaupanja vredno poslovno okolje (Rosita in Asbari, 2023).

3.5.4 Prilagajanje tržnim spremembam in prihodnost e-poslovanja

V prihodnje bo elektronsko poslovanje še naprej ključni dejavnik razvoja globalnega trga, saj se poslovni modeli prilagajajo tehnološkim inovacijam in spreminjajočim se potrošniškim navadam (Jain in drugi, 2021). Uspešna implementacija e-poslovanja v podjetjih zahteva strateški pristop, ki vključuje uporabo sodobnih digitalnih orodij, varno infrastrukturo, ter prilagodljive poslovne modele. Podjetja morajo investirati v prilagodljive prodajne strategije, ki temeljijo na analizi podatkov, avtomatiziranih procesih in digitalni transformaciji, da bi ohranila konkurenčnost na vedno bolj dinamičnem trgu (Rosita in Asbari, 2023).

4 ČEZMEJNO ELEKTRONSKO POSLOVANJE

4.1 Opredelitev pojma čezmejno elektronsko poslovanje

CBEC označuje spletno prodajo izdelkov ali storitev med podjetji in potrošniki iz različnih držav, ki poteka prek digitalnih kanalov, brez fizične prisotnosti podjetja na tujem trgu (Ding in drugi, 2017). Gre za sodoben model internacionalizacije, ki omogoča digitalizacijo trgovinskih procesov z združevanjem tehnoloških, pravnih, logističnih in trženjskih komponent (Hazarika in Mousavi, 2022). Za podjetja, zlasti mikro, mala in zagonska (start-up) podjetja, CBEC pomeni priložnost za širitev brez večjih kapitalskih vložkov v fizično infrastrukturo. Hkrati potrošnikom omogoča dostop do širšega nabora izdelkov in ugodnejših cen (Facts & Factors, 2021; AllTheResearch, 2021). Zaradi kompleksne narave, ki vključuje regulativo, jezik, kulturo, logistiko in tehnologijo CBEC postaja vse pogostejši predmet raziskovanja v različnih disciplinah. To omogoča boljše razumevanje globalnih digitalnih tokov ter razvoj učinkovitih in vključujočih strategij (Hazarika in Mousavi, 2022). V prihodnosti bodo razvoj CBEC najbolj oblikovali umetna inteligenca, avtomatizacija logistike, personalizacija nakupne izkušnje, blockchain tehnologije in zmanjševanje jezikovnih ter regulativnih ovir (Kim in drugi, 2019; Kim in drugi, 2017; AllTheResearch, 2021). Poseben poudarek bo tudi na vključevanju manjših podjetij v globalne dobavne in prodajne verige.

4.2 Glavni dejavnik, ki vodijo v razvoj čezmejnega elektronskega poslovanja

Razvoj CBEC temelji na kombinaciji tehnoloških, tržnih, institucionalnih in ekonomskih dejavnikov. Ti dejavniki ustvarjajo pogoje, ki podjetjem omogočajo širitev na tuje trge, izboljšujejo učinkovitost poslovanja in krepijo konkurenčnost. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni ključni dejavniki, ki prispevajo k rasti in razvoju CBEC.

4.2.1 Napredna tehnologija

Napredna tehnologija oz. tehnološki napredek je eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča rast CBEC. Digitalna infrastruktura, razvoj mobilnih naprav, razširjena dostopnost interneta, umetna inteligenca, veriženje blokov (blockchain), internet stvari in analiza velikih podatkov pomembno prispevajo k optimizaciji procesov, varnosti transakcij in prilagajanju potrošnikom (Kim in drugi, 2019; Ding in drugi, 2017). Z uporabo teh tehnologij se podjetja lažje prilagajajo lokalnim trgov, izboljšujejo uporabniško izkušnjo in povečujejo zaupanje potrošnikov (Hazarika in Mousavi, 2022).

4.2.2 Naraščajoče povpraševanje in globalni dostop

Rast globalnega srednjega razreda in digitalna pismenost sta spodbudili večje povpraševanje po tujih izdelkih. Mlajši potrošniki in uporabniki iz razvijajočih se trgov pogosto kupujejo čezmejno zaradi posebnih ali ugodnejših ponudb, kar krepi konkurenčnost ponudnikov. CBEC podjetjem omogoča globalni doseg prek digitalnih kanalov, hitrejši vstop na trge in testiranje izdelkov brez obsežne fizične prisotnosti (Facts & Factors, 2021). Model CBEC omogoča širitev brez lokalnih skladišč ali trgovin, kar znižuje stroške in tveganja, vendar zahteva dobro poznavanje lokalnih razmer in sodelovanje z lokalnimi partnerji (Ding in drugi, 2017).

4.2.3 Institucionalna podpora in politika

Nekatere države aktivno podpirajo razvoj CBEC preko nacionalnih politik. Kitajska je na primer vzpostavila posebne cone za čezmejno e-trgovino, znižala carine in poenostavila uvozne postopke. Tovrstni ukrepi ustvarjajo spodbudno okolje za podjetja in povečujejo konkurenčnost države na mednarodnih trgih (Ding in drugi, 2017).

4.2.4 Stroškovna učinkovitost in rast prihodkov

Z uvedbo digitalnih prodajnih kanalov podjetja odpravljajo potrebo po klasičnih distribucijskih verigah. To pomeni nižje stroške dela, skladiščenja, prevoza in trženja, saj se oglaševanje seli na spletne platforme, kjer je učinek pogosto večji in bolj ciljan (AllTheResearch, 2021). CBEC predstavlja priložnost za vstop na trge z milijoni potencialnih kupcev, kar pomeni eksponentno povečanje prodajnega potenciala. Z uporabo

globalnih platform podjetja lažje razširijo svojo ponudbo in segmentirajo trg za višjo donosnost (Kharrati, 2023).

4.3 Ovine oz. izzivi pri implementaciji čezmejnega elektronskega poslovanja

CBEC poslovanje podjetjem odpira številne priložnosti za rast in mednarodno širitev, pa se pri njegovi implementaciji pogosto soočajo z različnimi izzivi. Ti lahko izvirajo iz tehnoloških, pravnih, logističnih ali kulturnih razlik med trgi in pomembno vplivajo na uspešnost vstopa ter dolgoročno delovanje na tujih trgih. V nadaljevanju so predstavljene ključne ovire, s katerimi se podjetja najpogosteje srečujejo.

4.3.1 Kulturne in tržne prilagoditve

Uspeh CBEC je močno odvisen od razumevanja kulturnih razlik med trgi. Elementi, kot so jezik, nakupne navade in odnos do blagovnih znamk, vplivajo na vedenje potrošnikov, zato so lokalizacija jezika, barv, vsebin in komunikacije ključni za zaupanje in lojalnost (Ding in drugi, 2017; Lacka in Yip, 2018). Učinkovito oglaševanje zahteva prilagoditev medijskim navadam v nekaterih regijah so še vedno pomembni tradicionalni mediji, druge prevladujejo družbena omrežja. Pomembna je tudi preglednost informacij: jasne cene, dostava in pogoji vračila krepijo zaupanje (Huang in Chang, 2017). Kljub globalni dostopnosti so pogosti pomisleki glede ponaredkov, kakovosti in dobavnih rokov. Podjetja morajo vlagati v kredibilnost s certifikati, dokazovanjem avtentičnosti in sodelovanjem z zanesljivimi platformami (Ding in drugi, 2017).

4.3.2 Regulatorni in pravni okvir

Različna pravna okolja predstavljajo eno izmed najzahtevnejših ovir. Predpisi o varstvu potrošnikov, obdavčitvi, uvozu, intelektualni lastnini in digitalni varnosti se razlikujejo med državami. Usklajevanje z lokalno zakonodajo pogosto zahteva sodelovanje z lokalnimi strokovnjaki in partnerji (Kim in drugi, 2019).

4.3.3 Plačilni sistemi in varnost

Na globalni ravni ni enotnega sistema plačil, kar pomeni, da se podjetja srečujejo z različnimi oblikami lokalnih plačilnih sistemov, valutnih preprek in zakonodajnih omejitev. Varovanje finančnih podatkov, preprečevanje prevar in omogočanje raznolikih načinov plačil je ključno za zaupanje uporabnikov (Ding in drugi, 2017).

4.3.4 Logistika in dostava

Logistika ostaja eden izmed najzahtevnejših vidikov CBEC. Potrošniki pričakujejo hitro, zanesljivo in učinkovito dostavo, kar zahteva sodelovanje z logističnimi partnerji, vzpostavitev povratnih kanalov za vračila in natančno sledenje pošilkam. Dodatni izzivi so carinski postopki, distribucija po oddaljenih regijah in pomanjkanje infrastrukture v določenih državah (Kim in drugi, 2017).

5 PRAKTIČNA RAZISKAVA

5.1 Portfelj podjetja Jana invest d.o.o.

Osnovni podatki o podjetju Jana invest d.o.o. so predstavljeni v tabeli 1 (priloga 2). V njej so jasno in pregledno izpostavljeni ključni podatki podjetja, kot so sedež, leto ustanovitve, glavna dejavnost in število zaposlenih. Podatki omogočajo celovitejše razumevanje poslovanja podjetja in njegovo ustrezno vključitev v raziskovalni okvir.

5.1.1 Opis podjetja

Podjetje Jana invest d.o.o. je uspešno slovensko podjetje s sedežem v Kočevju, v regiji Jugovzhodna Slovenija. Njegova glavna lokacija se nahaja na Kolodvorski cesti 16a, 1330 Kočevje, kjer podjetje že vrsto let razvija in širi svojo ponudbo tehnološko naprednih izdelkov in storitev. Z namenom zagotavljanja še boljše dostopnosti in izboljšane uporabniške izkušnje so leta 2025 odprli nov showroom na Lackovi cesti 237, 2341 Limbuš, kjer lahko kupci osebno preizkusijo široko paleto izdelkov ter pridobijo strokovne nasvete. Z dolgoletno tradicijo in inovativnim pristopom Jana invest d.o.o. uspešno sledi sodobnim trendom in potrebam trga, pri čemer ostaja zavezano h kakovosti, konkurenčnosti ter zadovoljstvu svojih strank (Jana invest d.o.o., 2025).

5.1.2 Pregled zgodovine podjetja

Podjetje Jana invest d.o.o. je na trgu prisotno že od 1984, sprva z osredotočenostjo na prodajo satelitskih anten in televizorjev. Z nenehnim razvojem in prilagajanjem tržnim trendom je postopoma širilo svojo ponudbo ter se uveljavilo kot eden vodilnih ponudnikov tehnološko naprednih izdelkov priznanih svetovnih blagovnih znamk (Jana invest d.o.o., brez datuma). Leta 1994 je Jože Jakšič prevzel trgovino pod svojim imenom in pričel samostojno podjetniško pot. Zaradi rasti prodaje je že leto kasneje zaposlil prvega sodelavca. Leta 2001 je prvič obiskal HI-FI sejem v Hong Kongu, kar je pomenilo začetek uvoza HI-FI zvočnikov in kasneje še avtomobilske akustike ter električnih skuterjev (Jana invest d.o.o., 2025).

Leta 2002 je odprl poslovno enoto v Ribnici, vendar jo je zaradi visokih stroškov leta 2004 prodal. Leta 2006 je bil med prvimi uvozniki štirikolesnikov (ATV) v Sloveniji. Leta 2008 se je podjetje preselilo na novo lokacijo v Kočevju z 800 m² poslovnih prostorov. Leto 2009 je prineslo odprtje poslovalnice Jana Nama z nadaljevanjem prodaje HI-FI opreme in bele tehnike, vendar je bila zaradi neekonomičnosti poslovna enota leta 2012 zaprta. Trgovina je bila takrat preseljena na Kolodvorsko cesto 16a, kjer deluje še danes. Ob tem je bilo kupljenih dodatnih 400 m² za širitev dejavnosti. Leta 2024 je podjetje razširilo kapacitete z nakupom novega poslovnega prostora v Limbušu, velikosti 700 m², kar pomeni pomembno pridobitev za nadaljnji razvoj in izboljšanje dostopnosti storitev za stranke (Jana invest d.o.o., 2025).

Z vlaganji v tehnologijo, širitev ponudbe in izboljševanjem uporabniške izkušnje je Jana invest d.o.o. danes prepoznano kot zanesljivo in inovativno podjetje, ki nudi širok spekter izdelkov od zabavne elektronike, gospodinjskih aparatov, masažnih bazenov, orodja in strojev do pohištva in ogrevalnih sistemov.

5.1.3 Dejavnosti podjetja

Podjetje Jana invest d.o.o. že več kot tri desetletja uspešno deluje na slovenskem trgu, kjer ponuja širok nabor tehnološko naprednih izdelkov in storitev. S svojo zanesljivostjo, kakovostjo ponudbe ter celostnim pristopom k potrebam kupcev si je podjetje pridobilo zaupanje številnih strank in poslovnih partnerjev. Njegova osrednja dejavnost zajema prodajo inovativnih in visoko kakovostnih izdelkov s področja domače opreme, wellnesa, elektronike ter profesionalnih naprav. Poleg prodaje nudi tudi strokovno svetovanje, tehnično podporo in celovite servisne storitve (Jana invest d.o.o., 2025).

Podjetje nudi raznoliko in kakovostno ponudbo izdelkov, ki jih razvršča v več ključnih segmentov. Ti so podrobneje prikazani v prilogi 3.

Dodatna konkurenčna prednost podjetja je lasten servisni center, kjer uporabnikom nudijo popravila, vzdrževanje in dobavo rezervnih delov za ključne izdelke iz svoje ponudbe. S tem zagotavljajo dolgo življenjsko dobo svojih produktov in visoko raven poprodajne podpore.

5.1.4 Finančni podatki

Podjetje Jana invest d.o.o. je v zadnjih treh letih poslovalo stabilno, z manjšimi nihanjem prihodkov in stroškov. Leta 2022 so prihodki dosegli 3,91 milijona evrov (rast glede na 2021), leta 2023 nekoliko upadli na 3,44 milijona evrov, nato pa leta 2024 znova narasli na 3,46 milijona evrov. Podoben trend je opazen pri odhodkih: vrh leta 2022 (3,77 milijona evrov), nato padec in stabilizacija pri 3,27 milijona evrov v 2024. Čisti poslovni izid se je v 2024 zvišal na 153.461 evrov, kar pomeni najboljši rezultat v zadnjem triletnem obdobju (CompanyWall, brez datuma). Kapital podjetja je narasel z 813.396 evrov v 2022 na 1,10

milijona evrov v 2024, prav tako skupna sredstva (s 1,48 na 2,09 milijona evrov), kar kaže na finančno okrepitev in širitev poslovanja. Dolgoročne obveznosti so v 2024 dosegle 304.091 evrov, kratkoročne 679.825 evrov vse skupaj ostaja v okviru obvladljivega tveganja. EBITDA je v letu 2024 dosegla 503.295 evrov, najvišjo raven doslej, kar potrjuje visoko učinkovitost osnovne dejavnosti. Likvidnostni kazalniki (hitri koeficienti 0,06-0,29) ostajajo nizki, kar je običajno za podjetja z velikim deležem zalog. Podjetje tako ohranja pozitivne rezultate, krepi kapitalsko strukturo in učinkovito obvladuje stroške kar predstavlja dobro izhodišče za nadaljnjo rast in internacionalizacijo (CompanyWall, brez datuma).

5.1.5 Analiza kupcev

Razumevanje strukture, vedenja in potreb kupcev je ključno za uspešno poslovanje podjetja, še posebej na konkurenčnem trgu tehnične opreme, gospodinjskih aparatov, wellness izdelkov in pohištva. Podjetje Jana invest d.o.o. nagovarja širok spekter končnih uporabnikov ter poslovnih odjemalcev, zato je analiza kupcev usmerjena v identifikacijo ključnih segmentov, nakupnega vedenja ter zaznanih pričakovanj glede ponudbe in storitev.

5.1.5.1 Segmentacija kupcev

Kupce smo smiselno razvrstili v tri segmente:

– Individualni kupci

Fizične osebe, ki iščejo izdelke za opremo doma, izboljšanje kakovosti bivanja ali osebno rabo. Sem sodijo uporabniki bele tehnike, elektronike, orodja ter wellness izdelkov (npr. masažni bazeni, savne, masažni stoli). Pomembno vlogo pri nakupni odločitvi imajo razmerje med kakovostjo in ceno ter dodatne storitve, kot so svetovanje, montaža in servis.

– Poslovni kupci

Podjetja, manjši poslovni subjekti in storitveni obrati (npr. wellness centri, hoteli, pisarne), ki investirajo v profesionalno opremo, orodje, notranjo opremo ali izdelke z višjo dodano vrednostjo. Pričakujejo svetovalni pristop, možnost individualnih prilagoditev ter zanesljivo poprodajno podporo.

– Starejši in gibalno ovirani uporabniki

Osebe z zmanjšano mobilnostjo ali telesnimi omejitvami, vključno s starejšimi uporabniki, ki iščejo rešitve za mobilnost in dostopnost (npr. električni vozički, naprave za premagovanje stopnic). Ključni dejavniki odločanja so enostavna uporaba, visoka raven varnosti in tehnična zanesljivost.

5.1.5.2 Vedenjski vzorci kupcev

Vedenje kupcev se med posameznimi segmenti bistveno razlikuje. Pri osnovnih izdelkih, kot so gospodinjski aparati ali električno orodje, kupci pogosto primerjajo cene, tehnične lastnosti in garancijske pogoje. Odločitve za nakup so praviloma racionalne ter pogosto podprte s predhodno spletno raziskavo in pregledom uporabniških ocen. Pri izdelkih višjega cenovnega razreda, kot so masažni bazeni, savne ali sedežne garniture, pa je nakupno vedenje kompleksnejše. Kupci pričakujejo strokovno svetovanje, možnost ogleda ali preizkusa izdelka v razstavnih prostorih ter zanesljivo poprodajno podporo. Poleg funkcionalnih pričakovanj ima pomembno vlogo tudi čustvena komponenta, povezana z občutkom udobja, prestiža ter izboljšanja kakovosti bivanja.

5.1.5.3 Potrebe in pričakovanja kupcev

Analiza kaže, da kupci podjetja Jana invest d.o.o. v splošnem pričakujejo:

- Kakovostne, trajnostne in zanesljive izdelke po konkurenčni ceni. Pri tem je pomembno tudi razmerje med kakovostjo in ceno ter dolgoročna vrednost izdelka.
- Strokovno svetovanje ob nakupu in zanesljivo tehnično podporo, tako v fazi odločanja kot tudi po nakupu.
- Enostavno in hitro dostavo, možnost montaže na domu ter dostopne in odzivne servisne storitve.
- Prijazno, profesionalno in personalizirano obravnavo, ki presega zgolj transakcijski odnos in gradi dolgoročno zaupanje v podjetje ter blagovno znamko.

Te potrebe in pričakovanja se pogosto oblikujejo na podlagi preteklih izkušenj, zaznanih koristi izdelka in širšega odnosa podjetja do kupca. Schiffman in Wisenblit (2019) poudarjata, da je prav celotna nakupna izkušnja eden ključnih dejavnikov pri oblikovanju potrošniške odločitve. Ustrezna kombinacija funkcionalne vrednosti, emocionalne izkušnje ter kakovostne komunikacije bistveno prispeva k lojalnosti strank in diferenciaciji podjetja na konkurenčnem trgu.

5.1.5.4 Občutljivost na ceno

Občutljivost na ceno se razlikuje glede na produktni segment:

- Visoka cenovna občutljivost je značilna za standardizirane izdelke, kot so električni gospodinjski aparati, osnovna potrošniška elektronika in klasično orodje. Pri teh izdelkih kupci pogosto primerjajo cene med ponudniki in se odločajo na podlagi trenutnih popustov, promocij ali paketnih ponudb. Cenovna konkurenčnost in transparentnost sta v tem segmentu ključni za uspeh.

- Zmerna do nizka občutljivost je prisotna pri specializiranih izdelkih z višjo dodano vrednostjo, kot so masažni bazeni, savne, masažni stoli in ostala wellness oprema. V tem primeru cena ni edini odločilni dejavnik, temveč se potrošniki osredotočajo na kakovost, oblikovno dovršenost, stopnjo personalizacije ter strokovno svetovanje in podporo.

V skladu z ugotovitvami Schiffman in Wisenblit (2019) je cenovna elastičnost nižja pri izdelkih, ki jih kupci zaznavajo kot visoko vredne ali nepogrešljive za izboljšanje kakovosti življenja. V teh primerih odločitev temelji bolj na zaznanih koristih kot na sami višini stroškov.

5.1.5.5 Zvestoba kupcev

Zvestoba kupcev je pri določenih segmentih trga podjetja Jana invest d.o.o. posebej izrazita, zlasti pri strankah, ki cenijo osebni pristop, strokovno svetovanje in dolgoročno sodelovanje. To se pogosto kaže pri večjih investicijah, kot so opremljanje doma ali nakup izdelkov višjega cenovnega razreda, kjer pomembno vlogo igrajo tudi servisna podpora, dostopnost rezervnih delov in dolgotrajna funkcionalnost izdelkov. V praksi se zvestoba izraža v nadaljnjih nakupih znotraj istega segmenta denimo stranka, ki kupi masažni bazen JJSPA in se nato, zadovoljna z izkušnjo, odloči še za savno ali masažni stol iste blagovne znamke. Takšni primeri potrjujejo, da celovita uporabniška izkušnja pomembno vpliva na dolgoročen odnos s stranko. V segmentih z večjo konkurenco in cenovno občutljivostjo npr. bela tehnika, orodje, blagovne znamke Honda ali Makita pa zvestoba ni samoumevna. Tu potrošniki pogosto primerjajo cene in pogoje, zato podjetje potrebuje stalno prilagajanje. Ključni dejavniki ohranjanja zvestobe ostajajo nadgrajevanje storitev, prilagajanje ponudbe in zagotavljanje dosledno pozitivne uporabniške izkušnje, ki presega zgolj transakcijski odnos.

5.1.5.6 Priložnosti in izzivi

V nadaljevanju so predstavljene ključne priložnosti in izzivi. Te lahko pomembno vplivajo na prihodnje poslovanje podjetja Jana invest d.o.o.

– Priložnosti

1. **Razvoj programov zvestobe in dolgoročnih poprodajnih paketov:** Uvedba sistematičnih programov zvestobe in vzdrževalnih storitev bi povečala vezanost strank in spodbudila ponovne nakupe, zlasti v premium segmentih, kot je wellness oprema.
2. **Krepitev digitalne komunikacije in vsebinskega trženja:** Izdelava izobraževalnih in promocijskih video vsebin (npr. vodiči za uporabo, prikazi montaže, nasveti za vzdrževanje) omogoča boljšo informiranost kupcev ter izboljšuje uporabniško izkušnjo.
3. **Povečanje aktivnosti na družbenih omrežjih (zlasti TikTok in YouTube):** Priložnost predstavlja večja prisotnost na sodobnih kanalih, kjer se oblikujejo nakupne preference

mlajših generacij. Vlaganje v vizualno privlačne in interaktivne vsebine lahko okrepi doseg in angažiranost.

4. **Sodelovanje z vplivneži (influencerji):** Partnerstva z lokalnimi in mednarodnimi vplivneži, zlasti na področju opreme za dom in wellness, omogočajo povečanje prepoznavnosti blagovnih znamk ter gradnjo zaupanja skozi priporočila tretjih oseb.
5. **Vzpostavljanje novih partnerskih povezav:** Sodelovanja z arhitekti, notranjimi oblikovalci, turističnimi ponudniki in zdravstvenimi ustanovami predstavljajo pomembno priložnost za širitev na nove tržne segmente in za krepitev vrednostne mreže podjetja. Poleg tega pa se kot strateško pomembna kaže tudi vzpostavitev partnerskih povezav s podobnimi akterji na tujih trgih, kar lahko omogoči večjo prepoznavnost blagovnih znamk, olajša vstop na nove trge ter okrepi mednarodno prisotnost podjetja.
6. **Digitalna internacionalizacija blagovnih znamk:** Optimizacija vsebin za tuje trge, izboljšana lokalizacija spletnih strani ter distribucijski partnerji predstavljajo ključne korake za rast blagovnih znamk JJSPA, JJPow in Astarija v mednarodnem okolju.

– Izzivi

1. **Ohranjanje zvestobe v cenovno občutljivih segmentih:** Močna konkurenca in pogoste promocije zahtevajo dodatne aktivnosti za ohranjanje kupcev, kot so dodane storitve ali izboljšana poprodajna podpora.
2. **Doseganje mlajših, digitalno usmerjenih potrošnikov:** Spreminjajoče se navade mlajših generacij ter njihova visoka pričakovanja glede digitalne prisotnosti ter hitrosti odzivnosti predstavljajo stalni izziv.
3. **Krepitev prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk:** Izven lokalnega/regionalnega trga je pozicioniranje blagovnih znamk še vedno šibkejšo in težje, potrebna je večkanalna strategija, konsistentna identiteta in osredotočenost na diferenciacijo.
4. **Spodbujanje oddaje ocen in komentarjev:** Čeprav podjetje že razpolaga z določenim številom pozitivnih ocen na platformah, kot je Google, ostaja izziv, kako spodbuditi večje število strank k oddaji komentarjev po opravljenem nakupu. Uporabniške ocene predstavljajo pomemben dejavnik pri oblikovanju zaupanja novih kupcev, zato je ključnega pomena razviti učinkovite strategije za motiviranje zadovoljnih uporabnikov.

5.1.6 Analiza konkurenčnih podjetij (Porterjev model)

Za analizo konkurenčnega okolja podjetja Jana invest d.o.o. je bil uporabljen Porterjev model petih sil. Ta model omogoča sistematično oceno dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčno moč podjetja znotraj panoge. V analizo so bile vključene vse ključne sile: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa substitutov, pogajalska moč kupcev ter rivalstvo z obstoječimi podjetji.

5.1.6.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Podjetje Jana invest d.o.o. deluje v več produktnih segmentih, vključno z belo tehniko, wellness opremo, pohištvom, orodjem in dodatki za mobilnost, kar pomeni, da se sooča z raznoliko konkurenco. Grožnja novih vstopov se razlikuje glede na posamezen segment, a na splošno velja, da digitalizacija močno znižuje vstopne ovire, zlasti v spletni prodaji. Konkurenčna podjetja na slovenskem in hrvaškem trgu, kot so Mimovrste, Emundia, Big Bang, Jacuzzi, HotSpring, Wellis, Savne Cafuta, Arcus, Imprint, Bralko, Casada, Spa.hr in drugi, predstavljajo močne akterje z uveljavljenimi blagovnimi znamkami in optimizirano distribucijsko mrežo. Čeprav vstop v posamezne segmente, kot je prodaja gospodinjskih aparatov prek spleta, ne zahteva večjih kapitalskih vložkov, pa celovita ponudba, kot jo nudi Jana invest d.o.o., pomeni višje vstopne ovire. Te vključujejo investicije v razvoj lastnih blagovnih znamk (npr. JJSPA, Astarija, JJPowder), vzpostavitev fizičnih showroomov, servisnih storitev ter poprodajne podpore.

Kljub temu ni mogoče zanemariti dejstva, da lahko specializirani nišni ponudniki hitro pridobijo tržni delež z osredotočeno ponudbo (npr. masažni stoli, savne) in agresivnim digitalnim nastopom. To predstavlja dolgoročno grožnjo, predvsem v segmentih z nižjo zvestobo blagovni znamki in visoko cenovno občutljivostjo.

Ključne ugotovitve glede na analizo:

- V segmentu spletne prodaje so vstopne ovire razmeroma nizke, kar povečuje možnost vstopa novih igralcev.
- Specializirani konkurenti lahko hitro vstopijo na trg z osredotočenimi izdelki in dobro ciljno komunikacijo.
- Visoka dodana vrednost, zanesljiva poprodajna podpora in fizična prisotnost podjetja delujejo kot konkurenčni dejavniki.
- Priporočena obrambna strategija vključuje nadaljnjo krepitev digitalne prisotnosti, razvoj prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk ter vsebinskega trženja, ki gradi dolgoročno zaupanje kupcev.

5.1.6.2 Pogajalska moč dobaviteljev

V oskrbovalni verigi podjetja Jana invest d.o.o. ima podjetje okrepljen pogajalski položaj, zlasti pri ključnih dobaviteljih iz Kitajske in širše Azije. K temu prispeva velik obseg naročil, ki pogosto predstavljajo pomemben delež prihodkov posameznih dobaviteljev, zato ti nimajo veliko možnosti enostranskega določanja pogojev. Podjetje pogosto sodeluje tudi pri razvoju izdelkov, kar omogoča prilagoditve evropskim standardom in potrošniškim pričakovanjem. Takšno sodelovanje koristi tudi dobaviteljem, saj jim omogoča dostop do evropskega trga, ki ga sami pogosto težko dosežejo. Vzajemna odvisnost zmanjšuje pogajalsko moč dobaviteljev in zagotavlja dolgoročne koristi za obe strani, kot so stabilno povpraševanje, tehnično sodelovanje in možnosti širitve. Poleg tega podjetje ohranja

razpršeno mrežo dobaviteljev, kar zmanjšuje operativna tveganja in povečuje zanesljivost oskrbe.

Ključne ugotovitve glede na analizo:

- Velik nakupni delež krepi pogajalsko moč podjetja.
- Aktivna vloga podjetja v razvoju izdelkov povečuje strateško pomembnost za dobavitelje.
- Dobavitelji pogosto pridobijo dostop do Evropskega trga prek sodelovanja s podjetjem Jana invest.
- Razpršena dobavitelska mreža zmanjšuje operativna tveganja.
- Pogajalska moč dobaviteljev ostaja omejena zaradi obojestranske strateške odvisnosti.

5.1.6.3 Nevarnost vstopa substitutov

Na trgu, kjer deluje Jana invest d.o.o., obstaja določeno tveganje nadomestnih izdelkov, saj potrošniki lahko izberejo alternative, kot je obisk wellness centra namesto nakupa masažnega bazena. To tveganje narašča, kadar so nadomestki cenejši ali ponujajo privlačnejšo izkušnjo. V digitalnem okolju, kjer je odločitev pogosto vodena z zaznano vrednostjo, podjetje konkurira z dodano vrednostjo: lastno dostavo, montažo, svetovanjem, servisom in dobavo rezervnih delov. Razvija tudi lastne blagovne znamke, kar omogoča večji nadzor nad kakovostjo in prilagoditvijo trgu. Čeprav trenutno ni resnih substitutov za ključne segmente, podjetje ostaja pozorno na tehnološke spremembe in nove trende, ter se usmerja v inovacije in dodatne storitve.

Ključne ugotovitve glede na analizo:

- Substituti predstavljajo realno grožnjo zlasti v primerih nižjih cen ali boljše uporabniške izkušnje.
- Podjetje zmanjšuje vpliv substitutov z dodatnimi storitvami, kot so dostava, montaža, servis in poprodajna podpora, kar kupcu zagotavlja celovito izkušnjo.
- Sodelovanje pri razvoju izdelkov krepi diferenciranost in zvestobo strank.
- Izdelki lastnih blagovnih znamk ponujajo dobro razmerje med ceno in kakovostjo.
- Dolgoročna konkurenčna zaščita temelji na inovativnosti in celovitem pristopu k uporabniški izkušnji.

5.1.6.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je pri podjetju Jana invest d.o.o. večja v segmentih standardiziranih izdelkov (gospodinjski aparati, osnovna elektronika, orodje), kjer je konkurenca močna in kupci cenovno občutljivi. Podjetje na to odgovarja z dodatnimi storitvami, kot so svetovanje, hitra dostava in lastni servis, s čimer poudari celostno nakupno izkušnjo in zmanjša cenovni

pritisk. V segmentih z višjo dodano vrednostjo (masažni bazeni, savne, pergole), kjer kupci iščejo celovite rešitve in je konkurenca manjša, ima podjetje večji nadzor nad odnosi s strankami. Lastne blagovne znamke (JJSPA, Astarija) mu omogočajo diferenciacijo in večji vpliv na kakovost. Ločevanje med cenovno občutljivimi in specializiranimi segmenti podjetju omogoča prilagodljivost ter zmanjšuje pogajalsko moč kupcev.

Ključne ugotovitve glede na analizo:

- Visoka pogajalska moč kupcev v segmentih s standardiziranimi izdelki in številnimi alternativami.
- Podjetje na to odgovarja z dodatnimi storitvami, konkurenčnimi cenami in optimizirano logistiko.
- Nižja pogajalska moč kupcev pri produktih z višjo dodano vrednostjo zaradi manjše primerljivosti in celostne ponudbe.
- Lastne blagovne znamke krepijo diferenciacijo in zmanjšujejo odvisnost od zunanjih dobaviteljev.
- Razlikovanje po segmentih omogoča boljšo prilagoditev trgu in stabilno upravljanje odnosa s kupci.

5.1.6.5 Rivalstvo z obstoječimi podjetji

Jana invest d.o.o. deluje v konkurenčni panogi, kjer se srečuje z različnimi tipi konkurentov od velikih trgovcev z obsežnim asortimanom do specializiranih ponudnikov. Pri standardiziranih izdelkih (npr. bela tehnika, orodje) je konkurenca predvsem cenovna, medtem ko pri kompleksnejših izdelkih z višjo dodano vrednostjo (npr. masažni bazeni, savne, pergole) prevladuje kakovost storitve, tehnična podpora in celovita uporabniška izkušnja. Podjetje izstopa z razvitimi lastnimi blagovnimi znamkami (JJSPA, JJPow, Astarija), individualnim pristopom, lastno logistiko in servisom. Ne nastopa le kot prodajalec, temveč kot ponudnik celovitih rešitev, kar vključuje svetovanje, montažo in podporo po nakupu. Kljub konkurenčnim prednostim podjetje ostaja tržno proaktivno vloga v digitalno trženje, sledi trendom in razvija specializirani uvozni program. Poudarek namenja izdelkom z višjo vrednostjo in prepoznavnosti svojih blagovnih znamk, s čimer krepi razlikovanje od cenovno usmerjenih ponudnikov.

Ključne ugotovitve glede na analizo:

- Trg, na katerem deluje podjetje, je močno nasičen, kar povečuje intenzivnost konkurenčnega rivalstva.
- Na določenih produktih prevladuje cenovna konkurenca, medtem ko se druge podjetja razlikujejo predvsem po kakovosti, storitvah in uporabniški izkušnji.
- Jana invest d.o.o. se uspešno pozicionira z razvitimi lastnimi blagovnimi znamkami, podporno infrastrukturo, svetovanjem in celovitimi rešitvami.

- Prilagodljivost tržnim spremembam in okrepljena digitalna prisotnost sta ključni za nadaljnjo rast in ohranjanje konkurenčne prednosti.
- Osredotočenost na nišne trge, zlasti v segmentih z višjo dodano vrednostjo, omogoča diferenciacijo in zmanjšuje neposreden konkurenčni pritisk.

5.1.7 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Jana invest d.o.o.

5.1.7.1 Prednosti

Podjetje Jana invest d.o.o. se ponaša z več kot tridesetletno prisotnostjo na trgu, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Dolgoletne izkušnje omogočajo stabilno poslovanje, poglobljeno razumevanje tržnega okolja ter večjo sposobnost hitrega prilagajanja spremembam v povpraševanju in tehnologiji. Takšna zgodovina poslovanja obenem krepi zaupanje pri kupcih ter vzbuja občutek zanesljivosti in kontinuitete. Ena ključnih prednosti podjetja je razvoj in trženje lastnih blagovnih znamk, kot so JJSPA, Astarija in JJPowr, ki temeljijo na neposrednem uvozu. Ta model omogoča podjetju večji nadzor nad kakovostjo izdelkov, večjo fleksibilnost pri oblikovanju ponudbe ter posledično konkurenčnejše cene za končne uporabnike. Poleg lastnih znamk podjetje v svoji ponudbi združuje tudi širok spekter mednarodno priznanih proizvajalcev, kot so Bosch, Miele, Beko, Bora, Gorenje, Makita, Honda, iRobot in drugi. Raznolikost blagovnih znamk omogoča zadostitev različnih potreb in pričakovanj strank od osnovne do profesionalne uporabe. Pomembno konkurenčno prednost predstavlja tudi dobro razvita, večjezična spletna stran podjetja, ki je tehnično dovršena, pregledna in vsebinsko bogata. Spletna stran je na voljo v slovenščini, hrvaščini in angleščini, kar omogoča lažji dostop do tujih trgov, medtem ko učinkovita optimizacija za spletne iskalnike (angl. Search Engine Optimization, v nadaljevanju SEO) izboljšuje spletno vidnost in prisotnost v iskalnikih.

K celoviti ponudbi prispeva tudi lastna servisna služba, logistika in širok nabor poprodajnih storitev. Podjetje nudi strokovno svetovanje, lastno dostavo, profesionalno montažo, redno vzdrževanje in dobavo rezervnih delov. Takšna celostna podpora uporabnikom omogoča brezskrbno uporabo izdelkov, krepi zaupanje ter spodbuja dolgoročno zvestobo kupcev. Prisotnost dveh sodobno opremljenih showroomov omogoča neposreden stik s kupci in osebno predstavitev izdelkov, kar dodatno pripomore k boljši nakupni izkušnji ter večji prepričanosti pri odločanju. Poleg tega ima podjetje vzpostavljeno obsežno mrežo partnerjev doma in v tujini zlasti v Sloveniji, na Hrvaškem, Cipru, v Franciji in drugih državah. Takšna partnerstva omogočajo širši dostop do različnih trgov, povečujejo mednarodno prepoznavnost podjetja ter utrjujejo njegov ugled v panogi. Nazadnje velja izpostaviti tudi prednost celostne uporabniške izkušnje. Podjetje kupcem nudi širok nabor izdelkov, od kuhinj DanKüchen in bele tehnike do wellness opreme, kot so masažni bazeni, savne in masažni stoli. Možnost centraliziranega nakupa na enem mestu predstavlja pomembno

dodano vrednost za uporabnika, saj poenostavlja nakupni proces in izboljšuje celotno izkušnjo.

5.1.7.2 Slabosti

Ena izmed ključnih notranjih slabosti podjetja Jana invest d.o.o. je majhno število zaposlenih, kar ima za posledico visoko delovno obremenjenost posameznih članov ekipe. Zaradi omejenih kadrovskih virov številni zaposleni opravljajo več funkcij hkrati, kar zmanjšuje operativno fleksibilnost, upočasnjuje uvedbo novih poslovnih rešitev in lahko negativno vpliva na dolgoročno vzdržnost delovnih procesov. Kadrovski izzivi so še izrazitejši na področju specializiranega znanja. Zaradi geografske lege podjetja v regijsko bolj oddaljenem okolju, kot je Kočevje, je oteženo privabljanje visoko usposobljenih strokovnjakov s področij digitalnega trženja, e-poslovanja, IT podpore in sodobne logistike. To omejuje zmožnost podjetja, da bi se učinkovito razvijalo na strateško pomembnih področjih, zlasti v smeri digitalizacije in avtomatizacije.

Slednje se kaže tudi v dejstvu, da številni notranji poslovni procesi kot so upravljanje odnosov s strankami (CRM), obdelava naročil in vodenje zalog še niso v celoti tehnološko avtomatizirani. Nepopolna digitalna integracija zmanjšuje učinkovitost, otežuje celovit nadzor nad poslovanjem in lahko vodi do zamud ali napak v delovnem toku. Dodatno oviro predstavlja tudi geografska oddaljenost podjetja od večjih urbanih središč, kar vpliva na logistično učinkovitost. Stroški dostave so zaradi tega pogosto višji, dobavni roki pa daljši zlasti pri dostavah v logistično zahtevnejša območja, kot so hrvaški otoki (npr. Brač) ali druge odročnejše regije. Takšni izzivi lahko zmanjšajo konkurenčnost podjetja v primerjavi z urbanih distributerji. Kljub razvoju lastnih blagovnih znamk JJSPA, Astarija in JJPowr podjetje še ni doseglo zadostne prepoznavnosti na širšem trgu. Omejena prisotnost izven lokalnega okolja zmanjšuje diferenciacijo v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki in otežuje vstop na nove trge. Pomembna pomanjkljivost se kaže tudi v odsotnosti systemskega programa zvestobe, ki bi spodbujal ponovne nakupe in dolgoročne odnose s strankami. Neizkoriščen potencial na tem področju pomeni izgubljeno priložnost za povečanje vrednosti posamezne stranke ter za utrjevanje lojalnosti in dolgoročne prodajne stabilnosti. Nazadnje velja izpostaviti tudi relativno šibko prisotnost podjetja na sodobnih digitalnih komunikacijskih kanalih. Podjetje še ni v zadostni meri izkoristilo možnosti promocije prek družbenih omrežij, kot so TikTok, YouTube ali video vsebine na drugih platformah. Zaradi tega zaostaja pri doseganju mlajših, digitalno usmerjenih ciljnih skupin, kar omejuje njegovo rast v digitalnem okolju in vpliva na splošno blagovno prepoznavnost.

5.1.7.3 Priložnosti

Ena izmed ključnih strateških priložnosti podjetja Jana invest d.o.o. je širitev na tuje trge, ki jo omogoča že vzpostavljena večjezična, tehnično dovršena in SEO-optimizirana spletna stran. Digitalna prisotnost v slovenščini, hrvaščini in angleščini omogoča učinkovito

nagovarjanje mednarodnih kupcev brez potrebe po fizični prisotnosti, kar predstavlja stroškovno učinkovito pot internacionalizacije. Zlasti ob upoštevanju, da se številni tuji trgi na področju specializiranih wellness izdelkov še razvijajo, to odpira možnost za zgodnji vstop in utrditev položaja. Podjetje ima dodatno konkurenčno prednost v svojem modelu neposrednega uvoza, preko katerega trži izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami JJSPA, Astarija in JJPowr. Ta pristop omogoča večji nadzor nad kakovostjo izdelkov, stroški in dobavnimi roki, hkrati pa podjetju zagotavlja večjo fleksibilnost pri oblikovanju ponudbe ter nižje cene v primerjavi s konkurenco, ki temelji na posredniški distribuciji.

Zaradi dolgoletnega sodelovanja z dobavitelji iz Evrope in Azije podjetje aktivno sodeluje pri razvoju končnih izdelkov, pri čemer ima neposreden vpliv na izbiro materialov, funkcionalnosti in oblikovno zasnovo. Tak integriran pristop k razvoju omogoča hitro prilagajanje tržnim trendom in personalizacijo ponudbe, kar podjetju daje možnost pozicioniranja v višji kakovostni segment, tako na domačem kot tudi mednarodnem trgu. Pomembno priložnost predstavlja tudi vse večje povpraševanje po spletnem nakupovanju, ki zajema tudi izdelke višje vrednosti, kot so jacuzzi, savne in pohištvo. Spremembe v nakupnih navadah, zlasti med generacijami, ki pričakujejo informacijsko bogato in enostavno spletno izkušnjo, ustvarjajo nove možnosti za rast digitalne prodaje. Podjetje to že prepozna in ustrezno nadgrajuje svoje digitalne zmogljivosti.

Dodatno priložnost predstavlja večja prisotnost na sodobnih družbenih omrežjih, kot so TikTok, YouTube in Instagram, kjer je mogoče izdelke predstaviti na vizualno privlačen in interaktiven način. Prikazi montaže, uporabe izdelkov in sodelovanja z vplivneži v nišah, kot sta wellness ali notranje oblikovanje, ponujajo učinkovit način za doseganje mlajše, digitalno usmerjene ciljne skupine ter povečanje prepoznavnosti blagovnih znamk. Podjetje ima že vzpostavljena partnerstva na Hrvaškem, Cipru in v Franciji, kar kaže na njegovo sposobnost vstopa na različne trge. Nadaljnje širjenje sodelovanj z arhitekti, turističnimi ponudniki ter wellness centri v tujini odpira nove možnosti za rast znotraj nišnih segmentov z višjo dodano vrednostjo. Takšna strateška partnerstva lahko pomembno prispevajo k večji prisotnosti blagovne znamke na tujih trgih ter krepitvi mednarodnega ugleda podjetja.

5.1.7.4 Nevarnosti

Ena izmed ključnih zunanjih nevarnosti, s katerimi se sooča podjetje Jana invest d.o.o., je zmanjšanje kupne moči potrošnikov. V obdobjih gospodarske negotovosti, naraščajoče inflacije in povečane finančne občutljivosti gospodinjstev se pogosto zmanjša povpraševanje po izdelkih višjega cenovnega razreda, kot so masažni bazeni, savne in masažni stoli. Ker so ti proizvodi med osrednjimi prodajnimi artikli podjetja, lahko takšne razmere neposredno vplivajo na skupno prodajo in prihodke. Dodatno tveganje predstavljajo zavezujoče letne pogodbe z dobavitelji, ki pogosto vključujejo dogovore o minimalnih količinah naročil za ohranitev ugodnih cen. V primeru upada povpraševanja to podjetje postavlja v neprijeten položaj, saj lahko vodi do prekomernih zalog, povečanih skladiščnih stroškov in prisile v

zniževanje cen z namenom pospešitve prodaje. Takšne okoliščine lahko negativno vplivajo na marže in likvidnost podjetja.

Kot mikro podjetje ima Jana invest d.o.o. omejen dostop do kapitalskih virov in s tem zmanjšano finančno fleksibilnost. Večje investicije v digitalizacijo poslovanja, trženjske kampanje, širitev na tuje trge ali kadrovske okrepitve predstavljajo sorazmerno veliko finančno obremenitev, ki jo je težje izvesti brez zunanjih virov financiranja. V primerjavi z večjimi konkurenti je podjetje tako v manj ugodnem položaju glede obsega in hitrosti razvoja. Sodobno poslovanje na spletu prinaša tudi vedno višje stroške digitalnega oglaševanja. Povečana konkurenca in rast cen oglaševalskih storitev na platformah, kot sta Google Ads in Meta Ads (Facebook, Instagram), zmanjšujeta donosnost manjših oglaševalskih proračunov. Uspešnost digitalnega nastopa je zato vse bolj odvisna od natančno zasnovane strategije, kakovostne vsebine in preciznega ciljanja ciljnih skupin.

Poleg finančnih in tržnih tveganj se podjetje sooča tudi s kadrovskimi izzivi. Zaradi omejenih možnosti nagrajevanja obstaja nevarnost, da izobraženi in specializirani kadri, ki jih podjetje razvija interno, prestopijo k konkurenčnim podjetjem, ki ponujajo boljše plačilne pogoje ali delovne pogoje. Takšna kadrovska fluktuacija pomeni izgubo pomembnega znanja, izkušenj in vloženih sredstev, hkrati pa zmanjšuje organizacijsko stabilnost ter zavira nadaljnji razvoj. Celovit pregled ključnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, v nadaljevanju SWOT) je prikazan v prilogi 4.

5.2 Tematska analiza intervjuja s podjetjem Jana invest d.o.o.

Intervju je bil zasnovan kot odprt in poglobljen pogovor, izveden osebno z direktorjem podjetja Jana invest d.o.o., ki ima vpogled v vse ključne procese poslovanja podjetja. Vsebina intervjuja je bila strukturirana tako, da omogoča odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja ter hkrati dopušča fleksibilnost, značilno za kvalitativni pristop. Z intervjujem sem želela pridobiti podatke o uporabi elektronskega poslovanja za vstop na tuje trge, pri čemer je poseben poudarek namenjen CBEC. Zbrani podatki bodo analizirani s pomočjo tematske analize, dodatno pa bodo primerjani z internimi kvantitativnimi podatki podjetja (npr. prodaja prek spletne strani v primerjavi s fizično trgovino), kar bo omogočilo bolj poglobljeno razumevanje učinkov uvedbe CBEC modela v praksi.

5.2.1 Tematska analiza 1: Prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge (1. raziskovalno vprašanje)

Raziskovalno vprašanje 1: Katere so ključne prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge v podjetju Jana invest d.o.o., v primerjavi s tradicionalnimi metodami vstopa?

Tematsko področje 1: Stroškovna učinkovitost in hitrost vstopa

Podjetje Jana invest d.o.o. izpostavlja kot eno izmed največjih prednosti elektronskega poslovanja bistveno nižje stroške vstopa na tuje trge. V primerjavi s tradicionalnim pristopom, kjer bi bilo potrebno odpirati fizične poslovalnice, najemati prostore ali zaposlovati dodatno osebje, jim CBEC omogoča prodor z minimalnimi začetnimi vložki.

»Celoten proces je tudi hitrejši, z digitalno prisotnostjo lahko dosežemo trge, kamor bi bilo z uporabo klasičnih metod težko ali predrago vstopiti.«

V praksi je to pomenilo, da so namesto odpiranja trgovine na Hrvaškem, vzpostavili spletno stran v hrvaščini (npr. jjana.hr), kar jim je omogočilo cenovno ugoden in hiter vstop na trg brez večjih logističnih zapletov. Stroški so bili usmerjeni v spletno oglaševanje in optimizacijo spletne prisotnosti, kar je relativno merljivo in prilagodljivo glede na rezultate.

Tematsko področje 2: Fleksibilnost, testiranje trgov in učenje

Model CBEC podjetju omogoča testiranje različnih trgov z nizko stopnjo tveganja. Z uporabo ciljnih oglaševalskih kampanj lahko hitro preveri potencial posameznega trga in se na podlagi rezultatov pravočasno prilagodi. Če se določen trg ne izkaže za uspešnega, so izgube zanemarljive, saj ni bilo potrebnih večjih investicij v infrastrukturo.

»Če se določen trg ne izkaže, izgube niso velike, kar pri fizični prisotnosti ne bi bilo mogoče.«

Takšna prilagodljivost omogoča nenehno učenje in optimizacijo poslovnega modela. V intervjuju je bilo omenjeno, da podjetje hitro testira nove trge prek manjših kampanj in na podlagi analize rezultatov sprejema nadaljnje poslovne odločitve.

Tematsko področje 3: Neposreden stik s kupci in nadzor nad prodajnim procesom

Spletna prodaja podjetju omogoča neposreden stik s končnimi kupci brez vmesnih posrednikov, kot so agenti ali distributerji. To prinaša številne koristi, kot so večji nadzor nad blagovno znamko, vsebino in uporabniško izkušnjo, hitrejša odzivanja na potrebe strank ter izogibanje dodatnim provizijam.

»Neposreden stik s kupci nam omogoča boljše razumevanje njihovih potreb ter pridobivanje povratnih informacij, kar je ključno za izboljševanje uporabniške izkušnje.«

Podjetje tako pridobiva dragocene informacije, ki omogočajo stalno izboljševanje ponudbe in storitev. Ta model se je izkazal kot posebej učinkovit na bližnjih trgih, kot sta Hrvaška in Avstrija, kjer je logistika še vedno obvladljiva brez posrednikov. Na bolj oddaljenih trgih se podjetje povezuje z lokalnimi partnerji.

Tematsko področje 4: Širši doseg in natančno ciljanje

Digitalna prisotnost omogoča podjetju večji doseg in učinkovitejše ciljanje ciljnih skupin. To pomeni, da se izdelki ne oglašujejo splošno, temveč so usmerjeni le na tiste posameznike, ki jih izdelki zares zanimajo.

»Internet omogoča zelo natančno ciljanje, z oglaševanjem lahko dosežemo točno tiste skupine ljudi, ki jih naši izdelki res zanimajo.«

Uporaba SEO optimizacije, digitalnih platform in družbenih omrežij ima ključno vlogo pri prepoznavnosti blagovne znamke in rasti prodaje. Takšna oblika promocije omogoča osredotočeno porabo oglaševalskega proračuna, saj se osredotoča na stranke z dejanskim zanimanjem za izdelek.

Tematsko področje 5: Vstop na težko dostopne trge

Z modelom čezmejne elektronske trgovine je podjetju Jana invest d.o.o. omogočila vstop na trge, ki bi bili s klasično prodajno strukturo otežen, nesmiselen ali skoraj nedosegljiv. Primeri takih trgov vključujejo Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Avstrijo, Nemčijo in celo Ciper.

»Največji premik smo dosegli na Hrvaškem, kjer smo s pomočjo digitalne prisotnosti uspeli pokriti praktično celoten trg vse do juga države.«

Kupci podjetje pogosto najdejo prek iskalnikov in družbenih omrežij, spletne strani pa so jezikovno prilagojene različnim regijam. Povezava med digitalnim in fizičnim poslovanjem je močna, spletni kanali pa pogosto vodijo do obiska fizičnih poslovalnic, kar potrjuje pomembno vlogo CBEC pri celovitem pristopu k internacionalizaciji.

Povzetek ključnih ugotovitev za 1. raziskovalno vprašanje:

Na podlagi izvedenega intervjuja je mogoče glede na prvo raziskovalno vprašanje sklepati, da elektronsko poslovanje predstavlja za podjetje Jana invest d.o.o. ključen element mednarodne rasti. Omogoča jim vstop na nove trge z bistveno manj tveganja in stroškov kot tradicionalne oblike širitve, hkrati pa povečuje učinkovitost in krepi neposredno komunikacijo s kupci. Model CBEC podjetju omogoča hitro testiranje trgov, prilagajanje tržnih strategij in učinkovito odzivanje na povratne informacije. Med ključnimi prednostmi se izpostavljajo večja prepoznavnost lastnih blagovnih znamk, kot so JJSPA in Astarija, neposredna prodaja brez posrednikov, zmožnost natančnega ciljanja ciljnih skupin in hitrejše odzivanje na tržne signale. Spletna prisotnost se pri tem ne obravnava zgolj kot prodajni kanal, temveč kot strateško orodje, ki podpira trajnostno rast, diferenciacijo ter dolgoročno konkurenčnost podjetja. CBEC je v podjetju razumljen kot sestavni del sodobne poslovne strategije kot temelj, ki omogoča mednarodno širitev, razvoj blagovnih znamk in učinkovitejše poslovanje v zahtevnem in hitro spreminjajočem se tržnem okolju.

5.2.2 Tematska analiza 2: Izzivi in omejitve pri čezmejnem elektronskem poslovanju (2. raziskovalno vprašanje)

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so glavni izzivi, s katerimi se podjetje Jana invest d.o.o. sooča pri uporabi elektronskega poslovanja za vstop na tuje trge?

Tematsko področje 1: Jezikovne in kulturne ovire

Eden prvih izzivov, s katerimi se je podjetje srečalo, je bil povezan s prevajanjem spletnih vsebin v tuje jezike. Sogovornik je pojasnil:

»Pri prenosu spletne strani v tuje jezike smo si sprva pomagali s spletnimi prevajalniki, ki pa pogosto niso bili natančni. To je povzročilo, da so nekatere stranke napačno razumele informacije.«

Uporaba spletnih prevajalnikov je prinesla številne napake, zlasti pri strokovni terminologiji, kar je povzročalo nesporazume med podjetjem in strankami. Prav tako podjetje opaža, da je v določenih državah prisotna večja potreba po specifičnem načinu komunikacije. Primer je Italija, kjer je bilo zaradi nepoznavanja jezika oteženo vzpostavljanje telefonske komunikacije, ker stranka ni govorila angleško, podjetje pa ni imelo zaposlenih z znanjem italijanščine:

»Stranka ni govorila angleško, kar je precej otežilo prodajni proces.«

Kulturne razlike se kažejo tudi v nakupnem vedenju, na primer pri hrvaških strankah, kjer je bolj prisotno barantanje in želja po dodatnih popustih.

Tematsko področje 2: Logistični in servisni izzivi

Za podjetje predstavljajo pomemben izziv tudi logistične zahteve pri prodaji in dostavi izdelkov na oddaljene trge ali težje dostopne lokacije.

»Imeli smo primer montaže zunanje savne in masažnega bazena, kjer naši monterji zaradi dolge poti in obsežnega dela niso uspeli zaključiti vsega v enem dnevu.«

Dostave v kraje, kot so otoki (npr. Brač) ali bolj oddaljena mesta (npr. Dubrovnik), zahtevajo dodatno organizacijo, vključujejo lahko trajekte, prenočitve ekip in s tem višje stroške. Še posebej zahtevna je zagotavljanje poprodajnih storitev kot so servis, rezervni deli, kar je ključno za večje izdelke, kot so savne in masažni bazeni.

»Ker poslujemo z manjšimi maržami, da ohranjamo konkurenčne cene, takšni dodatni stroški lahko hitro postanejo ovira.«

Ravno zato si podjetje prizadeva za vzpostavitev partnerstev v posameznih državah, ki bi lahko izvajala lokalni servis, s čimer bi dolgoročno zagotovili dobro podporo strankam.

Tematsko področje 3: Zakonodajne in davčne posebnosti

Razlike v zakonodaji in davčnih sistemih med državami predstavljajo podjetju stalen izziv. Podjetje se mora pri vsakem naročilu iz tujine ukvarjati z vprašanjem pravilnega obračunavanja DDV in carinskih postopkov. Za to uporabljajo sistem VIES in ročno preverjajo podatke:

»To ni avtomatiziran proces, vedno opravimo ročni pregled, ker si napak preprosto ne moremo privoščiti.«

V primeru naročil iz tretjih držav se soočajo s carinskimi postopki in dodatno birokracijo. Primer, ki ga je predstavil direktor je Bosna in Hercegovina, kjer pride lahko do dodatnih zapletov zaradi carine in lokalnih predpisov:

»Odločili so se za model pod 1000 evrov, ker bi za dražji model morali plačati dodatno carino in izvesti kompleksnejšo prijavo na meji.«

Te naloge zahtevajo visoko stopnjo natančnosti in usposobljen kader, saj so napake pri obračunu davkov lahko zelo problematične. Pri tem je ključna tudi pravilna dokumentacija, skladna s predpisi posamezne države.

Tematsko področje 4: Upravljanje pričakovanj kupcev in komunikacija

Zaradi elektronskega poslovanja prihaja do neskladij v pričakovanjih glede rokov dostave in stroškov. Stranke včasih ne razumejo, da gre za čezmejno naročilo:

»Nekateri pričakujejo, da bomo izdelek dostavili že naslednji dan, kot da gre za lokalno naročilo.«

Zelo zanimiv je bil primer naročila savne iz Grčije:

»Strošek prevoza je bil višji od samega izdelka.«

V podjetju skušajo to reševati z jasnim komuniciranjem pogojev nakupa na spletni strani in prijazno komunikacijo s strankami. Vsa vračila, reklamacije in zamude obravnavajo v skladu z internimi pravili, s poudarkom na spoštljivem odnosu in iskanju skupnih rešitev.

»Naš pristop temelji na spoštljivi komunikaciji in iskanju rešitve, ki bo za obe strani sprejemljiva.«

Tematsko področje 5: Pravni in varnostni vidiki

Pri čezmejni prodaji je skladnost z zakonodajo o varstvu podatkov (GDPR) in potrošniškimi pravicami ključnega pomena. Podjetje dosledno obravnava osebne podatke:

»Zavedamo se odgovornosti in strogo skrbimo, da do podatkov nimajo dostopa nepooblaščen osebe.«

Strankam je omogočeno vračilo izdelka v roku 14 dni, kar je jasno komunicirano na spletni strani. V primeru reklamacij so pripravljeni na menjavo ali vračilo denarja:

»Če masažni stol ne ustreza, jim vedno omogočimo menjavo za drug model.«

S tem gradijo zaupanje in dolgoročno zadovoljstvo strank, tudi na mednarodnem trgu.

Povzetek ključnih ugotovitev za 2. raziskovalno vprašanje:

Čeprav elektronsko poslovanje omogoča podjetju Jana invest d.o.o. številne prednosti pri vstopu na tuje trge, se hkrati soočajo s številnimi izzivi. Ti vključujejo jezikovne ovire, kulturne razlike, logistične in servisne zaplete, različne zakonodaje, nepričakovana pričakovanja kupcev ter potrebo po natančnem upravljanju osebnih podatkov in reklamacij. Podjetje se teh izzivov loteva sistematično z izboljšanjem komunikacije, natančnim preverjanjem podatkov, iskanjem lokalnih partnerjev, sprotim učenjem iz prakse in jasno zastavljenimi pravili. S tem utrjujejo svoj položaj na tujih trgih, gradijo zaupanje in zagotavljajo dolgoročno vzdržnost čezmejnega poslovanja. Elektronsko poslovanje tako za Jana invest d.o.o. ni le prodajni kanal, temveč strateški izziv, ki zahteva neprestano prilagajanje in vlaganje v kakovostne storitve, digitalno infrastrukturo ter partnerske odnose v tujini.

5.2.3 Tematska analiza 3: Dejavniki razvoja čezmejnega elektronskega poslovanja (3. raziskovalno vprašanje)

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri so glavni dejavniki, ki vodijo v razvoj čezmejnega elektronskega poslovanja (CBEC) v podjetju Jana invest d.o.o.?

Tematsko področje 1: Tržni potencial in zanimanje kupcev

Podjetje se je za razvoj CBEC odločilo predvsem zaradi zaznanega tržnega potenciala na bližnjih trgih, kot je Hrvaška, s katero že dolgo uspešno sodelujejo. Hkrati je podjetje začelo prejemati vedno več povpraševanj in zanimanj tujih kupcev prek spletnih kanalov:

»Tak neposreden interes smo prepoznali kot zanesljiv pokazatelj povpraševanja in kot jasno sporočilo, da je naša prisotnost na mednarodnem spletnem trgu nujna in smiselna.«

CBEC je tako postalo logična izbira za vzpostavitev strukturirane prisotnosti v tujini.

Tematsko področje 2: Tehnološki razvoj in digitalna orodja

Razvoj tehnologije in digitalnih orodij je bil ključni dejavnik, ki je omogočil učinkovito upravljanje čezmejnega poslovanja. Podjetje uporablja Google Analytics za analizo trgov,

CRM sistem Zoho za upravljanje odnosov s strankami, SEO optimizacijo in več jezikovnih različic spletnih strani:

»Na podlagi teh podatkov oblikujemo ciljno usmerjene strategije in lažje razumemo, kateri izdelki so zanimivi za določene skupine kupcev.«

Prav tako se poslužujejo različnih družbenih omrežij (Facebook, Instagram, TikTok), ki omogočajo promocijo lastnih blagovnih znamk, kot sta JJSPA in Astarija, na mednarodnem trgu.

Tematsko področje 3: Notranji viri in podpora ekipe

Eden ključnih virov razvoja CBEC je notranja podpora in znanje zaposlenih. Sin lastnika podjetja ima osrednjo vlogo pri tehničnem razvoju spletnih strani, podjetje pa ima tudi interno IT-ekipo:

»Z dobro ekipo in skupno voljo smo uspeli postaviti trdne temelje za spletno prodajo tudi na tuje trge.«

Poleg tehničnih virov so pomembni tudi osebni kontakti direktorja, zlasti na Hrvaškem, ki so pripomogli k boljšemu razumevanju lokalnih praks.

Tematsko področje 4: Vloga oglaševanja in digitalne prisotnosti

Vlaganje v spletno oglaševanje (Google Ads, Facebook Ads itd.) je ključno za doseganje novih strank na tujih trgih. Podjetje opaža neposreden vpliv oglaševanja na obisk spletnih strani, povpraševanja in konverzijo:

»Če oglaševanja zmanjšaš, se to takoj pozna, manj obiskovalcev in manj povpraševanja.«

Povečanje proračuna za digitalno trženje se jasno odraža v večji prepoznavnosti blagovne znamke, povečanem obisku spletne strani in končni prodaji. Spletna prisotnost dopolnjuje tudi fizične aktivnosti, kot so udeležbe na sejmi in dogodkih, kar krepi celostno podobo podjetja.

Tematsko področje 5: Podporne institucije in zunanji dejavniki

Vključenost v programe SPIRIT in različni razpisi so podjetju omogočili predstavitev na sejmi in pridobivanje pomembnih poslovnih stikov. Čeprav podjetje teh priložnosti ne izkorišča vedno v polni meri, prepozna njihovo vrednost kot podporo pri internacionalizaciji.

»Takšni razpisi so lahko resničen pospešek za internacionalizacijo, le da je pogosto izziv uskladiti vse aktivnosti z vsakodnevnim delom v podjetju.«

V prihodnje nameravajo te vire ponovno aktivneje izkoristiti, zlasti za digitalne marketinške projekte in čezmejne predstavitve.

Povzetek ključnih ugotovitev za 3. raziskovalno vprašanje:

Razvoj čezmejnega elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. temelji na povezavi notranjih virov, zaznanega tržnega potenciala, tehnološkega napredka in digitalne oglaševalske strategije. Pomembno vlogo imajo tudi institucionalne podpore in povezovanje s tujimi partnerji. CBEC ni le nadgradnja obstoječega poslovanja, temveč ključen del dolgoročne strategije podjetja, ki omogoča širitev, krepitev blagovnih znamk in utrjevanje konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih. Kombinacija spletne in fizične prisotnosti omogoča večdimenzionalen pristop k rasti podjetja in prilagajanju potrebam globalnega trga.

5.2.4 Tematska analiza 4: Internacionalizacija spletne strani in lokalizacija (4. raziskovalno vprašanje)

Raziskovalno vprašanje 4: Kako internacionalizacija spletnih strani vpliva na uspešnost elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. in kako lahko prilagoditve vsebine, jezika in lokalnih praks v različnih državah prispevajo k večji mednarodni prodaji?

Tematsko področje 1: Prilagoditev spletnih strani po jezikih in trgih

Podjetje uporablja več spletnih strani, ki so ciljno prilagojene glede na produktne skupine in trge. Glavna spletna stran (trgovina-jana.si) je večjezična (slovenščina, hrvaščina, nemščina), specializirane strani (jjspa.si, astarija.si, masazni-bazen.si) pa ponujajo vsebine v do sedmih jezikih, med drugim v angleščini, madžarščini, italijanščini in makedonščini. Za vsak trg podjetje uporablja ločeno domeno (npr. .si, .eu), kar pripomore k boljši SEO optimizaciji in uporabniški izkušnji.

»Naš cilj je spletne platforme še bolj personalizirati po posameznih državah, jih narediti bolj prijazne in postopoma dodajati nove jezikovne različice.«

Tematsko področje 2: Prilagoditve vsebin in komunikacije

Vsebina ni zgolj prevedena, temveč kulturno prilagojena. Upoštevajo se lokalni izrazi, navade in vedenjski vzorci uporabnikov. Na hrvaškem trgu se tako podjetje trudi čim pogosteje vključevati lokalno prepoznavne primere, denimo reference s krajev, kot je otok Rab. Na ta način sporoča svojo prisotnost na trgu in krepi občutek lokalne zanesljivosti. Tudi pri optimizaciji za spletne iskalnike (SEO) se uporablja strategija prilagajanja ključnih besed lokalnemu jeziku in rabi, saj se izrazi, pod katerimi uporabniki iščejo izdelke, med posameznimi državami pogosto razlikujejo.

»Ne prevajamo dobesedno, ampak vsebine pišemo na način, da zvenijo naravno in domače v jeziku uporabnika.«

Tematsko področje 3: Vpliv lokalizacije na zaupanje in nakupne odločitve

Lokalizacija prispeva k večjemu zaupanju kupcev. Prikaz spletne strani v njihovem jeziku, bližina fizične poslovalnice (npr. Kočevje za hrvaške kupce) in jasna komunikacija povečujejo občutek varnosti. Uporabniki zato lažje vzpostavijo stik s podjetjem in oddajo povpraševanja.

»Kupci nas kontaktirajo, ker vidijo, da imamo spletno stran v njihovem jeziku. To jim da občutek, da smo odprti za sodelovanje.«

Tematsko področje 4: Merljivi učinki lokalizacije

Lokalizacija spletne strani je imela neposreden vpliv na prodajo. Na hrvaškem trgu je podjetje po lokalizaciji zabeležilo približno 85 % povečanje prodaje. Tak učinek je posledica večjega zaupanja, boljše vidnosti na iskalnikih in višje konverzije obiska v nakup.

»Z uporabo lokalnih ključnih besed smo se na Googlu začeli višje uvrščati, kar pomeni več obiskov in prodaje.«

Tematsko področje 5: Prilagoditve plačil in dostave

Podjetje ponuja različne plačilne možnosti: kartice, bančno nakazilo, Google Pay in obročno odplačevanje (v Sloveniji). Dostava je prilagojena glede na trg: v Sloveniji je večinoma brezplačna, na Hrvaškem pa je brezplačna v bližnjih regijah (npr. Zagreb), za bolj oddaljene lokacije (npr. Dalmacija, otoki) se zaračuna doplačilo. Podjetje uporablja lastna dostavna vozila, kar omogoča večjo fleksibilnost in zagotavlja tudi montažo večjih izdelkov na domu.

»Strankam veliko pomeni, da izdelke dostavimo sami to jim daje občutek varnosti in profesionalne storitve.«

Povzetek ključnih ugotovitev za 4. raziskovalno vprašanje:

Internacionalizacija in lokalizacija spletnih strani imata ključno vlogo pri uspešnosti podjetja Jana invest d.o.o. pri vstopu na tuje trge. Prilagoditve vsebine, jezika, logistike, plačilnih metod in načina komunikacije povečujejo zaupanje, olajšajo odločitev za nakup ter prispevajo k večji prepoznavnosti in prisotnosti blagovnih znamk na mednarodnem trgu. Podjetje uspešno povezuje tehnične, jezikovne in kulturne vidike v celovito digitalno strategijo, ki omogoča trajnostno rast na tujih trgih.

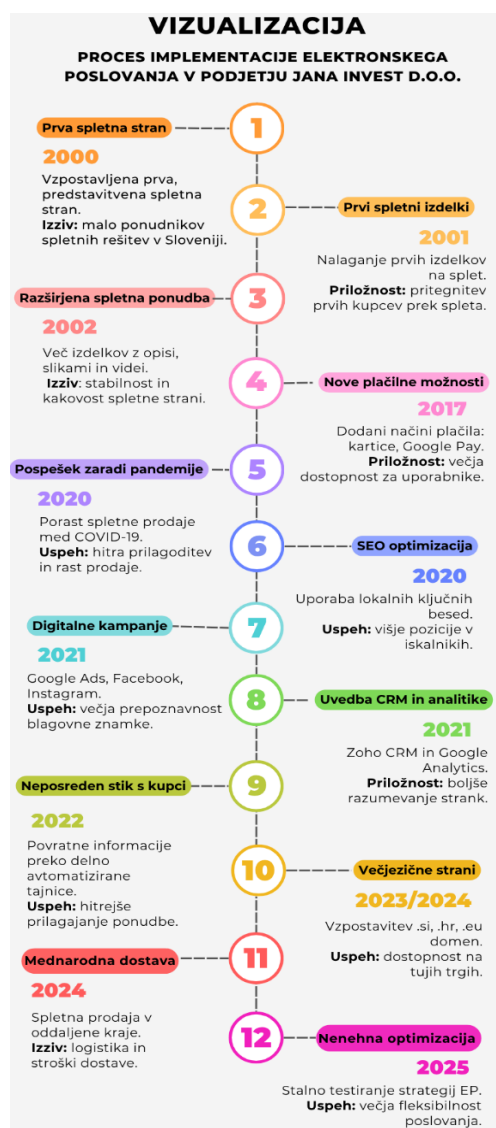
5.3 Vizualizacija procesov podjetja Jana invest d.o.o.

V nadaljevanju so predstavljene vizualizacije ključnih procesov podjetja Jana invest d.o.o. Prva prikazuje postopno implementacijo elektronskega poslovanja, druga ponazarja proces internacionalizacije, tretja pa združuje oba procesa ter izpostavlja njuno medsebojno dopolnjevanje in prepletanje.

5.3.1 Proces implementacije elektronskega poslovanja

Vizualizacija na sliki 1 prikazuje postopno implementacijo elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. Začetek sega v leto 2000 z osnovno spletno stranjo, leto kasneje pa z objavo izdelkov in razširitvijo ponudbe. Prelomnica je bilo leto 2017 z uvedbo spletnih plačil, pandemija 2020 pa je pospešila digitalizacijo, SEO optimizacijo in širitev ponudbe. Leta 2021 so sledile usmerjene oglaševalske kampanje, CRM in analitika, leto kasneje pa avtomatizirana tajnica za povratne informacije. V obdobju 2023–2024 je podjetje z večjezičnimi spletnimi stranmi okrepilo prisotnost na tujih trgih in izboljšalo logistiko ter podporo. Leta 2025 je v ospredju nenehno testiranje in prilagajanje strategij, pri čemer elektronsko poslovanje predstavlja ključno orodje za rast, internacionalizacijo in diferenciacijo podjetja.

Slika 1: Vizualizacija procesa implementacije elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o.

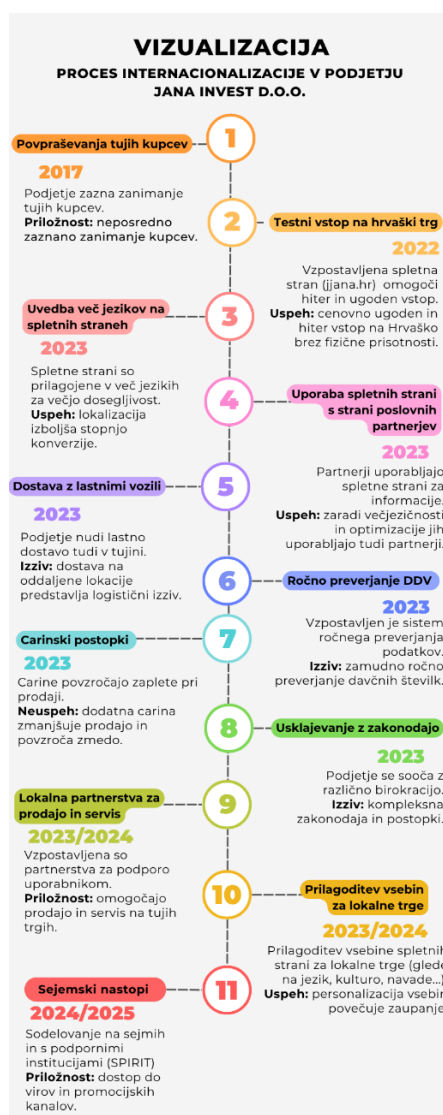


Vir: lastno delo.

5.3.2 Proces internacionalizacije

Vizualizacija na sliki 2 prikazuje proces internacionalizacije podjetja Jana invest d.o.o., ki je potekal vzporedno z razvojem elektronskega poslovanja. Začetek sega v leto 2017 z zaznavo interesa tujih kupcev in priložnosti za širitev brez fizične prisotnosti. Leta 2022 je testni vstop na hrvaški trg prek domene jjana.hr potrdil učinkovitost digitalnega pristopa kot stroškovno ugodnega in enostavnega. Leto kasneje so večjezične spletne strani izboljšale uporabniško izkušnjo, povečale konverzijo in omogočile komunikacijo s partnerji. Med izzivi so izstopali logistika, preverjanje davčnih številk (VIES) in carinske omejitve, ki jih je podjetje reševalo z lokalnimi partnerji in prilagajanjem zakonodaji. Proces so dopolnjevale zunanje priložnosti, kot so sejmi in podpora SPIRIT Slovenija. Internacionalizacija je bila zasnovana digitalno, uresničena pa s prilagajanjem lokalnim trgom, gradnjo zaupanja ter podporo partnerjev in institucij.

Slika 2: Vizualizacija procesa internacionalizacije v podjetju Jana invest d.o.o.



Vir: lastno delo.

5.3.3 Združen proces elektronskega poslovanja in internacionalizacije

Vizualizacija na sliki 3 prikazuje integrirani razvoj elektronskega poslovanja in internacionalizacije podjetja Jana invest d.o.o. Oba procesa sta potekala vzporedno, se dopolnjevala ter prispevala k dolgoročni rasti. Razvoj se je začel z zaznavo tržnega potenciala tujih kupcev, kar je spodbudilo odločitev za digitalno prisotnost. Večjezična spletna stran z možnostjo nakupa in prilagodljivimi plačilnimi rešitvami je omogočila stroškovno učinkovito širitev, digitalno oglaševanje in analitična orodja pa sprotno spremljanje uspešnosti ter prilagajanje strategij. Ključni izzivi so obsegali lokalizacijo vsebin, logistiko, regulativne zahteve in vzpostavitev partnerstev, pri čemer je pomembno podporo nudil SPIRIT Slovenija. Integracija procesov je podjetju zagotovila večjo fleksibilnost, hitrejši odziv na spremembe in trajnostno rast, elektronsko poslovanje pa danes predstavlja osrednji strateški steber razvoja.

Slika 3: Združen proces elektronskega poslovanja in internacionalizacije v podjetju Jana invest d.o.o.



Vir: lastno delo.

5.4 Analiza elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o.

V nadaljevanju je prikazana analiza elektronskega poslovanja podjetja Jana invest d.o.o. Zajema bistvene komponente in predstavlja pomemben del raziskave.

5.4.1 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti s poudarkom na čezmejnem elektronskem poslovanju v podjetju Jana invest d.o.o.

V prilogi 5 je predstavljena SWOT analiza, osredotočena posebej na CBEC v podjetju Jana invest d.o.o. Gre za dopolnilo že izvedeni splošni SWOT analizi podjetja, ki zajema širšo poslovno sliko. Ta analiza pa se osredotoča izključno na notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in izzive podjetja pri mednarodni spletni prodaji. Analiza ponuja vpogled v ključne strateške prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in grožnje, povezane z digitalnim širjenjem na tuje trge preko CBEC modela.

5.4.2 Analiza prodaje v fizični trgovini v primerjavi s spletno trgovino

Primerjava med fizično prodajo in spletno prodajo v podjetju Jana invest d.o.o. razkriva pomembne razlike v vedenju kupcev, nakupnem procesu ter strategiji podjetja, ki uspešno združuje tradicionalne in digitalne prodajne kanale.

5.4.2.1 Fizična prodaja: osebni pristop in zaupanje pri večjih investicijah

Fizična prodaja se odvija v dveh sodobno opremljenih razstavnih salonih v Kočevju in Limbušu pri Mariboru. Predstavlja ključno točko stika s strankami, zlasti pri tehnično zahtevnejših in dražjih izdelkih, kot so masažni bazeni, savne in masažni stoli. Stranke si lahko izdelke ogledajo, jih preizkusijo in se pogovorijo z izkušenimi svetovalci, kar povečuje zaupanje in verjetnost nakupa. Tak osebni pristop je posebej pomemben pri večjih nakupnih odločitvah, saj gre pogosto za investicije v višjem cenovnem razredu, kjer igrajo pomembno vlogo podrobna razlaga, prilagojen pristop in fizični stik z izdelkom.

5.4.2.2 Spletna prodaja: širši doseg in ključni kanal za mednarodno širitev

Na drugi strani spletna prodaja omogoča dostopnost 24/7 ter izjemno širino dosega. Kupci iz celotne Slovenije in tujine lahko izdelke poiščejo, primerjajo in naročijo od doma, brez fizičnega obiska. Po zaslugi večjezičnih spletnih strani, SEO optimizacije in oglaševanja na družbenih omrežjih (Facebook, Instagram, Google Ads) se je obseg spletnih naročil v zadnjih letih močno povečal zlasti iz Hrvaške, Avstrije, Nemčije in Cipra. Kupcem so na voljo podrobne predstavitve izdelkov, fotografije, tehnični opisi, referenčni primeri in videoposnetki montaže, kar prispeva k informiranemu nakupnemu odločanju. Poleg tega je mogoče izvesti neposredno plačilo preko spleta, kar poenostavi celoten proces in omogoča hitro transakcijo.

5.4.2.3 Sinergija med fizično in spletno prodajo

V praksi se je izkazalo, da fizična in spletna prodaja nista konkurenčna, temveč se medsebojno dopolnjujeta. Veliko tujih kupcev podjetje najprej najde preko spleta, nato pa se osebno odpravi v enega izmed salonov, kjer si izdelek ogleda in opravi končni nakup. Takšen hibridni model se je v podjetju Jana invest izkazal kot izredno učinkovit, saj splet zagotavlja doseg in informiranost, fizična prisotnost pa krepi zaupanje in omogoča podporo pri odločanju.

V prihodnje podjetje načrtuje sočasno krepitev obeh prodajnih poti:

- fizični saloni bodo še naprej služili kot podpora domačemu trgu, kot orodje za gradnjo blagovne znamke in prostor za predstavitev najkakovostnejših izdelkov,
- spletna prodaja pa ostaja glavni kanal za internacionalizacijo, saj omogoča širitev z relativno nizkimi stroški in majhnim tveganjem, hkrati pa omogoča testiranje novih trgov.

»Podrobna primerjava med fizično in spletno prodajo v podjetju Jana invest d.o.o. je prikazana v tabeli 4 (glej prilogo 6).«

5.4.3 Primerjava ugotovitev podjetja Jana invest d.o.o. s študijo

Rezultati tematske analize, opravljene v podjetju Jana invest d.o.o., potrjujejo ključna spoznanja, ki jih v svoji študiji predstavljajo Hervé in drugi (2020), kjer so empirično preučevali vpliv digitalnih tehnologij na internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij (SME). Njihova raziskava temelji na poglobljeni analizi več evropskih SME, ki so uspešno vpeljala digitalna orodja v svoje mednarodne strategije. Zaradi vsebinske primerljivosti je bila ta študija izbrana kot referenčni okvir za primerjalno analizo z rezultati podjetja Jana invest d.o.o., ki prav tako sodi med SME in kaže številne podobnosti glede pristopov k čezmejnemu elektronskemu poslovanju.

Obe analizi, tako študija primera Jana invest kot raziskava Hervé in drugi (2020) izpostavljajo, da digitalizacija omogoča podjetjem hitrejši, stroškovno učinkovitejši in manj tvegan vstop na tuje trge. Digitalna orodja podjetjem olajšajo dostop do novih ciljnih skupin, omogočajo personalizirano komunikacijo s strankami in zbiranje podatkov, ki podpirajo strateško odločanje. V primeru podjetja Jana invest d.o.o. se to kaže v sistematični rabi večjezičnih spletnih strani, uporabi spletne analitike, kot je Google Analytics, upravljanju odnosov s strankami prek CRM sistema Zoho ter ciljno usmerjenem digitalnem oglaševanju prek platform kot so Facebook, Instagram in Google Ads.

Hervé in drugi (2020) poudarjajo štiri ključna področja vpliva digitalizacije na internacionalizacijo SME:

1. Stroški, viri in kompetence: Podjetje Jana invest uspešno zmanjšuje stroške vstopa na tuje trge z uporabo digitalnih kanalov namesto vzpostavitve fizične prisotnosti. Obenem razpolaga z internimi kompetencami, saj ima usposobljeno IT-ekipo, ki razvija in prilagaja spletne platforme.
2. Tržno znanje: S pomočjo orodij, kot je Google Analytics, podjetje sistematično spremlja vedenje uporabnikov na tujih trgih in temu ustrezno prilagaja vsebine in oglaševanje.
3. Premagovanje razdalje: Z večjezičnimi spletnimi mesti in digitalnim oglaševanjem podjetje presega geografske in kulturne ovire ter vzpostavlja zaupanje tudi na oddaljenih trgih.
4. Mrežne povezave in partnerstva: Za zagotavljanje servisa in logistike na oddaljenih trgih Jana invest vzpostavlja strateška partnerstva s tujimi podjetji, kar se izkaže za ključno pri dolgoročni vzdržnosti poslovnega modela.

Študija Hervé in drugi (2020) prav tako izpostavlja pomen prehoda iz enostavne prodaje izdelkov k ponudbi celovitih rešitev, kot so svetovanje, montaža in poprodajne storitve. Tudi podjetje Jana invest gradi svojo dodano vrednost prav na tem konceptu, kupcu ne prodajo le izdelka, temveč mu zagotovijo tudi svetovanje, dostavo, montažo in servis. Poleg tega raziskava poudarja, da digitalizacija omogoča razvoj novih poslovnih modelov, ki temeljijo na neposrednem stiku s stranko, kar je značilno tudi za podjetje Jana invest. Prek digitalnih kanalov vzpostavlja trajnejše odnose z uporabniki, povečuje njihovo vključenost ter gradi zaupanje, ki je nujno za uspešno poslovanje v tujini.

Avtorji Hervé in drugi (2020) zaključujejo, da SME zaradi svoje agilnosti lažje izkoristijo prednosti digitalizacije kot večja podjetja. Podjetje Jana invest to potrjuje z jasno usmerjenostjo v digitalne trge, s hitrim uvajanjem spletnih izboljšav in fleksibilnim odzivanjem na potrebe tujih kupcev. Nazadnje raziskava izpostavlja, da digitalna transformacija vpliva tudi na redefinicijo vrednostne verige od proizvodnje do dostave. Podobno tudi Jana invest z lastnimi logističnimi vozili in lokalno prilagojenimi spletnimi platformami preoblikuje klasične modele prodaje v sodoben, digitalno podprt sistem z visoko stopnjo prilagodljivosti.

Primerjava med empiričnimi podatki o delovanju podjetja Jana invest d.o.o. in teoretičnimi ugotovitvami Hervé in drugi (2020) potrjuje visoko stopnjo skladnosti. Digitalizacija se v praksi izkazuje kot ključen vzvod internacionalizacije SME, saj omogoča nižje vstopne ovire, boljšo povezanost s trgom in strateško usmerjeno rast. Kot poudarjajo avtorji, digitalne tehnologije zmanjšujejo odvisnost od tradicionalnih geografskih omejitev ter hkrati prispevajo k nižjim stroškom, krajšemu času prehoda in manjši negotovosti pri vstopu na tuje trge, kar se v primeru podjetja Jana invest jasno potrjuje. Podjetje Jana invest predstavlja odličen primer uspešne implementacije CBEC modela v širši okvir sodobnega mednarodnega poslovanja.

5.4.4 Povzetek ključnih ugotovitev glede na raziskovalna vprašanja

Za celovit prikaz rezultatov tematske analize, izvedene v podjetju Jana invest d.o.o., sta v nadaljevanju v tabeli 1 predstavljeni zbirna tabela in slika 4, ki povzemata glavne ugotovitve raziskave. Namen obeh prikazov je sistematično povezati raziskovalna vprašanja s ključnimi empiričnimi spoznanji ter poudariti bistvene izsledke kvalitativnega intervjuja in spremljajoče analize. Zbirna tabela omogoča neposredno primerjavo med raziskovalnimi vprašanji, osrednjimi ugotovitvami in oblikovanimi odgovori. Vizualna shema pa prikazuje ključne ugotovitve ter izpostavlja vlogo čezmejnega elektronskega poslovanja pri širitvi poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Obe predstavitvi služita kot temelj za oblikovanje priporočil in strateških usmeritev.

Tabela 1: Zbirna tabela ključnih ugotovitev in odgovorov na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	Ključne ugotovitve	Odgovori na raziskovalna vprašanja
1. Katere so ključne prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge?	- Nižji stroški in hitrejši vstop na tuje trge - Fleksibilnost in testiranje trgov z nizkim tveganjem - Neposreden stik s kupci in večji nadzor nad prodajo - Širši doseg in natančno ciljanje ciljnih skupin - Možnost vstopa na težko dostopne trge brez fizične prisotnosti	CBEC omogoča podjetju hitrejši, stroškovno učinkovitejši in manj tvegan vstop na tuje trge. Spletna prisotnost omogoča testiranje trgov, neposredno komunikacijo s kupci in učinkovito ciljanje ciljnih skupin, brez potrebe po fizični prisotnosti.
2. Kateri so glavni izzivi pri uporabi elektronskega poslovanja za vstop na tuje trge?	- Jezikovne in kulturne ovire pri komunikaciji s kupci - Logistični in servisni izzivi pri dostavi in montaži - Zakonodajne razlike in kompleksnost DDV/carinskih postopkov - Upravljanje pričakovanj kupcev glede rokov in stroškov - Zahteve glede pravne skladnosti (GDPR, reklamacije)	Glavni izzivi vključujejo jezikovne ovire, kulturne razlike, zahtevno logistiko, zakonodajne in davčne posebnosti ter upravljanje pričakovanj kupcev. Podjetje se odziva z večjezičnostjo, lokalnimi partnerstvi in jasno komunikacijo pogojev.
3. Kateri so glavni dejavniki razvoja čezmejnega elektronskega poslovanja (CBEC)?	- Zaznan tržni potencial in konkretna povpraševanja iz tujine - Napredna uporaba digitalnih orodij (Analytics, CRM, SEO)	Razvoj CBEC temelji na tržnem potencialu, uporabi digitalnih orodij (Analytics, CRM, SEO), podpori interne ekipe ter institucionalni podpori (SPIRIT, sejmi).

se nadaljuje

Tabela 1: Zbirna tabela ključnih ugotovitev in odgovorov na raziskovalna vprašanja (nad.)

Raziskovalno vprašanje	Ključne ugotovitve	Odgovori na raziskovalna vprašanja
	- Močna interna IT podpora in angažirana ekipa - Učinkovito digitalno oglaševanje prek več platform - Pomoč institucij (npr. SPIRIT) in sodelovanje na sejmi	Ključna je tudi povezava digitalnega trženja in fizične prisotnosti.
4. Kako internacionalizacija spletnih strani vpliva na uspešnost elektronskega poslovanja?	- Večjezične in kulturno prilagojene spletne strani - Višje zaupanje kupcev in lažja vzpostavitev stika - Merljivo povečanje prodaje (npr. +85 % na Hrvaškem) - Prilagojeni načini plačila in dostave po trgih - Višja vidnost blagovne znamke in SEO uspešnost	Internacionalizacija spletnih strani povečuje zaupanje kupcev, izboljšuje uporabniško izkušnjo in omogoča večjo prodajo. Lokalizacija jezika, vsebine, plačilnih in logističnih možnosti pomembno vpliva na uspeh podjetja na tujih trgih.

Vir: lastno delo.

Slika 4: Ključne ugotovitve



Vir: lastno delo.

6 PRIPOROČILA

6.1 Priporočila za podjetje

Na podlagi izvedene analize priporočamo podjetju Jana invest d.o.o., da nadaljuje s sistematičnim krepitevijo digitalne prisotnosti na tujih trgih, s posebnim poudarkom na

personalizaciji spletnih strani in celostni lokalizaciji vsebin glede na specifičnosti posameznih držav.

Ključni koraki vključujejo:

1. **Dodajanje novih jezikovnih različic:** S tem podjetje nagovarja širši krog potencialnih kupcev in izboljšuje uporabniško izkušnjo na tujih trgih, kjer lokalni jezik igra ključno vlogo pri vzpostavitvi zaupanja.
2. **Lokalizacija ključnih iskalnih besed:** Prilagoditev SEO strategij posameznim trgom izboljšuje organsko vidnost v iskalnikih in vodi k višjim konverzijam.
3. **Vključevanje lokalnih in tujih partnerjev za prodajo in servisne storitve:** Z vzpostavitvijo mreže zanesljivih partnerjev na domačem in tujih trgih podjetje Jana invest d.o.o. krepí svojo prodajno prisotnost in zagotavlja kakovostno poprodajno podporo, kot so montaža, servis in svetovanje. Takšno sodelovanje ne prispeva le k večji dostopnosti storitev za končne uporabnike, temveč tudi povečuje njihovo zaupanje in zadovoljstvo ter omogoča bolj prilagojen odziv na specifične potrebe posameznih trgov.
4. **Razširitev možnosti plačil:** Uvedba dodatnih valut in plačilnih metod, specifičnih za posamezne regije (npr. Klarna, PayPal, lokalne kartice), bi zmanjšala nakupne ovire in povečala prodajo na tujih trgih.
5. **Vlaganje v video vsebine in družbena omrežja:** Z uporabo platform kot so YouTube, Instagram Reels in TikTok, kjer potrošniki iščejo pristne predstavitve izdelkov, lahko podjetje okrepi svojo prepoznavnost in čustveno povezanost s kupci, zlasti v segmentu wellness izdelkov višjega cenovnega razreda.
6. **Razvoj programa zvestobe za kupce:** Vzpostavitev digitalnega lojalnostnega programa, prilagojenega za domač in tuj trg, bi podjetju omogočila dolgoročneje odnose z obstoječimi strankami ter povečala verjetnost ponovnih nakupov. Program lahko vključuje sistem točk za nakupe, posebne popuste za zveste kupce, prednostni dostop do novosti in ekskluzivne vsebine v jeziku uporabnika. S tem bi Jana invest d.o.o. okrepila pripadnost blagovni znamki tako doma, kot tudi izven slovenskega prostora ter povečala razlikovalno prednost na konkurenčnih trgih.
7. **Spodbujanje ocen in mnenj uporabnikov na spletnih platformah:** Podjetju Jana invest d.o.o. priporočamo aktivno spodbujanje zadovoljnih kupcev k oddaji mnenj in ocen na Google Reviews, spletni strani in družbenih omrežjih. Verodostojne uporabniške ocene pomembno vplivajo na odločitev potencialnih kupcev, zlasti na tujih trgih, kjer osebna izkušnja in zaupanja vredne povratne informacije nadomeščajo fizični stik z izdelkom. Redna zbirka pozitivnih ocen krepí ugled blagovne znamke, povečuje vidnost v iskalnikih in prispeva k večji stopnji konverzije.

Podjetje naj dodatno okrepi uporabo podatkovne analitike, kar vključuje:

- Redno spremljanje uporabniških navad z orodji kot je Google Analytics, z namenom prilagajanja vsebin in kampanj specifičnim trgom.

- Testiranje uporabniške izkušnje (UX) na različnih napravah, zlasti mobilnih, kjer poteka večina iskalnih poizvedb in nakupov.

Priporočamo nadaljnji razvoj večkanalnega pristopa (omnichannel), pri čemer se fizična prodaja (saloni, sejmi) strateško dopolnjuje z digitalno prisotnostjo, kar ustvarja dodano vrednost in diferenciacijo na trgu. Obisk fizične trgovine pogosto sledi spletnemu raziskovanju, kar potrjuje pomen usklajene uporabniške poti.

Zaradi hitro rastočega obsega spletnega poslovanja in načrtovane internacionalizacije priporočamo tudi:

- Kadrovsko okrepitev ekipe, zlasti na področjih tujih jezikov, digitalnega trženja, podpore strankam in razvoja spletnih rešitev. Zaposlitev dodatno usposobljenega kadra bo razbremenila obstoječe sodelavce, izboljšala učinkovitost notranjih procesov in omogočila strateško usmerjen razvoj novih trgov.
- Redno interno izobraževanje zaposlenih, s poudarkom na razvoju digitalnih kompetenc, obvladovanju medkulturne komunikacije in poznavanju tujega zakonodajnega okolja, bo povečalo notranjo odpornost in agilnost podjetja.

Podjetje Jana invest d.o.o. ima že vzpostavljeno kakovostno digitalno infrastrukturo, prepoznavne blagovne znamke in jasno usmeritev v mednarodno rast. Z nadgradnjo kadrovske in digitalne kapacitete ter poglobljeno lokalizacijo spletne prisotnosti bo podjetje lahko še učinkoviteje izkoriščalo priložnosti, ki jih ponuja CBEC.

6.2 Prispevek za ostale deležnike

Za podporne institucije, kot so SPIRIT Slovenija, gospodarske zbornice, lokalna podjetniška središča, ter drugi akterji podpornega okolja za SME, priporočamo naslednje usmeritve, ki bi še dodatno okrepile mednarodno konkurenčnost slovenskih podjetij na področju CBEC:

- Nadgradnja obstoječih razpisov in finančnih spodbud za projekte digitalne internacionalizacije. Poseben poudarek naj bo na podpori lokalizaciji spletnih vsebin (prevodi, kulturne prilagoditve), razvoju večjezičnih e-trgovin in digitalnih platform, digitalnem oglaševanju na tujih trgih, integraciji spletnih plačilnih sistemov za tuje trge.
- Vzpostavitev ciljno usmerjenih izobraževanj in svetovanj, namenjenih SME, s področij kot so: medkulturna komunikacija, e-logistika in čezmejna distribucija, digitalno oblikovanje uporabniške izkušnje (UX), zakonodajne in davčne razlike med državami EU in tretjimi trgi.
- Spodbujanje prenosa znanja in dobrih praks med SME-ji: predlagamo oblikovanje spletnih vmesnikov ali vsebinskih platform, kjer bi podjetja lahko delila svoje izkušnje pri vstopu na tuje trge s pomočjo CBEC. S tem bi se okrepila mrežna povezovanja ter povečala kolektivna odpornost in inovativnost slovenskega podjetniškega okolja.

- Ustanovitev regionalnih digitalnih kompetenčnih središč, ki bi podjetjem zagotavljala: dostop do svetovalcev s specializiranim znanjem (npr. lokalna zakonodaja, digitalno trženje), tehnično pomoč pri postavitvi ali nadgradnji spletnih sistemov, podporo pri testiranju uporabniške izkušnje in SEO optimizaciji za tuje trge.
- Spodbujanje sodelovanja med SME in raziskovalnimi institucijami, kar bi omogočilo razvoj naprednih digitalnih rešitev (npr. personalizacija, umetna inteligenca v spletni prodaji) ter oblikovanje bolj strateških, dolgoročno vzdržnih modelov CBEC.

Takšna sistemska podpora ne bi le okrepila konkurenčnost posameznih podjetij, temveč tudi prispevala k večji prepoznavnosti slovenskega gospodarstva v digitalnem mednarodnem okolju. Vloga deležnikov podpornega okolja je zato ključna pri omogočanju hitre, vendar strateško premišljene digitalne transformacije malih in srednje velikih podjetij.

6.3 Prispevek za teorijo

Empirična analiza primera podjetja Jana invest d.o.o. potrjuje, da CBEC ne temelji zgolj na tehnološki dostopnosti, temveč predvsem na ustrezni lokalizaciji, poznavanju ciljnega trga in aktivni vlogi internih virov, kot so znanje zaposlenih, digitalna strategija in organizacijska prilagodljivost. S tem primer potrjuje potrebo po razširitvi teorije CBEC onkraj tehnične perspektive.

Obstoječi modeli internacionalizacije, kot so Uppsalski model, Born Global teorija ali OLI paradigma, pogosto zanemarijajo vpliv digitalnih kanalov, platformne ekonomije in interaktivne narave spletnih odnosov s strankami. Zato predlagamo naslednje usmeritve za nadgradnjo teorije:

- **Poudarek na sinergiji »mehkih« in »trdih« dejavnikov:** Teorija naj integrira kombinacijo mehkih dejavnikov, kot so kulturne kompetence, jezikovna prilagoditev in digitalna komunikacija, ter tehničnih komponent, kot so elektronska plačila, logistične rešitve in podatkovna infrastruktura. Le sočasno obvladovanje obeh sklopov omogoča trajnostno in uspešno implementacijo CBEC-internacionalizacije.
- **Vključitev vidika dolgoročnega odnosa s strankami:** Namesto osredotočenosti zgolj na vstopne strategije naj bodo modeli CBEC razširjeni z elementi upravljanja odnosa s stranko, zlasti pomembno je nujenje storitev in poprodajne podpore, kar je ključno pri večjih produktih, kot jih prodaja Jana invest d.o.o.
- **Vgradnja sodobnih digitalnih konceptov (CX, UX, omnichannel):** Teorija CBEC naj integrira koncepte customer experience (CX) in user experience (UX), saj sta uporabniška izkušnja in zaznana vrednost bistvena elementa uspeha v digitalnem okolju. Poleg tega naj upošteva večkanalni pristop, kjer se fizični in digitalni kanali medsebojno dopolnjujejo.

- **Personalizacija in podatkovna inteligenca:** Potrebna je vključitev novih raziskovalnih pristopov, ki proučujejo vlogo podatkovno podprtega odločanja, algoritmične optimizacije ponudbe ter segmentacije tujih trgov na podlagi vedenjskih podatkov.
- **Nove metrike za merjenje uspeha CBEC:** Klasični kazalniki, kot so tržni delež ali stopnja izvoza, ne zajamejo kompleksnosti digitalne internacionalizacije. Teorija naj zato upošteva tudi sodobne kazalnike, kot so merjenje vključenosti uporabnikov (engagement), stopnja konverzije (conversion rate), strošek pridobitve stranke (angl. Cost Per Acquisition – CPA) in življenjska vrednost stranke (angl. Customer Lifetime Value – CLV).
- **Poudarek na organizacijski kulturi in agilnosti:** Teorija CBEC naj upošteva pomen podjetniške kulture, ki spodbuja eksperimentiranje, hitro prilagajanje in interni razvoj znanja. V primeru SME, kot je Jana invest d.o.o., se je kot ključno izkazalo zaupanje v interne vire, hitro testiranje trgov in prilagajanje brez zapletenih procesov, kar zahteva več kot zgolj tehnološke zmogljivosti, ampak tudi kulturo učenja in fleksibilnosti.
- **Upoštevanje institucionalne podpore in lokalnih kontekstov:** Modeli CBEC naj vključujejo vpliv podpornega okolja, npr. dostop do subvencij (kot v primeru SPIRIT), razpisov, lokalnih zakonodaj in poslovne infrastrukture v ciljnem trgu. Pri SME lahko institucionalni okvir pomembno pospeši ali ovira internacionalizacijo.

6.4 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave

Raziskava temelji na študiji enega podjetja, kar predstavlja omejitev pri posploševanju ugotovitev na širšo populacijo podjetij. Intervju je bil izveden le en in to zgolj znotraj podjetja Jana invest d.o.o., kar omejuje spekter vpogleda v izkušnje drugih sektorjev, velikosti podjetij in tipov digitalnih strategij. Dodatno velja izpostaviti, da je bila raziskava zasnovana kot kvalitativna študija primera, kar pomeni, da vključuje element subjektivnosti, tako v interpretaciji podatkov s strani raziskovalca kot tudi v odgovorih intervjuvancev. Čeprav so bili podatki analizirani sistematično s pomočjo tematske analize, ostaja možnost pristranskosti oziroma vpliva osebnih zaznav in izkušenj sodelujočih. V prihodnje priporočamo širšo kvalitativno-komparativno raziskavo, ki bi vključevala več primerov malih in srednje velikih podjetij iz različnih panog, dopolnjeno s kvantitativno analizo, kar bi omogočilo preverjanje in potrjevanje vzorcev na reprezentativni ravni. Posebej relevantna bi bila primerjalna analiza med podjetji, ki uporabljajo lastne digitalne kanale (npr. lastne e-trgovine), in tistimi, ki poslujejo preko zunanjih platform, kot so Amazon, eBay, Etsy ali Allegro. Takšna raziskava bi osvetlila prednosti in slabosti različnih CBEC modelov v praksi.

Pomembno področje nadaljnjega raziskovanja predstavlja tudi perspektiva potrošnikov kako dojemajo zaupanje v tujega ponudnika, katere informacije so zanje ključne pri odločitvi za nakup in kako se oblikuje uporabniška izkušnja pri čezmejnem spletnem poslovanju. V prihodnje bi bilo smiselno raziskati tudi vpliv umetne inteligence, avtomatizacije, digitalne personalizacije in trajnostnih praks znotraj CBEC. Ta področja postajajo vse bolj pomembna

za konkurenčnost SME-jev na globalnem trgu. Nenazadnje se priporoča, da bodoče raziskave več pozornosti namenijo elektronskemu poslovanju kot sodobni obliki internacionalizacije, saj se je izkazalo, da gre za dostopno, stroškovno učinkovito in strateško prilagodljivo pot vstopa na tuje trge, ki presega klasične pristope in zato zahteva nadaljnji znanstveni in empirični interes.

7 SKLEP

Elektronsko poslovanje ostaja ključen steber digitalnega gospodarstva, saj nove tehnologije in spremenjene potrošniške navade omogočajo dostop do globalnih trgov z manj stroški in večjo prilagodljivostjo (Jain, Malviya in Arya, 2021). Magistrskega delo je s študijo primera podjetja Jana invest d.o.o. preučila CBEC kot sodoben model internacionalizacije SME. Ugotovili smo, da CBEC za podjetje predstavlja dolgoročno vzdržno in učinkovito strategijo širitve. Tematska analiza in intervju z direktorjem kažejo, da so ključni dejavniki uspeha: jasna digitalna strategija, notranje kompetence, lokalizacija vsebin, neposreden stik s tujimi kupci, poprodajna podpora in povezava digitalnih ter fizičnih kanalov. Čeprav CBEC prinaša izzive jezikovne, kulturne in logistične jih podjetje obvladuje z vlaganji v večjezičnost, lokalna partnerstva in logistične zmogljivosti. Primer podjetja potrjuje ugotovitve Hervé in drugi (2020), da so digitalna orodja, mreženje in podatkovno vodenje ključni za mednarodno rast SME.

Podjetje Jana invest d.o.o. poroča o povečanju prodaje, prepoznavnosti blagovnih znamk (JJSPA, Astarija), večji fleksibilnosti in nižjih stroških širitve. Napoveduje nadaljnja vlaganja v lokalizacijo, kadre in digitalno vsebino ter poudarja možnost testiranja trgov z nizkim tveganjem. Vodstvo vidi CBEC kot dolgoročno strateško orodje za rast in uveljavitev na tujih trgih. Ugotovitve naloge kažejo tudi na omejitve klasičnih teorij internacionalizacije (npr. Uppsalski model, OLI paradigma), saj te pogosto ne zajamejo vpliva digitalne uporabniške izkušnje in večkanalnosti. Digitalna orodja, kot so CRM, Google Analytics in SEO, so postala bistvena za uspeh SME v tujini. CBEC predstavlja hitro, dostopno in učinkovito pot internacionalizacije, zlasti za SME brez možnosti fizične širitve. V prihodnje bo zaradi napredka umetne inteligence, analitike in digitalnih platform CBEC ostal v središču globalne trgovine. Zaključimo lahko, da ne gre le za prehodni trend, temveč za trajnostno strategijo, ki ob ustrezni izvedbi krepi konkurenčnost in omogoča uspeh v digitalni dobi.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Adams, R., Bessant, J. in Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 27. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
2. Bruthers, K. D., Li, S. in Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on

- nontraditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2088–2115. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00521-x>
3. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>
 4. Hervé, A., Schmitt, C. in Baldegger, R. J. (2020). Internationalization and digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 28–40. <https://doi.org/10.22215/timreview/1373>
 5. Ipsmiller, E., Dikova, D. in Brouthers, K. D. (2022). Digital internationalization of traditional firms: Virtual presence and entrepreneurial orientation. *Journal of International Management*, 28(4), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100940>
 6. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>

LITERATURA IN VIRI

1. AllTheResearch. (2021). *Cross-border e-commerce market is expected to reach US\$ 2,248.57 Bn by 2026, expanding at a CAGR of 17.4%*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/10/27/2321947/0/en/Cross-Border-E-commerce-Market-is-Expected-to-Reach-US-2-248-57-Bn-by-2026-Expanding-at-a-CAGR-of-17-4-AllTheResearch.html>
2. Benito, G. R. in Gripsrud, G. (1995). The internationalization process approach to the location of foreign direct investments: an empirical analysis. *The location of foreign direct investment: Geographic and business approaches*, 1, 43–58.
3. TSmedia, medijske vsebine in storitve. (brez datuma). *Jana invest d.o.o. Matično podjetje*. <https://www.bizi.si/JANA-INVEST-D-O-O/maticno-podjetje>
4. Calof, J. L. in Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
5. Calvelli, A. in Cannavale, C. (2018). International Strategy. V *Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges* (str. 25–58). Springer International Publishing.
6. CompanyWall. (brez datuma). *Jana invest d.o.o.* <https://www.companywall.si/podjetje/jana-invest-doo/MMxTBfBY>
7. Chaimaa, B., Najib, E. in Rachid, H. (2020). E-banking overview: Concepts, challenges, and solutions. *Wireless Personal Communications*, 117(3), 1059–1078.
8. Cuervo-Cazurra, A. in Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of MNE motives. *Multinational Business Review*, 23(1), 2–14.

9. Ding, F., Huo, J. in Campos, J. K. (2017, September). The development of cross border e-commerce. V *International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM 2017)* (str.. 487–500). Atlantis Press.
10. Facts & Factors. (2021). *Global Report on Cross-Border B2C E-Commerce Market 2021: Share Will Grow to USD 4,820 Billion by 2026*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/03/30/2190330/0/en/Cross-Border-B2C-E-Commerce-Market-By-Category-Entertainment-Education-Apparel-Accessories-Consumer-Electronics-Home-Furnishing-Personal-Care-Beauty-Healthcare-Nutrition-Footwear-F.html>
11. Gangeshwer, D. K. (2013). E-commerce or Internet Marketing: A business Review from Indian context. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 6(6), 175–182.
12. Garg, S. (2014). Determinants of Entry Modes: A Review of Literature. *International Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, 2(5), 126–139.
13. Grossman, G. M. in Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *Review of Economic Studies*, 72(1), 135–159.
14. Guler, I. in Guillen, M. F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53(2), 390–410.
15. Hazarika, B. in Mousavi, R. (2022). Review of cross-border e-commerce and directions for future research. *Journal of Global Information Management*, 30(2), 125.
16. Hildebrandt, J. (2015). Exploring benefits of local e-commerce for enhancing firm's competitiveness. *International Journal of Management and Applied Research*, 2(1), 1–15.
17. Kim, H., Ahn, S. J. in Jung, W. S. (2019). Horizon scanning in policy research database with a probabilistic topic model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 588–594.
18. Išoraitė, M. in Miniutienė, N. (2018). *Electronic commerce: Theory and practice*. MPRA Paper No. 91034. The University of Applied Sciences.
19. Jaas, A. (2022). E-marketing and its strategies: Digital opportunities and challenges. *Open Journal of Business and Management*, 10(2), 822–845.
20. Jadhav, G. G., Gaikwad, S. V. in Bapat, D. (2023). A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 76–91.
21. Jain, V., Malviya, B. in Arya, S. (2021). An overview of electronic commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 666.
22. Jana invest d.o.o. (2025). *O našem podjetju*. <https://trgovina-jana.si/o-nasem-podjetju>
23. Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1), 100690.
24. Khadka, B. in Akande, S. (2018). *Market entry strategy: Case company Mamtus* (magistrsko delo). Oulu University of Applied Sciences.

25. Kharrati, K. (2023). *Global Cross-border B2C E-commerce Market Size Likely to Grow at a CAGR of 27% By 2033*. <https://www.custommarketinsights.com/press-releases/cross-border-b2c-e-commerce-market-size/>
26. Kim, T. Y., Dekker, R. in Heij, C. (2017). Cross-border electronic commerce: Distance effects and express delivery in European Union markets. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(2), 184–218.
27. Knight, J. (2006). Internationalization: Concepts, complexities and challenges. V *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis* (str. 2–3). Springer.
28. Lacka, E. in Yip, N. K. (2018). Revealing the effect of acculturation process on e-commerce acceptance: The case of intra-European acculturation. *Industrial Management & Data Systems*, 118(6), 1251–1265.
29. Landau, C., Karna, A., Richter, A. in Uhlenbruck, K. (2016). Institutional leverage capability: Creating and using institutional advantages for internationalization. *Global Strategy Journal*, 6(1), 50–68.
30. Lin, X., Li, Y. in Wang, X. (2016). Social commerce research: Definition, research themes and the trends. *International Journal of Information Management*, 37(3), 190–201.
31. Pan, L., Fu, X. in Li, Y. (2023). SME participation in cross-border e-commerce as an entry mode to foreign markets: A driver of innovation or not?. *Electronic Commerce Research*, 23(4), 2327–2356.
32. Lucas, G. A., Lunardi, G. L. in Dolci, D. B. (2023). From e-commerce to m-commerce: An analysis of the user's experience with different access platforms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101240.
33. Luo, Y. in Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of international business studies*, 38(4), 481–498.
34. Malhotra, N. K., Agarwal, J. in Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 131.
35. Morgan, R. in Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *International Business Review*, 6(1), 53–77.
36. Osano, H. M. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 13.
37. Rahim, M. M. (2007). Identifying barriers to using business-to-employee (B2E) portals: Some lessons learned from an Australian university. V *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 147). IEEE.
38. Rosita, R. in Asbari, M. (2023). Scope of e-Business & e-Commerce to Business and Modern Life. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(1), 33–38.
39. Roy, A., Sekhar, C. in Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538.

40. Ruzzier, M. in Konečnik Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
41. Santos, V., Augusto, T., Vieira, J., Bacalhau, L., Sousa, B. M. in Pontes, D. (2023). E-commerce: issues, opportunities, challenges, and trends. V *Promoting organizational performance through 5G and agile marketing* (str. 224–244). IGI Global,
42. Sanyal, S., Hisam, M. W. in Baawain, A. M. S. (2020). Challenges facing internationalization of smes in emerging economies: A study on oecd model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 281–289.
43. Schiffman, L. G. in Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12. izd.). Pearson Education.
44. Shahriari, S., Shahriari, M. in Gheiji, S. (2015). E-commerce and it impacts on global trend and market. *International journal of research-Granthaalayah*, 3(4), 49–55.
45. Steinfield, C. in Klein, S. (1999). Local vs. global issues in electronic commerce. *Electronic Markets*, 9(1–2), 45–50.
46. Surdu, I., Greve, H. R. in Benito, G. R. G. (2020). Back to basics: Behavioral theory and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1044–1065.
47. Suwunniponth, W. (2014). The success of e-collaborative in e-commerce: The study of B2C business in Thailand. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Business and Economics Engineering*, 8(9), 2869–2873.
48. U.S. Department of Commerce. (2024). *Slovenia - Market Overview. International Trade Administration*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/slovenia-market-overview>
49. Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250.
50. Wang, F. (2005). *Internationalization of Faculty Websites Using XML*. Acadia University.
51. Wang, C. D., Deng, Z. H., Lai, J. H. in Han, J. W. (2018). Serendipitous recommendation in e-commerce using innovator-based collaborative filtering. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 30(4), 785–798.
52. Welch, L. S. in Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
53. Yener, M., Doğruoğlu, B. in Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 2–11.
54. Yordanova, D., Dana, L. P., Manolova, T. S. in Pergelova, A. (2024). Digital technologies and the internationalization of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 16(7), 2660.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem podjetja Jana invest d.o.o. (magistrsko delo)

Ime intervjuvanca: _____
Položaj v podjetju: _____
Datum in ura intervjuja: _____
Kraj izvedbe: _____

Spoštovani, hvala, da ste se odzvali vabilu k sodelovanju v moji raziskavi. Intervju poteka v okviru magistrskega dela, ki ga pripravljam na temo Elektronsko poslovanje kot moderna oblika vstopa na tuje trge - primer podjetja Jana invest d.o.o. Cilj tega pogovora je pridobiti boljši vpogled v izkušnje podjetja Jana invest d.o.o. pri uporabi elektronskega poslovanja, predvsem CBEC, in bolje razumeti prednosti, izzive, dejavnike razvoja, ter pomen prilagoditve spletnih strani za tuje trge.

Intervju bo potekal v sproščenem, odprtem formatu. Vsa vprašanja so usmerjena v vašo praktično izkušnjo, odgovori pa bodo uporabljeni izključno za namene raziskave in bodo obravnavani z največjo mero zaupnosti.

Če se vam katero izmed vprašanj zdi občutljivo, ga lahko brez težav preskočite. Kadarkoli me lahko tudi dopolnite ali dodate dodatne informacije.

1. Uvodna vprašanja spoznavanje podjetja in konteksta:

1.1. Bi lahko na kratko predstavili podjetje Jana invest d.o.o.? Katera je vaša osnovna dejavnost in kako dolgo že poslužete?

1.2. Na katere tuje trge ste že vstopili oziroma trenutno poslužete, in preko katerih kanalov ali oblik (npr. distributerji, lastne prodajalne, spletna prodaja, sodelovanje s partnerji)? Lahko navedete konkretne primere?

1.3. Kdaj in zakaj ste se odločili za uvedbo elektronskega poslovanja oziroma spletne prodaje?

2. Prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge (raziskovalno vprašanje 1)

Raziskovalno vprašanje 1: Katere so ključne prednosti elektronskega poslovanja pri širitvi na tuje trge v podjetju Jana invest d.o.o., v primerjavi s tradicionalnimi metodami vstopa?

2.1. Katere prednosti opazate pri uporabi elektronskega poslovanja v primerjavi s klasičnimi metodami vstopa na tuje trge (npr. fizična prisotnost, distributerji)? Lahko podate kakšen primer iz vaše prakse?

2.2. Kako elektronsko poslovanje vpliva na stroške vstopa, hitrost širitve in doseg potrošnikov?

2.3. Kako pri prodaji na tuje trge uporabljate digitalne platforme (npr. svojo spletno trgovino ali zunanje platforme, kot so Amazon, Bolha ipd.)? Katere konkretno in kakšno funkcijo ali pomen imajo za vaše poslovanje na teh trgih?

2.4. Kako vam elektronsko poslovanje omogoča vstop na tuje trge brez posrednikov, kot so distributerji ali agenti? Katere prednosti vidite v tem pristopu (npr. večji nadzor, nižji stroški, neposreden stik s kupci)?

2.5. Zakaj menite, da vam je spletna prodaja omogočila vstop na tuje trge, kamor brez nje sicer ne bi vstopili? Katere trge ste s tem dosegli in zakaj bi bil vstop s klasičnimi metodami težji?

3. Izzivi in omejitve pri čezmejnem elektronskem poslovanju (raziskovalno vprašanje 2)

Raziskovalno vprašanje: Kateri so glavni izzivi, s katerimi se podjetje Jana invest d.o.o. sooča pri uporabi elektronskega poslovanja za vstop na tuje trge?

3.1. Katere izzive vam prinaša CBEC? So to morda vprašanja logistike, zakonodaje, jezika, vračil ali kaj drugega? Lahko navedete kakšen primer iz prakse?

3.2. Katere logistične in administrativne težave (npr. carinjenje, vračila, dostava) so se vam doslej pojavljale pri prodaji v tujino in kako jih rešujete?

3.3. Kako se pri prodaji na tuje trge soočate s kulturnimi in jezikovnimi razlikami, ki vplivajo na komunikacijo s kupci (npr. pričakovanja, slog komunikacije, jezikovna prilagoditev, način odzivanja na reklamacijo)? Bi lahko podali kakšen konkreten primer iz vaše prakse?

3.4. Kako v podjetju rešujete zakonodajne razlike med državami pri čezmejni spletni prodaji na primer v zvezi z DDV, potrošniškimi pravicami, varstvom podatkov ali drugimi predpisi?

3.5. Kako imate vzpostavljene protokole za obvladovanje težav pri čezmejnih naročilih (npr. reševanje reklamacij, komunikacija, podpora strankam)? Lahko mogoče navedete kak primer iz prakse?

4. Dejavniki razvoja CBEC v vašem podjetju (raziskovalno vprašanje 3)

Raziskovalno vprašanje: Kateri so glavni dejavniki, ki vodijo v razvoj čezmejnega elektronskega poslovanja (CEC) v podjetju Jana invest d.o.o.?

4.1. Kaj so bili glavni razlogi oziroma dejavniki, ki so vplivali na odločitev za uvedbo čezmejnega elektronskega poslovanja? So vas k temu spodbudili tržni potencial v tujini,

večje zanimanje tujih kupcev, razvoj tehnologije, izkušnje konkurence ali morda drugi poslovni cilji?

4.2. Kako pomembno vlogo ima tehnologija, kot so spletna platforma, plačilni sistemi ali orodja za analitiko pri vašem čezmejnem elektronskem poslovanju? Katera orodja so za vas ključna in kako vplivajo na učinkovitost, uporabniško izkušnjo ali rast prodaje?

4.3. Katere notranje prednosti ali viri (npr. znanje zaposlenih, IT podpora, obstoječi kontakti ali partnerstva) so vam pomagali pri vzpostavitvi čezmejnega elektronskega poslovanja?

4.4. Koliko vlagate v spletno oglaševanje (npr. Google Ads, družbena omrežja) na tujih trgih in kakšen je njegov vpliv? Na kakšen način se to odraža v obisku spletne strani, prodaji ali prepoznavnosti blagovne znamke?

4.5. Kako ocenjujete vlogo države in podpornih institucij (npr. SPIRIT, gospodarske zbornice, razpisi, svetovanja) pri razvoju čezmejne spletne prodaje v vašem podjetju? Na kakšen način so vam (če sploh) pomagale?

5. Internacionalizacija spletne strani in lokalizacija:

Raziskovalno vprašanje: Kako internacionalizacija spletnih strani vpliva na uspešnost elektronskega poslovanja v podjetju Jana invest d.o.o. in kako lahko prilagoditve vsebine, jezika in lokalnih praks v različnih državah prispevajo k večji mednarodni prodaji?

5.1. Kako ste spletno stran prilagodili za tuje trge, npr. glede jezika, prikaza valut, vsebine ali uporabniške izkušnje? Katere prilagoditve so se izkazale kot ključne za boljši odziv tujih kupcev?

5.2. Kako na svoji spletni strani in v drugih digitalnih kanalih (npr. e-mail, družbena omrežja, oglasi) prilagajate vsebine, jezik ali slog komunikacije posameznim državam ali regijam? Na kakšen način pristopate k tem prilagoditvam? Nam lahko navedete kakšen primer?

5.3. Kako pomembno vlogo ima lokalizacija spletne strani (npr. prevodi, kulturne prilagoditve, lokalni načini plačila) pri pridobivanju zaupanja tujih kupcev? Ste pri tem opazili konkretne spremembe v vedenju uporabnikov ali rezultatih prodaje?

5.4. Kakšen vpliv je imela lokalizacija spletne strani na vaše rezultate na tujih trgih? Ste opazili spremembe v obisku strani, zaupanju kupcev, prodaji ali drugih kazalnikih uspeha?

5.5. Kako prilagajate plačilne metode in dostavo za tuje trge? Ste opazili, da takšne prilagoditve vplivajo na nakupne odločitve ali zadovoljstvo kupcev?

6. Zaključna vprašanja in razmislek:

6.1. Kako ocenjujete uspešnost uvedbe CBEC v podjetju do danes oziroma katere konkretne

učinke ste pri tem opazili na primer pri prodaji, dosegu tujih kupcev ali prepoznavnosti blagovne znamke?

6.2. Kateri so vaši glavni cilji ali načrti v zvezi z nadaljnjim razvojem elektronskega poslovanja, na primer širitev na nove trge, nadgradnja spletne platforme, večja prisotnost na digitalnih kanalih ali razvoj novih prodajnih strategij?

6.3. Kateri konkreten nasvet ali opozorilo bi dali manjšim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu na tuje trge preko CBEC? Kaj bi jim svetovali na podlagi vaših lastnih izkušenj?

6.4. Če bi se danes ponovno odločali o vstopu na tuje trge, bi ponovno izbrali model elektronskega poslovanja (CBEC)? Zakaj da ali zakaj ne?

Priloga 2: Portfelj podjetja Jana invest d.o.o.

Tabela 1: Portfelj podjetja Jana invest d.o.o.

Naziv podjetja	Jana invest d.o.o.
Sedež podjetja	Kolodvorska cesta 16A, 1330 Kočevje
Direktor in ostali zakoniti zastopniki	Jože Jakšič (direktor), Nataša Jakšič (prokurist)
Leto ustanovitve	1984
Glavna dejavnost SKD	G46.430 - Trgovina na debelo z električnimi gospodinjskimi napravami
Število zaposlenih	10–19

Vir: TSmedia, medijske vsebine in storitve (brez datuma).

Priloga 3: Ključni produktni segmenti podjetja Jana invest d.o.o.

Ključni produktni segmenti podjetja Jana invest d.o.o.:

- Wellness program: vključuje masažne bazene in savne pod lastno blagovno znamko JJSPA ter masažne stole znamke Astarija. Ti izdelki so zasnovani z namenom izboljšanja kakovosti življenja, saj spodbujajo sprostitev in pozitivno vplivajo na zdravje ter dobro počutje. Gre za strateško najpomembnejši produktni segment podjetja, ki predstavlja osrednji del njegove ponudbe in razvoja.
- Bela tehnika in gospodinjski aparati: poudarek je na energetsko učinkovitih napravah uveljavljenih mednarodnih blagovnih znamk, med katerimi izstopa kar nekaj priznanih znamk kot so Miele, Bosch, Gorenje, Asko, Bora, Beko, AEG, Smeg itd.
- Elektronika in zabavna tehnika: vključuje HI-FI avdio sisteme, televizorje, zvočnike ter druge multimedijske naprave višjega kakovostnega razreda.
- Računalniška oprema: ponudba zajema računalnike, tipkovnice, miške in drugo pripadajočo opremo, primerno tako za domačo kot profesionalno uporabo.
- Orodje in stroji: podjetje ponuja celovit program orodja in strojev blagovnih znamk Makita in Honda, vključno s kosilnicami in agregati lastne blagovne znamke JJPower, namenjenimi profesionalni in domači uporabi.
- Oprema za dom: vključuje kakovostne kuhinje DanKüchen, sedežne garniture znamke Feydom, profesionalne pisarniške in gaming stole ter različno notranjo opremo.
- Ogrevalni sistemi: nudi se izbor kaminov in drugih energetsko učinkovitih rešitev za ogrevanje.
- Sesalniki in čistilci oken: na voljo so klasični sesalniki priznanih blagovnih znamk, zlasti Miele, ter robotski sesalci za tla in okna znamk Coprose in Hobot.
- Mobilnost in dostopnost: ponudba vključuje napredne invalidske vozičke ter vozičke za premagovanje stopnic znamke Xsto, kar kaže na usmerjenost podjetja k izboljšanju dostopnosti in mobilnosti.
- Tiskalniška oprema: prodajajo tudi tiskalnice in kartuše za različne modele.

- Avtomobilska akustika in električna mobilnost, segment obsega napredne avdio sisteme za vozila ter električne skiroje.

Priloga 4: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (splošni poslovni okvir)

Tabela 2: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (splošni poslovni okvir)

Prednosti	Slabosti
Več kot 30 let izkušenj in zaupanja na trgu	Majhno število zaposlenih in visoka obremenjenost
Razvite lastne blagovne znamke (JJspa, Astarija, JJpower)	Težave pri iskanju specializiranega kadra v lokalnem okolju
Pester nabor mednarodno priznanih blagovnih znamk (Miele, Bora, itd.)	Nizka stopnja avtomatizacije poslovnih procesov
Večjezična in SEO-optimizirana spletna	Logistični izzivi pri dostavi v oddaljene regije (npr. otoki)
Celostna poprodajna podpora (svetovanje, dostava, montaža, servis)	Nizka prepoznavnost lastnih blagovnih znamk izven regije
Dva sodobna showrooma za osebni stik s kupci	Pomanjkanje programa zvestobe za stranke
Vzpostavljena partnerstva doma in v tujini	Premalo prisotnosti na sodobnih digitalnih kanalih (TikTok, YouTube)
Celovit nabor izdelkov na enem mestu (kuhinje, wellness itd.)	
Priložnosti	Nevarnosti
Širitev na tuje trge z obstoječo digitalno infrastrukturo	Zmanjšanje kupne moči potrošnikov zaradi gospodarske negotovosti
Konkurenčnost skozi neposreden uvoz in nadzor nad kakovostjo	Zavezujoče pogodbe z minimalnimi količinami naročil
Razvoj personaliziranih produktov glede na želje trga	Omejen dostop do financiranja večjih projektov
Naraščajoči trend spletnega nakupovanja tudi za dražje izdelke	Povečani stroški digitalnega oglaševanja
Rast pomena družbenih omrežij in sodelovanja z influencerji	Tveganje odhoda ključnega, interno izobraženega kadra
Krepitev partnerstev v tujini z arhitekti in wellness ponudniki	

Vir: lastno delo.

Priloga 5: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (s poudarkom na CBEC)

Tabela 3: SWOT analiza podjetja Jana invest d.o.o. (s poudarkom na CBEC)

Prednosti	Slabosti
Močna lastna spletna infrastruktura (več spletnih mest, večjezičnost, SEO)	Omejena prisotnost v fizični obliki na tujih trgih
Prepoznavne lastne blagovne znamke (JJspa, Astarija, JJpower)	Omejitve pri obročnem plačilu za tuje kupce
Lastna dostava in montaža (fleksibilnost in zaupanje)	Višji stroški logistike pri bolj oddaljenih državah (npr. Grčija, različni otoki - Brač)
Visoka ocena zadovoljstva kupcev in številne pozitivne reference	Odvisnost od lokalnih partnerjev za prodajne storitve
Hitra prilagodljivost in testiranje novih trgov brez večjega tveganja	Šibkejša interna pokritost nekaterih tujih jezikov (npr. italijanščina)
Motivirana ekipa z internim znanjem o IT in spletni optimizaciji	Pomanjkanje avtomatiziranih sistemov za zakonodajne razlike
Priložnosti	Nevarnosti
Rast povpraševanja po wellness izdelkih na tujih trgih	Močna in hitro prilagodljiva konkurenca v CBEC segmentu
Povečanje investicij v digitalno trženje (npr. TikTok, YouTube)	Hitre in kompleksne zakonodajne spremembe v državah EU in izven
Povezovanje z novimi tujimi partnerji	Težave z dostavo v oddaljene ali geografsko zahtevne regije
Razširitev na nove trge (npr. Avstrija, Italija, Nemčija)	Zlorabe ali nezaupanje v spletna plačila (pomanjkanje zaupanja strank)
Udeležba na sejnih in večja fizična prisotnost na izbranih trgih	Tehnične napake, prevajalski nesporazumi ali napačna pričakovanja
Razvoj novih funkcionalnosti (npr. plačevanje v tujih valutah)	Geopolitične napetosti ali motnje v dobavnih verigah

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Primerjalna tabela: Fizična vs. spletna prodaja v podjetju Jana invest d.o.o.

Tabela 4: Primerjalna tabela: Fizična vs. spletna prodaja v podjetju Jana invest d.o.o.

Vidik	Fizična prodaja	Spletna prodaja (CBEC)
Lokacija	Dva salona: Kočevje in Limbuš	Globalni doseg Slovenija, Hrvaška, Avstrija, Nemčija, Italija itd.
Dostopnost	Omejena na delovni čas salona	24/7 dostopnost od kjerkoli
Osebni stik	Neposreden stik s svetovalcem in izdelkom	Ni osebnega stika nadomeščen z videi, slikami, opisi
Vrsta izdelkov	Pogosto uporabljena za višjecenovne izdelke (bazeni, savne, masažni stoli)	Vsi izdelki, pogosto manjšega formata ali kot prvi stik s kupcem
Odločanje strank	Na osnovi preizkusa, svetovanja in zaupanja	Na osnovi digitalnih informacij in vizualne predstavitve
Uporabniška izkušnja	Individualno svetovanje, testiranje izdelka	Hitro naročanje, prikaz referenc, prilagojena vsebina po državah
Doseg	Lokalni in regionalni (znotraj Slovenije)	Mednarodni, zlasti Hrvaška, Avstrija, Nemčija, Ciper
Prodajni učinek	Stabilen in visoko zanesljiv pri večjih nakupih	Močno rastoč, zlasti na tujih trgih
Plačilne možnosti	Gotovina, kartice, obročno plačevanje	Kartice, bančno nakazilo, Google Pay (obročno le za slovenske stranke)
Logistika	Osebna dostava in montaža, večja kontrola	Dostava z lastnimi vozili ali logističnimi partnerji višji stroški pri oddaljenosti
Vpliv na blagovno znamko	Krepitev prestiža in osebnega zaupanja	Krepitev prepoznavnosti in dosega blagovnih znamk (JJspa, Astarija)
Sinergija med kanaloma	Stranke pogosto najprej najdejo podjetje na spletu, nato obiščejo salon	Digitalni kanal kot vstopna točka, fizični kot potrditev in svetovanje

Vir: lastno delo.

Fizična in spletna prodaja v podjetju Jana invest d.o.o. tvorita komplementaren sistem, ki temelji na zaupanju, kakovosti uporabniške izkušnje in učinkoviti uporabi digitalnih orodij. Tak pristop omogoča podjetju, da učinkovito odgovarja na potrebe različnih segmentov kupcev tako lokalnih, ki cenijo osebni stik, kot mednarodnih, ki pričakujejo digitalno dostopnost in profesionalno obravnavo.