

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIVZEMANJE NAPREDNIH PROGRAMSKIH REŠITEV ZA
ELEKTRONSKO TRGOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU V
SLOVENIJI**

Ljubljana, december 2012

JANEZ VOCOVIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani JANEZ VOCOVIK, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom PRIVZEMANJE NAPREDNIH PROGRAMSKIH REŠITEV ZA ELEKTRONSKO TRGOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU V SLOVENIJI, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Jurijem Jakličem in sosvetovalko prof. dr. Tanjo Dmitrovič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA	3
1.1 Nakupno vedenje podjetij	4
1.1.1 Vplivi, ki oblikujejo nakupno vedenje podjetja	4
1.1.2 Nakupne situacije.....	5
1.2 Pomen odnosov na medorganizacijskem trgu.....	7
1.2.1 Zaupanje.....	7
1.2.2 Zavezanost	9
1.2.3 Ovire pri vzpostavljanju dolgoročnih odnosov	9
2 ELEKTRONSKO TRGOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	9
2.1 Elektronsko poslovanje in elektronsko trgovanje	9
2.2 Medorganizacijsko e-trgovanje.....	10
2.3 Programske rešitve za medorganizacijsko e-trgovanje	12
3 PRIVZEMANJE E-TRGOVANJA	17
3.1 Modeli razvitosti e-trgovanja	17
3.2 Dejavniki privzemanja e-trgovanja.....	20
3.2.1 Spodbude in ovire privzemanja e-trgovanja	20
3.2.2 Značilnosti podjetja, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja.....	26
4 PREGLED RAZISKAV IN STANJA MEDORGANIZACIJSKEGA E-TRGOVANJA V SLOVENIJI	27
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ELEKTRONSKEGA TRGOVANJA NA SLOVENSKEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	30
5.1 Raziskovalni načrt.....	30
5.2 Kvalitativna raziskava.....	30
5.2.1 Podjetje A.....	31
5.2.2 Podjetje B.....	33
5.2.3 Podjetje C.....	34
5.2.4 Podjetje D.....	35
5.2.5 Povzetek ugotovitev kvalitativne raziskave.....	37
5.3 Oblikovanje konceptualnega modela in hipotez	38
5.3.1 Potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje	38
5.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje	42
5.3.2.1 Spodbude.....	43
5.3.2.2 Ovire	44
5.3.2.3 Značilnosti podjetja.....	46
5.4 Kvantitativna raziskava.....	50

5.4.1	Opis vzorca in zbiranje podatkov	50
5.4.2	Opisne statistike	51
5.4.3	Umestitev podjetij na stopnje razvitosti B2B e-trgovanja.....	57
5.4.4	Preverjanje hipotez	60
5.4.5	Ugotovitve in priporočila.....	66
5.4.6	Omejitve raziskave	69

SKLEP.....	70
-------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI.....	72
--------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj zaupanja v elektronskem okolju	8
Slika 2: Subjekti, na katere se nanaša raziskava in povezave med njimi.....	11
Slika 3: Stopnje razvitosti tehnologije za e-trgovanje v podjetju	19
Slika 4: Konceptualni model kvantitativne raziskave	50
Slika 5: Dosežene stopnje B2B e-trgovanja posameznih podjetij, trenutno stanje in načrtovano končno stanje čez dve leti	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Možne koristi prodajalcev na medorganizacijskem trgu od uporabe naprednih programskih rešitev za e-trgovanje po posameznih avtorjih	16
Tabela 2: Dejavniki privzemanja e-trgovanja z razlago po posameznih avtorjih.....	24
Tabela 3: Deleži podjetij v Sloveniji, ki so leta 2010 prejela ali pošiljala naročila preko računalniških omrežij, po posameznih kategorijah in velikostnih razredih (v %)	29
Tabela 4: Glavne značilnosti podjetij in njihovih predstavnikov, ki so sodelovali v globinskih intervjujih	31
Tabela 5: Stopnje razvitosti B2B e-trgovanja s funkcionalnostmi posamezne stopnje	40
Tabela 6: Dejavniki privzemanja naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, katerih vpliv sem preveril v kvantitativni raziskavi	49
Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev enot (prva in druga stopnja razvitosti)	52
Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev enot (tretja stopnja razvitosti)	53
Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev enot (četrt stopnja razvitosti)	54

Tabela 10: Opisne statistike spremenljivk, namenjenih preverjanju dejavnikov, ki vplivajo na privzemanje B2B e-trgovanja.....	55
Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev enot po vrednosti spremenljivke Velikost podjetja.....	56
Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev enot po vrednosti spremenljivke Dejavnost podjetja.....	56
Tabela 13: Opisne statistike za spremenljivki Število izdelkov v ponudbi in Število poslovnih odjemalcev.....	56
Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Število izdelkov v ponudbi v pripadajoče razrede	57
Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Število poslovnih odjemalcev v pripadajoče razrede	57
Tabela 16: Križna tabela frekvenčnih porazdelitev spremenljivk Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes in Načrtovana stopnja uvedbe ali nadgradnje B2B e-trgovanja....	58
Tabela 17: Križna tabela frekvenčnih porazdelitev spremenljivk Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes in Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti.....	59
Tabela 18: Opisne statistike za spremenljivko Zaznana strateška vrednost.....	60
Tabela 19: Način preizkušanja posameznih hipotez	61
Tabela 20: Primerjava aritmetične sredine spremenljivke Zaznana strateška vrednost med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki	61
Tabela 21: Rezultat t-preizkusa za hipotezo H1a.....	62
Tabela 22: Primerjava povprečnih rangov posameznih spremenljivk med skupinama Neprivzemniki in Privzemniki	62
Tabela 23: Rezultati u-preizkusa za posamezne hipoteze	64
Tabela 24: Navzkrižna primerjava frekvenčne porazdelitve spremenljivke Velikost podjetja med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki	65
Tabela 25: Navzkrižna primerjava frekvenčne porazdelitve spremenljivke Dejavnost podjetja med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki	65
Tabela 26: Rezultat hi-kvadrat preizkusa.....	66

UVOD

Elektronsko trgovanje (v nadaljevanju e-trgovanje) pomaga premostiti geografske in časovne ovire med prodajalci in kupci, poveča učinkovitost in prilagodljivost proizvodnih in administrativnih procesov podjetij, zmanjšuje ovire za vstop na trg in hkrati povečuje konkurenco na trgu. Zaradi teh lastnosti je e-trgovanje kljub ekonomski krizi v vzponu in je gonilna sila ekonomskega razvoja ter globalizacije (Zhu, 2008).

Elektronsko trgovanje najpogosteje delimo na e-trgovanje podjetij s končnimi uporabniki (angl. *business to customer e-commerce*; v nadaljevanju B2C e-trgovanje) ter na medorganizacijsko e-trgovanje (angl. *business to business e-commerce*; v nadaljevanju B2B e-trgovanje). Čeprav je B2C e-trgovanje precej bolj znano, pa B2B e-trgovanje ni nič manj pomembno, saj po vrednosti že nekaj let predstavlja okoli 90 % vsega e-trgovanja (Hutt & Speh, 2010).

E-trgovanje ima številne definicije, ki se precej razlikujejo v svoji širini. Najširše pogosto posegajo v nadpomenko e-trgovanja, elektronsko poslovanje (v nadaljevanju e-poslovanje). Ena takšnih definicij pravi, da je e-trgovanje na B2B trgu izvajanje digitalnih poslovnih transakcij med organizacijami preko interneta in drugih računalniških omrežij, pri čemer izraz poslovne transakcije zajema vse aktivnosti med poslovnimi partnerji v procesu ustvarjanja vrednosti v podjetju (Zhu, 2008). V okviru tega magistrskega dela razumem B2B e-trgovanje kot izvajanje digitalnih transakcij med organizacijami, vendar ne vseh, temveč predvsem tistih, ki so povezane s trgovanjem oziroma prodajo in trženjem. Primerna definicija tako opredeljuje B2B e-trgovanje kot internetne tehnologije, ki jih uporabljajo prodajalci za trženje ter prodajo izdelkov in/ali storitev drugim podjetjem, kupci pa za iskanje, pregledovanje, primerjanje in na koncu kupovanje teh izdelkov ali storitev (Rangaswamy & Murray, 2010).

Navedena definicija pove, kaj B2B e-trgovanje sploh je, potrebno pa je še opredeliti, kaj ga omogoča. Obe zgornji definiciji nakazujeta, da se e-trgovanje izvaja s pomočjo skupka informacijsko-komunikacijskih tehnologij (angl. *information and communication technology*; v nadaljevanju ICT). Vendar izmed informacijsko-komunikacijskih tehnologij izpostavljata samo internet kot medij za prenos informacij in transakcij. Zgolj uporaba interneta pa ni dovolj, da bi lahko dejali, da neko podjetje trguje elektronsko. Zato je potrebno poudariti, da e-trgovanje omogočajo programske rešitve za e-trgovanje, ki se izvajajo na računalniški strojni opremi in do katerih se dostopa preko interneta ali drugih računalniških omrežij.

Nadalje iz predstavljene definicije B2B e-trgovanja izhaja, da tehnologije za e-trgovanje uporabljajo tako prodajalci kot kupci na medorganizacijskem trgu. Vendar so podjetja v vlogi prodajalca tista, ki poskrbijo za potrebno strojno in programsko opremo, da lahko pričnejo z e-trgovanjem in svojim odjemalcem ponudijo na primer oddajanje naročil prek spleta. Preučevana populacija v magistrskem delu so tako podjetja, ki prodajajo izdelke ali storitve na slovenskem medorganizacijskem trgu.

Prvi poizkusi prodaje izdelkov preko računalniških omrežij so se pričeli okoli leta 1980, vendar so se izrazi, kot sta e-trgovanje in e-poslovanje, začeli bolj pogosto uporabljati po letu 1997 s hitro širitvijo interneta (Rayudu, 2010; Zwass, 2006). Podjetja so sicer že pred tem elektronsko

izmenjevala podatke o naročilih, vendar je elektronska izmenjava podatkov potekala preko dragih zasebnih omrežij, zato je bila rezervirana le za največja podjetja. Prihod interneta pa je znižal cene spletnih transakcij in omogočil razmah e-trgovanja, kot ga razumemo danes (Jerman Blažič, Klobučar, Perše & Nedeljković, 2001).

Ker so programske rešitve za e-trgovanje zapleten skupek računalniških aplikacij, so se na trgu kmalu pojavila podjetja, ki razvijajo celovite programske rešitve za e-trgovanje (Rajput, 2000). Te so v preteklem desetletju napredovale v smislu zmožnosti oziroma funkcionalnosti, ki jih ponujajo. Če so ključne značilnosti rešitev za e-trgovanje že od nekdaj poenostavitev in avtomatizacija poslovnih procesov, zniževanje stroškov prejemanja naročil ter lažje spoznavanje potreb kupcev (Rajput, 2000), pa sodobne programske rešitve za e-trgovanje podjetjem omogočajo še globlji pogled v navade strank in s tem ukrepe za pospeševanje prodaje in usmerjeno trženje, strankam podjetja pa bolj bogato in personalizirano izkušnjo nakupa preko spleta (Alvarez, Fletcher, Sengar & Mertz, 2011; Rangaswamy & Murray, 2010).

Raziskovalno podjetje Gartner uporabo najsodobnejših zmožnosti e-trgovanja imenuje »naslednja raven« e-trgovanja (Alvarez et al., 2011). Podjetje IBM pri trženju svoje programske rešitve za B2B e-trgovanje uporablja izraz e-trgovanje »naslednje generacije« (Rangaswamy & Murray, 2010). Izraza sta sicer predvsem plod trženjskih kampanj proizvajalcev programskih rešitev, pa vendar je potrebno nekako ločiti najsodobnejše programske rešitve od starejših. Da bi v magistrskem delu izpostavil, da je predmet raziskave prav privzemanje teh najbolj sodobnih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, jih označujem z izrazom »napredne«. Seveda je naprednost v času zelo relativen izraz, predvsem v povezavi s hitro se razvijajočo informacijsko tehnologijo.

Rogersov (2003) model privzemanja inovacij kaže, da lahko podjetja pri privzemanju novosti razdelimo v pet skupin: inovatorje, zgodnje privzemnike, zgodnjo večino, pozno večino in zamudnike. Tako se tudi pri privzemanju e-trgovanja slovenska podjetja nahajajo na različnih stopnjah razvoja: od takih, ki B2B e-trgovanja sploh še niso privzela, do tistih, ki so B2B e-trgovanje že povsem integrirala v svoje poslovanje. Zato je za kategorizacijo podjetij potrebno definirati okvirne stopnje razvitosti e-trgovanja. Pri tem sem se oprl na modele slovenskih (Zupan, Leskovar & Kljajić, 2004) in tujih raziskovalcev (Lefebvre, Lefebvre, Elia & Boeck, 2005; Zhu, 2004; Zhu, 2008).

Namen tega magistrskega dela je odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, ali obstaja na slovenskem medorganizacijskem trgu potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje ter kateri dejavniki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje na slovenskem medorganizacijskem trgu.

Za realizacijo namena je potrebno spoznati značilnosti medorganizacijskega trga, predstaviti elektronsko trgovanje na medorganizacijskem trgu, preučiti dejavnike, ki lahko vplivajo na privzemanje e-trgovanja in s tem programskih rešitev za B2B e-trgovanje. Nadalje je potrebno raziskati razvitost e-trgovanja v podjetjih na slovenskem medorganizacijskem trgu in njihove načrte za nadaljnji razvoj. Nazadnje sledi preverjanje, kateri dejavniki dejansko vplivajo na prehod podjetij iz nižje razvitih na višje razvite oblike B2B e-trgovanja v Sloveniji.

Delo je razdeljeno na pet glavnih poglavij. V prvem poglavju so predstavljene osnovne značilnosti medorganizacijskega trga, ki jih je potrebno poznati za lažje razumevanje pomena programskih rešitev za e-trgovanje. Poudarek je na nakupnem vedenju podjetij in pomenu odnosov med podjetji. V drugem poglavju je opredeljeno elektronsko trgovanje, ki ga je potrebno ločiti od elektronskega poslovanja. Na tej podlagi je nato definirano medorganizacijsko e-trgovanje, kot ga razumem v okviru tega dela. Na koncu drugega poglavja so predstavljene programske rešitve za e-trgovanje, njihov razvoj v zadnjem desetletju ter značilnosti in koristi današnjih naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje. Tretje poglavje je namenjeno privzemanju e-trgovanja, pri čimer so najprej predstavljeni različni modeli razvitosti oziroma privzemanja e-trgovanja, nato pa dejavniki, ki lahko vplivajo na privzemanje e-trgovanja. Sledi četrto poglavje, v katerem je predstavljeno stanje B2B e-trgovanja v Sloveniji na podlagi preteklih raziskav in statističnih podatkov. Peto poglavje je posvečeno empirični raziskavi B2B e-trgovanja v Sloveniji. Najprej so predstavljeni izsledki kvalitativne raziskave, namen katere je pred dokončno postavitvijo konceptualnega modela kvantitativnega dela raziskave oceniti relevantnost posameznih dejavnikov privzemanja e-trgovanja iz literature. V nadaljevanju so nato podani ključni koncepti ter njihova operacionalizacija, raziskovalne hipoteze in konceptualni model. Peto poglavje zaokrožuje opis izvedbe kvantitativne raziskave in njenih ugotovitev.

1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA

Medorganizacijski trg je v nekaterih pogledih podoben trgu potrošnikov in mu obenem postaja celo vse bolj podoben. Na obeh trgih ljudje prevzemajo vlogo nakupovalca in sprejemajo nakupne odločitve, da bi zadovoljili določene potrebe. Nasprotno pa glavne razlike izhajajo s treh področij: strukture trga in povpraševanja, značilnosti nabavnega oddelka v podjetju in procesa odločanja pri nakupu (Kotler & Saunders v Noyce, 2002, str. 73).

Da bi lažje razumeli pomen programskih rešitev za B2B e-trgovanje, je najprej potrebno poznati značilnosti medorganizacijskega trga in nakupnega vedenja podjetij.

Značilnosti medorganizacijskega trga so (van Weele, 1998):

- poklicno nabavljanje (poklicni kupci sodelujejo pri nabavnih odločitvah in opravilih);
- izpeljano povpraševanje (spremembe so pogosto odvisne od sprememb na trgu končnih porabnikov);
- neelastično, spreminjajoče se povpraševanje (elastičnost cen je pogosto omejena);
- geografska koncentracija (mnogi medorganizacijski trgi so geografsko strnjeni);
- velik obseg in visoka vrednost naročil (pri poslih gre za velike vsote denarja);
- omejeno število kupcev (trg kupcev pogosto sestavlja le nekaj podjetij);
- dolgoročni odnosi med kupcem in prodajalcem (medorganizacijski prodajalci morajo svoje trge obravnavati kot mrežo odnosov, kjer je medsebojno učinkovanje ves čas potrebno).

Predstavljene značilnosti oblikujejo nakupno vedenje podjetij.

1.1 Nakupno vedenje podjetij

Medorganizacijsko nakupno vedenje van Weele (1998) definira kot interaktivni proces dveh podjetij, za katerega veljajo naslednje lastnosti: velika soodvisnost, ustvarjanje zaupanja, ko se strani spoznata, vzajemno prilagajanje obeh strani, različne negotovosti (opredelitev zahtev in potreb, pravilna izbira dobavitelja, izid posla) na naročnikovi strani, ki jih prodajalec lahko izrabi. Razumeti dinamiko nakupnega procesa podjetij je ključno za identifikacijo dobičkonosnih tržnih segmentov, prepoznavanje vplivov na nakup znotraj teh segmentov in učinkovito doseganje kupcev s ponudbami, ki odgovarjajo na njihove potrebe (Hutt & Speh, 2010).

1.1.1 Vplivi, ki oblikujejo nakupno vedenje podjetja

Model nakupnega procesa podjetja omogoča raziskovanje neskončne množice silnic, ki vplivajo na nakupno odločanje v podjetju (Hutt & Speh, 2010):

1) **Vplivi iz okolja:** ekonomski, politični, pravni in tehnološki vplivi, ki postavljajo meje razvijanja odnosa med kupcem in prodajalcem.

2) **Vplivi iz podjetja:** za razumevanje podjetja, ki kupuje, je potrebno upoštevati:

- strateške prioritete pri nakupu: usklajenost nakupa s strategijo; odkrivanje novih, koristnih področij; tesnejše vključevanje dobaviteljev; iskanje virov z nižjimi stroški;
- organiziranost nabavne funkcije: centralizacija ali decentralizacija nabave. Centralizacija omogoča boljšo integracijo nakupovalne strategije s celotno strategijo podjetja. Velik vpliv na centralizacijo imajo tudi rešitve za e-nabavo, ki podjetjem s širokim spektrom orodij omogočajo celovito izvajanje in nadzorovanje nabave v celotni korporaciji. Centralizacija omogoča tudi nižje stroške z oddajanjem skupnega naročila za geografsko razpršene poslovne enote. Nadalje je centralizacija nabave lahko zelo pomembna, če na trgu dominira nekaj močnih dobaviteljev, v primeru večjega števila majhnih dobaviteljev pa je lahko bolj ekonomična decentralizirana nabava.

3) **Vpliv nakupnega centra:** nakupni proces podjetja vključuje več manjših odločitev različnih posameznikov. Vpletenost posameznih članov skupine je odvisna od nakupne situacije. Ključna vprašanja, na katera mora prodajalec znati odgovoriti, so: kateri zaposleni v podjetju sodelujejo v nakupnem procesu, kolikšno moč vplivanja na odločitev ima vsak izmed njih ter kateri kriteriji so pomembni vsakemu članu pri ocenjevanju bodočega dobavitelja. Zaposleni v podjetju, ki sodelujejo pri odločanju, sestavljajo »nakupni center«, kjer imajo različne vloge:

- uporabniki so tisti, ki določen izdelek uporabljajo. Njihov vpliv na nakupno odločanje ima širok razpon, saj je lahko zelo velik ali pa neznamen. V nekaterih primerih sprožijo nakupni proces, ko določen izdelek potrebujejo. Lahko dajo natančen opis izdelka, ki ga potrebujejo in s tem vplivajo, kateri izdelek bo izbran;
- »nadzorniki« kontrolirajo, da so vse informacije v nakupnem procesu prave in da proces poteka v skladu z nabavnimi pravili podjetja;
- »vplivneži« učinkujejo na nakupno odločanje z informacijami o dobavitelju pri ocenjevanju alternativ ali pri pripravljanju nakupnih specifikacij;

- odločevalci se pravzaprav odločijo o nakupu. Za prodajalca je najtežje ugotoviti prav identiteto odločevalca: kupci so sicer pristojni za nakup, a lahko o nakupu odloča nadrejeni;
- kupci imajo formalno avtoriteto, da izberejo dobavitelja in izpeljejo ves postopek, ki je povezan z zagotavljanjem izdelka. Bolj vplivni člani nakupnega centra si lahko prilastijo moč kupca. Vlogo kupca pogosto prevzame nakupni agent, ki izpelje administrativne funkcije povezane z naročilom.

4) **Individualni vplivi:** nakupne odločitve sprejemajo posamezniki, ne podjetja. Vsak član nakupnega centra ima svojo osebnost, izkušnje, znanje, določeno organizacijsko funkcijo in dojemanje, kako najbolje doseči osebne in poslovne cilje. Vse to vpliva na ocenjevalne kriterije, ki jih ima posameznik. Da bi prodajalec bolje razumel proces nakupa podjetja, naj se zaveda individualnih zaznavanj nakupne situacije.

1.1.2 Nakupne situacije

Izkušena podjetja se razlikujejo od podjetij, ki kupujejo prvič. Zato je potrebno preučiti nakupno situacijo, v kateri se podjetje nahaja. Literatura ponuja tri tipe nakupnih situacij (Hutt & Speh, 2010; Noyce, 2002):

1) **Nov nakup.** Kadar se pojavi potreba ali problem, ki se razlikuje od prejšnjih, odločevalci potrebujejo veliko informacij za iskanje alternativnih dobaviteljev. Nakupni odločevalci nimajo kriterijev, da bi primerjali med seboj alternativne izdelke in dobavitelje, prav tako še niso nagnjeni k nobeni rešitvi. Podjetje je na stopnji odločanja, ki se imenuje poglobljeno reševanje problema. Pri tem lahko uporabi dva pristopa nakupnega odločanja:

- **odločanje po kritični presoji** vsebuje največjo stopnjo negotovosti zaradi morebitne tehnološke zapletenosti izdelka, zahtevnega ocenjevanja alternativ in morebitnih nepredvidljivih posledic pri soočanju z novim dobaviteljem;
- **strateško odločanje** zahteva še več truda, saj so te nakupne odločitve finančno in strateško zelo pomembne za podjetje. Če podjetje zazna, da nakupno odločitev spremljajo hitre tehnološke spremembe, mora iskalni trud še povečati, hkrati pa se odločiti v krajšem času. Proces odločanja je v veliki meri odvisen od dolgoročnosti učinkov nakupa.

2) **Ponovni nakup.** Kadar se pojavi dlje časa trajajoča in ponavljajoča potreba, podjetje že ima potrebne izkušnje in zato potrebuje malo ali nič novih informacij za izvedbo nakupa. Ovrednotenje nove alternativne rešitve ni potrebno. Proces odločanja v tej situaciji se imenuje rutinsko reševanje problemov. Podjetje pri tem uporablja kriterije izbire, ki se razvijejo skozi določeno obdobje, ko podjetje preko ponudb dobaviteljev oblikuje svojo usmeritev. Raziskovalci predlagajo, naj imajo podjetja pri ponovnem nakupu dva pristopa:

- **vzročnega** (brez iskanja informacij ali analiziranja, izdelek ima majhno pomembnost; osredotočenost je na oddaji naročila) in
- **rutinskega** (te odločitve so nekoliko bolj pomembne za podjetje in zahtevajo določeno analizo).

Situacije ponovnega nakupa nabavni oddelek obdeluje rutinsko z izborom primerne dobavitelja s seznama odobrenih obstoječih dobaviteljev. V primeru e-nabave proces nakupa pogosto dovoljuje, da zaposleni enostavno sami izvajajo takšne nakupe s pomočjo spletne trgovine odobrenih dobaviteljev, medtem ko nabavni administratorji zgolj izvajajo kontrolo in se osredotočajo na bolj pomembne nakupne odločitve.

Naloge obstoječega in nepoznanega dobavitelja v situaciji ponovnega nakupa se razlikujejo. Obstoječi dobavitelj se mora osredotočiti na utrjevanje medsebojnega odnosa, mora zadostiti pričakovanjem in biti odziven na spreminjajoče se potrebe kupca. Na drugi strani pa mora nepoznani dobavitelj prepričati podjetje, da lahko z menjavo dobavitelja in prekinitvijo rutine pridobi koristi. To je lahko zelo zahtevna naloga, saj podjetja zaznavajo menjavo dobavitelja kot potencialno tveganje. Hkrati menjava dobavitelja povzroči dodatne stroške.

3) **Spremenjeni ponovni nakup** se pojavi, kadar podjetje meni, da lahko z menjavo dobavitelja pridobi pomembne koristi. Ponovno ovrednotenje nakupne odločitve lahko sproži več faktorjev: ponujena cena, kakovost, izboljšanje izdelka. Ta nakupna situacija se običajno zgodi, ko podjetje ni zadovoljno s trenutnim dobaviteljem. Situacijo spremenjenega ponovnega nakupa najbolje opisuje omejeno reševanje problemov, ko imajo odločevalci dobro definirane kriterije izbire, a so negotovi, kateri izmed dobaviteljev najbolj ustreza njihovim potrebam. Dva pristopa nakupnega odločanja, ki poudarjata strateške cilje in dolgoročne potrebe podjetja, sta značilna za to situacijo:

- **enostaven spremenjen ponovni nakup** (omejeno število alternativ pri izbiri, zmerna količina iskanja informacij in analiziranja – podjetje se osredotoča na dolgoročne odnose z dobavitelji) in
- **zapleten spremenjeni ponovni nakup** (širok nabor alternativ z nekaj negotovosti). Veliko število razpoložljivih dobaviteljev povečuje kupčevo pogajalsko moč. Pomembnost odločitve motivira podjetje, da aktivno išče informacije, uporablja napredne tehnike analize in upošteva dolgoročne potrebe.

V situaciji spremenjenega ponovnega nakupa je zopet odvisno, ali je prodajalec obstoječi ali nepoznani dobavitelj. Obstoječi dobavitelj naj bi ves trud usmeril v razumevanje potreb podjetja, zakaj se je odločilo za ponovno vrednotenje alternativ ter takoj odpravil neskladje in prepričal odločevalce v ponovni nakup. Cilj nepoznanega dobavitelja naj bi bil zadržati podjetje v stanju spremenjenega ponovnega nakupa dovolj dolgo, da lahko oceni alternativno ponudbo. Ključnega pomena je poznavanje dejavnikov, ki so odločevalce spodbudili k ponovnem preizkušanju alternativ. Za nepoznane dobavitelje je predvsem učinkovita strategija jamčenja kakovosti kot del ponudbe.

Če povzamem, naj bi si dobavitelji prizadevali za identifikacijo nakupnih vzorcev, ki se nanašajo na posamezno podjetje. Tako morajo na problem ali potrebo nabave gledati s perspektive podjetja, ki kupuje: kako podjetje napreduje z določenim problemom nabave, kako podjetje razume zastavljeno nalogo ter kako pomemben je nakup. Odgovori na ta vprašanja vodijo in razvijajo prodajalčev odziv in prinašajo vpogled v nakupni center podjetja.

1.2 Pomen odnosov na medorganizacijskem trgu

Elektronsko trgovanje je tesno povezano z grajenjem dolgoročnega odnosa med poslovnimi partnerji, saj podjetjem omogoča, da vzpostavijo bolj tesne odnose tako z dobavitelji kot odjemalci (Rayudu, 2010).

Lastnosti uspešnega dolgoročnega partnerskega odnosa so (Konda, 2010):

- komplementarnost virov (stopnja, do katere se podjetja med seboj lahko dopolnjujejo);
- skupne vrednote in norme vedenja (enaka mnenja, pravila vedenja);
- komunikacija;
- zaupanje med partnerji in zavezanost (zvestoba) medsebojnim odnosom;
- izmenjava informacij;
- prilagajanje obeh vpletenih (sredstvo za razvoj zaupanja).

Na medorganizacijskem trgu sta najbolj izraženi lastnosti zaupanje in zavezanost (Konda, 2010; Čater, 2008), zato sta v nadaljevanju podrobneje predstavljeni.

1.2.1 Zaupanje

Raziskovanje na temo zaupanja v povezavi z elektronskim trgovanjem je bilo opravljeno v številnih študijah. Največkrat se poudarja, kako veliko vrednost ima zaupanje, saj je ključnega pomena, ko se pojavijo poslovne priložnosti (Tung, Whye & Tee, 2001) ali povedano drugače, zaupanje je najpomembnejše pri razvijanju sodelovanja in zavezanosti (Delina & Tkáč, 2010). Spet druge raziskave izpostavljajo pomanjkanje zaupanja kot pomemben vidik neuspešnosti poslovnega odnosa. Ang, Dubellar in Lee (2001) omenjajo tri vidike (ne)zaupanja: ponudnik naj bi izpolnil kupčevo pričakovano obljubo (kvaliteta produktov in storitev naj bo označena na spletni strani, kupci naj imajo možnost komentiranja prek forumov), ponudnik naj bi bil pripravljen popraviti morebitno kupčevo nezadovoljstvo, ki bi nastalo pri plačevanju ali prevzemu (pomen tradicionalnih komunikacijskih poti) in spletna stran naj bi zagotavljala varstvo osebnih podatkov (angl. *privacy policy*).

Zaupanje se lahko na splošno predstavi z naslednjih vidikov (Možina, 2004):

- tveganje: zaupanje lahko prinese ugodne ali neugodne posledice;
- odvisnost od drugih: posledice, ki so ugodne ali neugodne, so rezultat vedenja drugih oseb in lastnega vedenja;
- možnost negativnega izida: pričakovanje, da v primeru neugodnega izida pride do večje škode;
- prepričanje o ugodnem izidu: prepričanje, da obnašanje drugega privede do ugodnih posledic.

V elektronskem okolju se zaupanje razvija in gradi skozi določeno obdobje. Skupina raziskovalcev (Papadopoulou, Kanellis & Martakos, 2001) je osnovala elemente zaupanja, ki temeljijo na tem, da je kupčevo zaupanje zgrajeno na ponavljajočih se interakcijah z uresničeni obljubami v elektronskem okolju. Gre za proces, ki naj bi se odvijal skozi

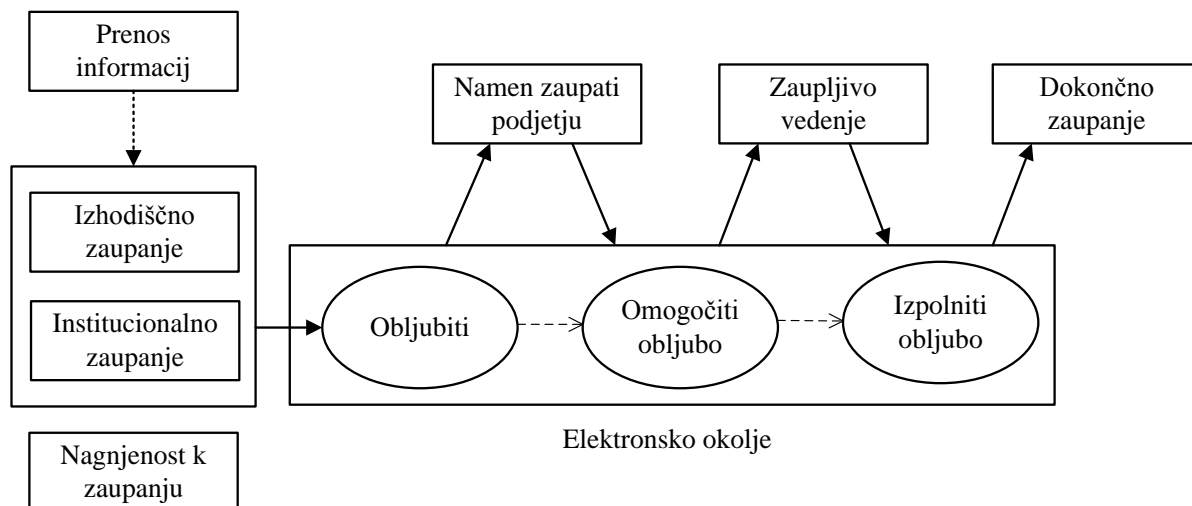
predvidevanje, pripisovanje, povezovanje, oblikovanje dobrega imena in poistovetenja (Delina & Tkáč, 2010). V nadaljevanju je natančneje predstavljen proces razvoja zaupanja.

Na začetku kupčeva pripravljenost za sodelovanje temelji na treh elementih: nagnjenosti k zaupanju (angl. *disposition to trust*), institucionalnem zaupanju (angl. *institution-based trust*) in izhodiščnem zaupanju (angl. *initial trusting beliefs*). Kupec ima določeno nagnjenost k zaupanju, ki izhaja iz osebnih in kulturnih faktorjev. Nagnjenost k zaupanju povečuje institucionalno zaupanje, ki temelji na primerni zakonodaji e-poslovanja in zaznani varnosti osebnih podatkov, ki jo nudi podjetje. Nadalje ima kupec še določeno izhodiščno zaupanje do podjetja, ki se izoblikuje pri prenosu informacij tretjih oseb in institucij o verodostojnosti podjetja (Papadopoulou et al., 2001).

Kombinacija teh treh elementov se kaže kot kupčeva odprtost za obljube, ki jih ponuja elektronsko poslovanje, in naj bi povečevala kupčev namen zaupati podjetju (angl. *trusting intention*), s katerim kupec izkazuje, da je pripravljen biti odvisen od poslovanja in pričakuje, da bo obljuba uresničena. Namen zaupanja se dalje manifestira v zaupljivo vedenje (angl. *trusting behavior*), ko kupec sprejme tveganje v dani situaciji in je odvisen od obljube. Ravno izpolnjene obljube (angl. *keep the promise*) imajo pozitiven vpliv na kupčevo dožemanje in prihodnja pričakovanja, ki se nanašajo na kvaliteto poslovanja. Ta je ocenjena s stopnjo ujemanja pričakovanih in zaznanih storitev ter v prihodnje določa kupčevo zadovoljstvo. Izpolnjene obljube omogočajo dokončno zaupanje (angl. *trusting beliefs*) (Papadopoulou et al., 2001).

Na Sliki 1 so prikazani opisani elementi in njihove povezave, ki izhajajo predvsem iz pozicije kupca v elektronskem okolju. Te kažejo na potek oblikovanja kupčevega zaupanja.

Slika 1: Razvoj zaupanja v elektronskem okolju



Vir: Papadopoulou et al., *Investigating the formation of trust in e-commerce relationships*, 2001, str. 198.

Tung in sodelavci (2001) so na podlagi več teorij predstavili dve vrsti zaupanja, ki naj bi vplivali na sodelovanje v e-trgovanju:

- zaupanje med poslovnima partnerjema, ki ima tri dimenzije: držati se dogovorjenih obveznosti, pogajati se pošteno in izogibati se izkoriščanju;

- zaupanje v e-trgovanje, ta se nanaša na prepričanje v funkcionalnost zaščite, ki je podprta s tehnologijo e-trgovanja.

Izsledki njihove raziskave so pokazali, da je najpomembnejša dimenzija zaupanja med poslovnima partnerjema »držati se dogovorjenih obveznosti«. To potrjuje tudi ugotovitev, da prisotnost zaupanja in zavezanosti na medorganizacijskem trgu prinaša večjo učinkovitost, produktivnost in zmogljivost (Tung et al., 2001).

1.2.2 Zavezanost

Zavezanost (v literaturi se prevaja tudi kot zvestoba) je kompleksen večdimenzionalen konstrukt, ki kaže na pomembnost odnosa med partnerjema in na njuno željo nadaljevati odnos v prihodnje (Wilson v Čater, 2008). Sestavljajo ga tri sestavine: **emotivna** (pozitiven odnos do navezanosti na drugo stran), **kalkulativna** (izvira iz zaznanih omejitev, ki vežejo podjetje na partnerje in zrcali negativno motivacijo za ohranjanje odnosa), **normativna** (zrcali silo, ki veže kupca na ponudnika zaradi zaznane obveznosti). Če te tri sestavine prenesemo na trženjske odnose, pomeni, da »kupci ostajajo v odnosu iz treh razlogov: ker želijo, ker čutijo, da morajo in ker čutijo, da bi morali« (Čater, 2008, str. 37). Na tem mestu je smiselno opozoriti na rezultate raziskave (Čater, 2008), ki potrjujejo prevladujočo vlogo emotivne zavezanosti in zanemarljivo vlogo normativne zavezanosti. To pomeni, da je pri zavezanosti na medorganizacijskem trgu ključnega pomena čustvena komponenta.

1.2.3 Ovire pri vzpostavljanju dolgoročnih odnosov

Kljub znanim koristim, ki jih nudi dolgoročno sodelovanje (tržna moč, organizacijska in inovativna sposobnost, konkurenčna prednost in finančna korist), obstajajo dejavniki, zaradi katerih se podjetja ne odločijo za vzpostavitev le-tega (Konda, 2010):

- strah pred odvisnostjo;
- pomanjkanje zaupanja vrednih partnerjev;
- pomanjkanje zaznane vrednosti v odnosu;
- pomanjkanje usmerjenosti k odnosom v odjemalčevem podjetju;
- hitre tehnološke spremembe.

Kot še ugotavlja Konda (2010, str. 96): »Večina težav, ki se pojavljajo med partnerji, izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je vzpostavitev komunikacijskega sistema eden od odločilnih elementov, ki omogočajo učinkovito koordinacijo«. Prav ta komunikacijski sistem predstavljajo programske rešitve za B2B e-trgovanje.

2 ELEKTRONSKO TRGOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

2.1 Elektronsko poslovanje in elektronsko trgovanje

Elektronsko trgovanje pomaga premostiti geografske in časovne ovire med prodajalci in kupci, poveča učinkovitost in prilagodljivost proizvodnih in administrativnih procesov v podjetjih, zmanjšuje ovire za vstop na trg in hkrati povečuje konkurenco na trgu. Zaradi teh lastnosti je e-

trgovanje kljub ekonomski krizi v vzponu in je gonilna sila ekonomskega razvoja ter globalizacije (Zhu, 2008).

V literaturi najdemo veliko število definicij e-trgovanja (angl. *e-commerce*) in e-poslovanja (angl. *e-business*), pri čemer pa prihaja do zmede in nekonsistentne uporabe obeh pojmov, kar je potrebno uvodoma obrazložiti. Prvi se je v literaturi pojavil izraz *e-commerce*, ki ga je Zwass leta 1996 definiral kot deljenje poslovnih informacij, upravljanje poslovnih odnosov in izvajanje poslovnih transakcij s pomočjo telekomunikacijskih omrežij (Zwass, 2006). Nato so v podjetju IBM leta 1997 skovali izraz *e-business*, ki je bil izpeljan iz izrazov, kot sta *e-mail* in *e-commerce* (Rayudu, 2010). Ker je bil izraz *e-commerce* preozek, ga je izraz *e-business* postopoma zamenjal in prevzel njegov pomen (Jerman Blažič et al., 2001). Tako se danes večina avtorjev strinja, da pod izraz *e-business* lahko umestimo uporabo katerekoli informacijsko-komunikacijske tehnologije za izvajanje kateregakoli poslovnega procesa v podjetju ter vseh elektronskih transakcij znotraj podjetja in med podjetji, pa tudi s končnimi uporabniki, državo in drugimi institucijami (Jerman Blažič et al., 2001). Izraz *e-commerce* pa zajema elektronsko izvajanje predvsem tistih procesov in transakcij, ki so povezane s trgovanjem in je sestavni del e-poslovanja (Barnes & Vidgen, 2004; Grandón & Pearson, 2004; Jerman Blažič et al., 2001; Rayudu, 2010). Na takšen način tudi sam v tej nalogi ločujem in uporabljam oba izraza. Še vedno pa je v literaturi mogoče zaslediti veliko avtorjev, ki uporabljajo tako široko definicijo e-trgovanja, da dejansko obravnavajo e-poslovanje kot celoto. Na to opozarjajo na primer Ruikar in Anumba (2008) ter Bartels (2000). Zato mora biti raziskovalec e-trgovanja pri preučevanju literature zelo pozoren na uporabljeno definicijo.

E-trgovanje torej lahko definiram kot uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije za izvajanje transakcij znotraj organizacije ter med organizacijo in drugimi deležniki, kot so odjemalci, dobavitelji in partnerji (Newell & Huang, 2004). Definicija dobro vključuje pomen ICT, v nadaljevanju pa je nekoliko preohlapna. Zato jo dopolnjuje definicija, v kateri sta Bharadwaj in Soni (2007) zajela, katere poslovne aktivnosti vključuje e-trgovanje: e-trgovanje lahko vključuje različne poslovne aktivnosti, kot so prodaja, nakupovanje ter oglaševanje izdelkov in storitev s pomočjo interneta. Vključuje pa tudi elektronsko izmenjavo podatkov (angl. *electronic data interchange*; v nadaljevanju EDI), zagotavljanje uporabniških storitev, izvajanje finančnih transakcij, internetno raziskovanje in druge sorodne poslovne aktivnosti.

2.2 Medorganizacijsko e-trgovanje

Gleda na to, med katerimi subjekti potekajo aktivnosti, e-trgovanje delimo na (Loebbecke, 2000):

- medorganizacijsko e-trgovanje (angl. *business-to-business*), kjer so tako prodajalci kot kupci poslovni subjekti;
- e-trgovanje s končnimi potrošniki, kjer podjetja prodajajo izdelke fizičnim osebam (angl. *business-to-consumer*).

O pomenu medorganizacijskega e-trgovanja govori podatek, da le-to predstavlja okoli 90 % vsega e-trgovanja (Hutt & Speh, 2010) in prav B2B e-trgovanje obravnava to magistrsko delo.

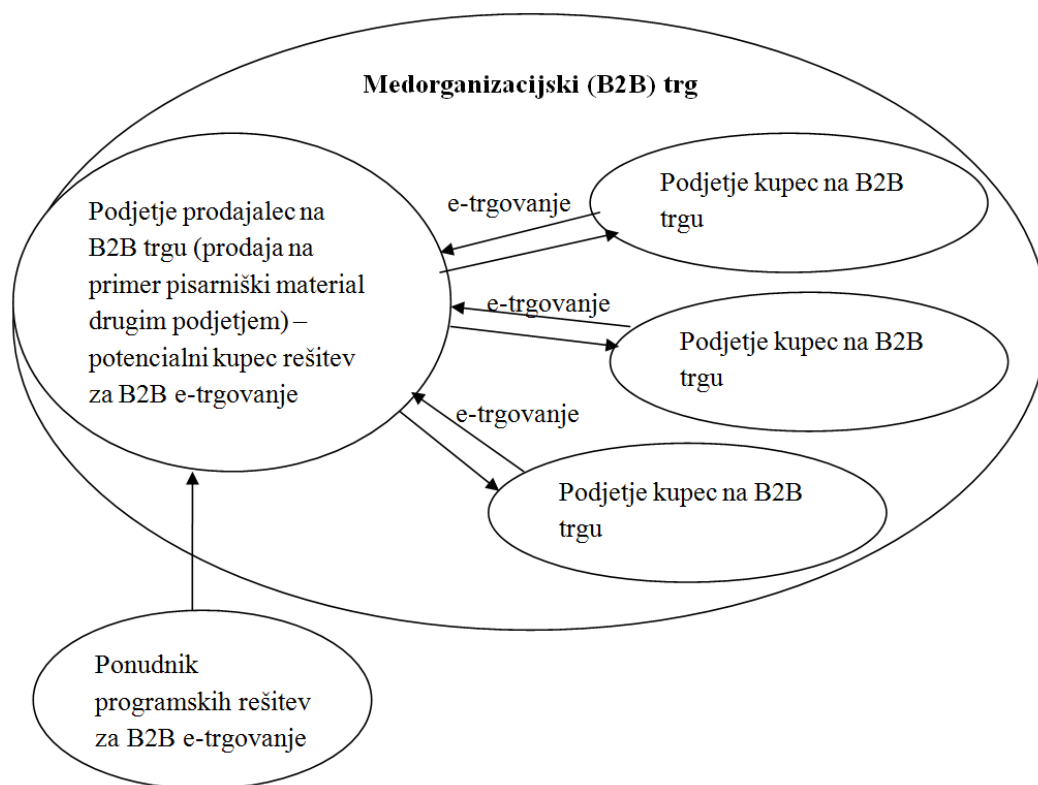
Kljub temu v nadaljevanju B2B e-trgovanje pogosto preučujem tudi z vidika e-trgovanja kot celote, saj je sestavni del le-tega.

B2B e-trgovanje v okviru tega dela razumem kot uporabo internetnih tehnologij, ki jih uporabljajo prodajalci za trženje ter prodajo izdelkov in/ali storitev drugim podjetjem, kupci pa za iskanje, pregledovanje, primerjanje in na koncu za nakup izbranih izdelkov ali storitev (Rangaswamy & Murray, 2010).

Navedene definicije e-trgovanja kažejo, da se izvaja s pomočjo skupka informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Vendar definicije izpostavljajo samo internet kot medij za prenos informacij in izvajanje transakcij, kar pa ni dovolj. E-trgovanje omogočajo programske rešitve za e-trgovanje, ki se izvajajo na računalniški strojni opremi in do katerih se dostopa preko interneta ali drugih računalniških omrežij. Programske rešitve za B2B e-trgovanje, ki so preučevani element te raziskave, so opisane v naslednjem poglavju.

Drugo, kar izhaja iz prejšnje definicije, pa je, da e-trgovanje oziroma tehnologije za e-trgovanje uporabljajo tako prodajalci kot kupci na medorganizacijskem trgu. Pri tem je potrebno izpostaviti, da so prodajalci tisti, ki vzpostavijo potrebno strojno in programsko opremo, da lahko pričnejo z e-trgovanjem in odjemalcem ponudijo na primer naročanje in kupovanje izdelkov v svoji spletni trgovini. Preučevana populacija v tej magistrski nalogi so torej slovenska podjetja, ki prodajajo izdelke na medorganizacijskem trgu. Relevantne subjekte in povezave med njimi poenostavljeno prikazuje Slika 2.

Slika 2: Subjekti, na katere se nanaša raziskava in povezave med njimi



2.3 Programske rešitve za medorganizacijsko e-trgovanje

Osnovni gradniki sistema za e-trgovanje so računalniška omrežja, aplikacije, informacijska infrastruktura v podjetju ter mreža sistemov za elektronsko plačevanje. Sistem za e-trgovanje je skupek programskih rešitev, ki temeljijo na razvoju interneta, svetovnega spleta in drugih inovacij. Posamezne aplikacije skrbijo za registracijo uporabnikov in obdelavo njihovih informacij, gradijo spletno stran, preko katere uporabniki izvajajo transakcije ter omogočajo prenos finančnih sredstev od kupca do prodajalca. Te in druge aplikacije morajo delovati v povezavi ena z drugo, da skupaj tvorijo spletno trgovino, v ozadju pa omogočajo procesiranje transakcij in zbiranje informacij (Rajput, 2000).

Za e-trgovanje je torej potreben zapleten skupek računalniških aplikacij, ki skupaj sestavljajo programsko rešitev za e-trgovanje. Zato so se na trgu pojavili ponudniki, ki razvijajo celovite programske rešitve za e-trgovanje. Te rešitve omogočajo spletno trgovino, spletno naročanje, spletno oglaševanje in tako dalje.

Nakup programske rešitve za e-trgovanje je primeren tako za velika kot manjša podjetja. Predvsem manjšim podjetjem takšne rešitve z vsemi svojimi funkcionalnostmi omogočajo takojšen pričetek e-trgovanja, večja podjetja pa jih morajo za maksimalen izkoristek integrirati z obstoječimi informacijskimi sistemi (v nadaljevanju IS) v podjetju, da lahko dosežejo avtomatizacijo prodajnih procesov od začetka do konca (Rajput, 2000).

Programske rešitve za e-trgovanje se razlikujejo od tradicionalnih informacijskih sistemov v podjetjih po tem, da so grajene na spletnih standardih in tehnologijah in zato omogočajo hitro vzpostavitev e-trgovanja. V večini primerov bi postavitve funkcionalnosti e-trgovanja z razvojem lastnih aplikacij na obstoječem informacijskem sistemu v podjetju zahtevala bistveno več časa in denarja (Rajput, 2000).

Rajput je leta 2000 izpostavil naslednje koristi rešitev za e-trgovanje: poenostavitev in avtomatizacija poslovnih procesov, nižji stroški vstopa v e-trgovanje, specializirane funkcionalnosti e-trgovanja (kot so nakupovalni katalogi, aplikacije za avtomatizacijo nakupnega procesa, moduli za sledenje obnašanja uporabnikov, personalizacija spletne trgovine, oglaševanje), integracija z obstoječim informacijskim sistemom (na primer povezava spletne trgovine z zalednimi sistemi za obdelavo naročil, računovodstvo in distribucijo), možnost povezovanja z drugimi aplikacijami za e-trgovanje, integracija e-trgovanja s poslovnimi procesi podjetja ter povezovanje procesov v podjetju s procesi poslovnih partnerjev in odjemalcev.

Zgoraj našteje koristi so že več kot desetletje temeljne značilnosti programskih rešitev za e-trgovanje in veljajo še danes. Hkrati pa je hiter razvoj informacijske tehnologije vplival tudi na razvoj programskih rešitev za e-trgovanje in prinesel nekaj novih značilnosti, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

Rangaswamy in Murray (2010) razlagata, da so podjetja na B2B trgu sprva internet uporabljala zgolj kot orodje za predstavitev svojega kataloga izdelkov. Vendar so ob velikem uspehu B2C e-trgovanja in hitrem razmahu internetnih tehnologij (bogate spletne aplikacije, ki temeljijo na tehnologiji *Web 2.0*) morala ponovno definirati svojo strategijo e-poslovanja. Številna vodilna

podjetja na B2B trgu so tako izbrala internet in spletno trgovino kot temeljno platformo za trženje in prodajo, pri čemer sledijo dobri praksi iz sveta B2C e-trgovanja. Druga plat je, da so poslovni kupci v zasebnem življenju potrošniki, ki so se navadili B2C poudarka na odlični uporabniški izkušnji, bogatih vsebinah in sodelovanju v skupnostih, zato tudi na B2B trgu pričakujejo podobno izkušnjo. Oboje skupaj je tako povzročilo približevanje značilnosti B2B segmenta B2C segmentu e-trgovanja (Alvarez et al., 2011; Hutt & Speh, 2010; Rangaswamy & Murray, 2010). Loebbecke je že leta 2000 navedla, da internet ponuja podobne možnosti trgovanja na B2B in B2C trgu, oziroma da internet bolj kot katerikoli drug medij omogoča prodajalcem, da izpolnijo potrebe zasebnih in poslovnih odjemalcev na podoben način. To je eden pomembnejših trendov v razvoju rešitev za B2B e-trgovanje zadnjih let.

Rangaswamy in Murray (2010) navajata pet ključnih zmožnosti rešitev za B2B e-trgovanje:

- povečanje operativne učinkovitosti;
- zagotavljanje bogate nakupovalne izkušnje in osredotočenost na kupca;
- omogočanje novih poslovnih modelov za odpiranje novih trgov;
- povečanje prodaje z usmerjenim trženjem in promocijami;
- grajenje zvestobe in skupnosti okoli blagovne znamke.

Povečanje operativne učinkovitosti pomeni avtomatizacijo prodaje in ostalih interakcij z odjemalci. To dosežemo s preusmeritvijo odjemalcev iz dragih »ročnih« prodajnih poti, kot sta telefon in e-pošta, v samopostrežno spletno trgovino. S tem se skrajša čas od naročila do prejema plačila in zmanjša možnost napak v procesu prejemanja naročil, hkrati pa se prodajno osebje lahko osredotoči na aktivnosti z višjo dodano vrednostjo. Podjetje doseže večjo učinkovitost ali nižje stroške poslovanja. Nasprotno kot pri B2C e-trgovanju podjetje na B2B trgu ne želi vsem svojim odjemalcem ponuditi istih izdelkov po istih cenah. Zato je pomemben element sodobne B2B e-trgovine, da programska rešitev v ozadju omogoča enostavno postavljanje pravil, na podlagi katerih vsaka posamezna stranka po prijavi v spletno trgovino vidi sebi prilagojen katalog izdelkov, cene in ostale pogoje nakupa (Rangaswamy & Murray, 2010).

Preusmeritev strank na spletno samopostrežno rešitev je lahko težavna, zato je pomembno v spletni trgovini zagotoviti bogato nakupovalno izkušnjo in osredotočenost na kupca s pomočjo elementov, ki so značilni za uspešne B2C spletne trgovine. Takšni elementi so na primer preprosta navigacija in iskanje, preprosta izvedba nakupa, všečen videz, vpogled v stanje zaloge in predviden rok dobave, posebne ponudbe, ponudba povezanih izdelkov, ocene ter recenzije izdelkov in tako dalje (Rangaswamy & Murray, 2010).

Podjetja, ki so prej prodajala svoje izdelke samo ozkemu krogu odjemalcev, lahko s spletnim trgovanjem odprejo nove prodajne poti, ne da bi prišlo do sporov med udeleženci v sistemu različnih prodajnih poti, ter vstopijo na nove trge. Hkrati je prav tako pomembno pospeševanje prodaje obstoječim odjemalcem. Spletna trgovina omogoča zbiranje informacij o odjemalcih in s tem poglobljeno razumevanje njihovih potreb in obnašanja. Razumevanje potreb uporabnikov je temeljnega pomena za uspešnost tehnik trženja, kot so promocija povezanih izdelkov (angl.

cross-selling), promocija dražjih različic izdelkov (angl. *up-selling*), usmerjene ponudbe, promocijske kampanje in podobno (Rangaswamy & Murray, 2010).

Uspeh blagovne znamke nastane skozi interakcijo številnih posameznikov v skupnosti. Za gradnjo blagovne znamke, njeno promoviranje in vpliv na njen razvoj se mora podjetje vključevati v socialna omrežja, imeti svoj forum in blog. Spletne skupnosti in socialna omrežja ponujajo izjemno priložnost za spodbujanje sodelovanja s kupci in med kupci, zbiranje povratnih informacij o izdelkih in pridobivanje idej za nove izdelke (Rangaswamy & Murray, 2010).

Bistvo B2B e-trgovanja naslednje generacije je torej strankam zagotavljati izboljšano, na kupca usmerjeno in bogato spletno izkušnjo, ki hkrati omogoča prodajalcu znižanje administrativnih stroškov, povečanje prodaje in večjo lojalnost blagovni znamki (Rangaswamy & Murray, 2010).

V svetovalnem podjetju Gartner so nedavno ponovno opravili primerjavo programskih rešitev za e-trgovanje, tako B2B kot B2C. Izpostavili so, da programska rešitev za e-trgovanje ne omogoča le transakcij preko spleta, temveč tudi začetek in gradnjo spletnega odnosa med prodajalcem in odjemalcem. Podjetjem so svetovali, naj izberejo rešitev z odprto, na spletnih storitvah temelječo arhitekturo, ki omogoča širok nabor funkcionalnosti. Podjetje Gartner kot osnovne funkcije današnjih rešitev za e-trgovanje navaja (Alvarez et al., 2011):

- izdelava in upravljanje vstopnih strani, spletnih izložb (angl. *web storefronts, landing pages*);
- nakupovalna košarica;
- vključitev davčnih pravil države;
- personalizacija celotne spletne izkušnje;
- upravljanje transakcij;
- dogovor o načinu plačila, načinu dobave in roku dobave;
- vizualna predstavitev izdelkov;
- visok nivo varnosti pri izvajanju spletnih transakcij.

Naslednja raven rešitev za e-trgovanje pa po mnenju podjetja Gartner vključuje sledeče zmožnosti (Alvarez et al., 2011):

- bogat uporabniški vmesnik z različnimi orodji za pomoč pri nakupovanju in izkoriščanje dodane vrednosti vsebin, ki jih ustvarijo uporabniki sami (na primer mnenja o izdelkih);
- izkoriščanje zunanjih spletnih servisov (na primer zemljevidi Google Maps ali recenzije izdelkov z zunanjih spletnih strani) in lastnih spletnih servisov za še boljšo uporabniško izkušnjo;
- podporo dostopu z različnih naprav, predvsem takih, ki hitro dobivajo na pomembnosti, kot so pametni telefoni in tablični računalniki;
- podporo različnim možnostim plačila za B2B (avtomatizirana izdaja in plačilo fakture) in B2C (plačilo s kreditno kartico, po povzetju ali z nakazilom) segment;
- priporočila izdelkov ali storitev v realnem času, pomoč kupcem pri izboru pravega izdelka in konfiguriranje izdelka pred nakupom;

- interaktivno trženje;
- pospeševanje prodaje prek spletne trgovine;
- vnos in obdelavo velikih naročil z več sto postavkami glede na dogovorjene pogoje med podjetjema, tudi preko več različnih prodajnih poti;
- upravljanje z življenjskim ciklom izdelkov;
- upravljanje s posameznimi strankami ali poslovnimi odjemalci (prilagajanje cen za posameznega odjemalca; možnost, da več zaposlenih enega poslovnega odjemalca upravlja z naročili na računu tega podjetja, med seboj izmenjuje nakupovalne vozičke, povpraševanja, ponudbe ali naročila, vse v skladu z dogovorjeno hierarhijo in pravicami);
- profiliranje odjemalcev;
- podporo različnim prodajnim potem;
- optimizacijo za spletne iskalnike;
- grajenje spletne skupnosti odjemalcev;
- integracijo trženja in prodaje s spletnimi socialnimi omrežji (predvsem za B2C segment, pa tudi B2B);
- upravljanje promocijskih kampanj;
- upravljanje vračila izdelkov;
- analiziranje zbranih podatkov in generiranje poročil;
- integracijo z zalednimi sistemi odjemalca, na primer e-nabavo;
- skupno upravljanje zaloga z dobavitelji in odjemalci.

Podjetje Gartner uporabo najsodobnejših zmožnosti e-trgovanja imenuje »naslednja raven« e-trgovanja (Alvarez et al., 2011), medtem ko v podjetju IBM uporabljajo izraz e-trgovanje »naslednje generacije« (Rangaswamy & Murray, 2010). Ne glede na to, da poimenovanje ni enotno in je še najbolj plod trženjskih prizadevanj, je potrebno ločiti nižje razvite programske rešitve od najbolj razvitih. Zato v okviru tega magistrskega dela imenujem programske rešitve z najsodobnejšimi funkcionalnostmi e-trgovanja »napredne« programske rešitve.

Ob primerjavi lastnosti programskih rešitev za e-trgovanje, ki jih je navedel Rajput leta 2000, s tistimi, ki jih desetletje kasneje navajajo Alvarez in sodelavci (2011) ter Rangaswamy in Murray (2010), lahko povzamem, da se današnje napredne programske rešitve od takratnih razlikujejo predvsem po naslednjih dodatnih zmogljivostih:

- bogata uporabniška izkušnja v B2B spletni trgovini, podobna izkušnji najboljših B2C spletnih trgovin;
- napredna orodja za zbiranje informacij o potrebah in navadah odjemalcev, kar omogoča gradnjo tesnejših odnosov ter hkrati bolj pravilno usmerjeno trženje;
- orodja za upravljanje promocijskih kampanj in pospeševanje prodaje;
- orodja za grajenje skupnosti z odjemalci in grajenje blagovne znamke.

Napredna programska rešitev za B2B e-trgovanje, kot jo razumem v okviru tega dela, je torej tipično sestavljena iz dveh delov: uporabniku vidnega dela - spletne trgovine ter zalednih orodij. V spletno trgovino se posamezen odjemalec prijavi z uporabniškim imenom in geslom. Po

prijavi so uporabniški vmesnik, ponudba, cene in promocijske akcije v spletni trgovini prilagojene posameznemu uporabniku na podlagi zbranih informacij o preferencah uporabnika in pogodbe med prodajalcem in odjemalcem. B2B spletna trgovina je močno podobna najbolj uspešnim spletnim trgovinam iz B2C segmenta, kjer so razvili najboljše prijeme za zagotavljanje dobre uporabniške izkušnje. Uporabnik v spletni trgovini izbere in naroči želene izdelke, vendar je programska rešitev za e-trgovanje še veliko več kot le spletna trgovina. V ozadju so orodja oziroma aplikacije, ki po integraciji z ostalimi informacijskimi sistemi prodajalcu omogočajo avtomatizacijo procesov izdajanja blaga, izdajanje faktur in usmerjenega trženja preko spletne trgovine in drugih medijev na podlagi zbranih podatkov o preferencah uporabnika. Avtomatizacija procesov lahko sega preko meja posameznega podjetja, saj je preko spleta mogoče rešitev za e-trgovanje povezati s sistemom nabave odjemalcev, s čimer vstopimo v področje rešitev za management oskrbovalne verige. Če povzamem in strnem različne avtorje, lahko podjetja, ki prodajajo na B2B trgu, z uporabo naprednih rešitev za e-trgovanje pridobijo koristi, ki so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Možne koristi prodajalcev na medorganizacijskem trgu od uporabe naprednih programskih rešitev za e-trgovanje po posameznih avtorjih

Možne koristi prodajalcev na medorganizacijskem trgu od uporabe naprednih rešitev za B2B e-trgovanje	Vir
Večja učinkovitost prodajnih procesov	Bharadwaj & Soni, 2007; Rangaswamy & Murray, 2010; Zhu, 2008.
Nižji administrativni stroški pri prejemanju in obdelavi naročil	Bharadwaj & Soni, 2007; Grandón & Pearson, 2004; Hutt & Speh, 2010; Rangaswamy & Murray, 2010.
Krajši čas od naročila do dobave	Lefebvre et al., 2005; Rangaswamy & Murray, 2010.
Manj napak v procesu prejemanja in procesiranja naročil	Rangaswamy & Murray, 2010.
Odpiranje novih prodajnih poti	Rangaswamy & Murray, 2010.
Vstop na nove trge oziroma zmanjševanje ovir za vstop na globalne trge	Grandón & Pearson, 2004; Lefebvre et al., 2005; Rangaswamy & Murray, 2010; Zhu, 2008.
Bolj učinkovita obravnava posameznih tržnih segmentov oziroma posameznih odjemalcev	Lefebvre et al., 2005; Rangaswamy & Murray, 2010.
Premostitev časovnih in geografskih ovir med prodajalci in odjemalci	Zhu, 2008.
Bolj učinkovito pospeševanje prodaje	Hutt & Speh, 2010; Lefebvre et al., 2005; Rangaswamy & Murray, 2010.
Boljše poznavanje potreb odjemalcev	Bharadwaj & Soni, 2007; Hutt & Speh, 2010; Rangaswamy & Murray, 2010.
Boljši management odnosov s strankami, komuniciranje s strankami ter podpora za stranke	Lefebvre et al., 2005.
Grajenje blagovne znamke in zvestobe odjemalcev	Rangaswamy & Murray, 2010.
Izboljšan pretok informacij v podjetju in med poslovnimi partnerji	Bharadwaj & Soni, 2007.
Večji ugled podjetja	Bharadwaj & Soni, 2007.
Večja vidnost podjetja	Lefebvre et al., 2005.

Zgled najboljših rešitev tako za B2B kot B2C e-trgovanje so IBM WebSphere Commerce, Oracle ATG in Hybris/iCongo, ki so s širokim naborom orodij namenjene predvsem večjim podjetjem. Poleg naštetih pa so na trgu še številni drugi ponudniki, vsak s svojimi prednostmi, slabostmi in ciljno skupino (Alvarez et al., 2011).

Ker v e-trgovanje vstopa vse večje število podjetij različnih velikosti, se posledično povečuje število ponudnikov rešitev za e-trgovanje, hkrati pa se pojavljajo nove možnosti lastništva. Podjetja imajo širok razpon možnosti od nakupa rešitve in postavitve na lastni strojni infrastrukturi do najema rešitve na ponudnikovi infrastrukturi kot storitev (Alvarez et al., 2011). Tako imamo tudi na slovenskem trgu podjetja, ki ponujajo najem naprednih rešitev za e-trgovanje v oblaku (Spletna trgovina, 2012).

3 PRIVZEMANJE E-TRGOVANJA

3.1 Modeli razvitosti e-trgovanja

Širitev e-trgovanja je omogočil predvsem hiter razmah interneta po letu 1997 (Rayudu, 2010). Splošno sprejet model privzemanja inovacij pravi, da lahko člane v vsaki skupini subjektov, ki prevzemajo neko novost, razdelimo na inovatorje, zgodnje privzemnike, zgodnjo večino, pozno večino in zamudnike (Rogers, 2003). Skladno s tem modelom so v posameznih industrijskih panogah, geografskih regijah in tudi na svetu kot celoti v tem trenutku podjetja, ki so že pred več kot desetletjem kot inovatorji pričela privzemati e-trgovanje in so ga do danes že v celoti integrirala v svoj poslovni model. Nasprotno so predvsem v manj razvitih gospodarstvih zamudniki, ki še niso privzeli niti najosnovnejših elementov e-trgovanja. V razponu med tema dvema skrajnostma pa se nahaja velika večina podjetij, ki so na primer e-trgovanje že pričela privzemati, a uvedla šele določen del funkcionalnosti e-trgovanja. Očitno je torej, da se e-trgovanje v posameznem podjetju razvija postopoma in da je potrebno definirati vsaj okvirne stopnje razvitosti e-trgovanja za kategorizacijo podjetij.

Slednje je spoznala že skupina raziskovalcev, ki so preučevali privzemanje e-trgovanja med majhnimi podjetji v Sloveniji. Pri tem so oblikovali naslednje stopnje zrelosti e-trgovanja (Zupan et al., 2004):

- 1) **vzpostavljanje povezave:** podjetje pridobi dostop do interneta in prične raziskovati nov medij;
- 2) **vzpostavitev prisotnosti:** podjetje prične z uporabo e-pošte, preučuje spletne strani konkurentov in se odloči za postavitev preproste spletne strani;
- 3) **osnovna interakcija z odjemalci:** podjetje prične pridobivati izkušnje s kupovanjem, prodajo in bančništvom preko spleta, zato pripravi prvi načrt razvoja e-trgovanja;
- 4) **pretvorba spletne strani v storitev:** podjetje nadgradi spletno stran v storitev, kjer lahko kupci oddajo naročila in dobijo podporo;

5) **interakcija z odjemalci v realnem času:** podjetja, ki imajo ICT za e-trgovanje integrirano v svoje poslovne procese in informacijske tokove. Podjetje stremi k oblikovanju personaliziranega odnosa preko spletne strani z vsakim posameznim odjemalcem, pri čemer uporablja podatkovne baze o uporabnikih v povezavi s tehnologijami za dinamično generiranje spletnih strani.

Naslednja raziskovalca, ki sta preučevala prispevek e-trgovanja k uspešnosti podjetja, sta predlagala naslednje 4 stopnje razvitosti e-trgovanja v podjetju (Zhu, 2004; Zhu & Kraemer, 2002):

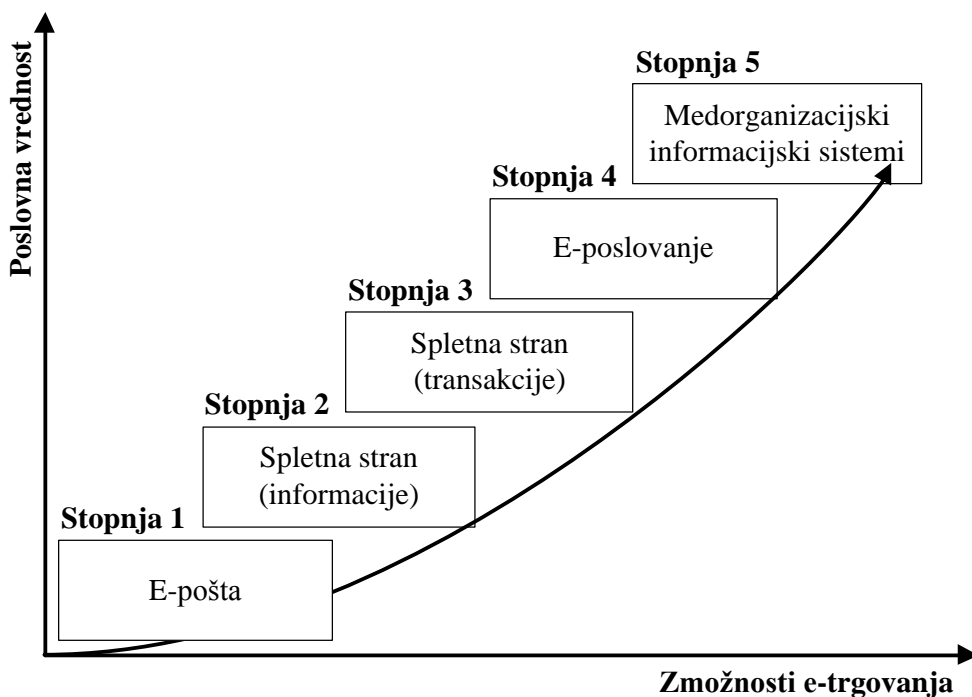
- 1) **informacije:** nudenje statičnih informacij o podjetju in izdelkih;
- 2) **transakcije:** omogočanje enosmernih spletnih transakcij, na primer spletno sprejemanje naročil;
- 3) **interakcije in personalizacija:** omogočanje dvosmernih spletnih transakcij med podjetjem in odjemalci, ki omogočajo strankam konfiguriranje izdelka po lastni želji, na primer spletno konfiguriranje izdelka in podpora strankam v realnem času;
- 4) **integracija:** integracija informacijskih sistemov, ki omogoča koordinacijo, izpolnjevanje naročil in upravljanje zalog s poslovnimi partnerji, vključno z oblikovanjem elektronske izmenjave podatkov in spletnega sistema za upravljanje oskrbovalne verige.

Skozi stopnje naraščajo zmožnosti e-trgovanja, ki jih podjetje izkorišča, kar hkrati pomeni, da narašča naprednost implementirane tehnologije.

Povezavo med naprednostjo tehnologije in zmožnostmi e-trgovanja izpostavlja tudi Zhu (2008), pri čemer se sklicuje na model svetovalnega podjetja PricewaterhouseCoopers (v nadaljevanju PWC) iz leta 1999. Ta kaže, da se naprednost v podjetju implementirane tehnologije za e-trgovanje kaže v zmožnostih, ki jih prinaša, in poslovni vrednosti, ki jo ustvarja.

Model podjetja PWC ima pet nivojev kompleksnosti oziroma naprednosti informacijske tehnologije, pri čemer od prvega proti zadnjemu nivoju naraščajo zmožnosti, ki jih prinaša, in poslovna vrednost, ki jo omogoča. Tehnologije na prvi ravni podjetju omogočajo komunikacijo preko interneta, na primer z uporabo e-pošte. Tehnologije na drugi ravni omogočajo uporabo osnovne spletne strani za objavo informacij o podjetju in izdelkih. Zgolj uporaba e-pošte in spletne strani še ne pomeni e-trgovanja. Tehnologije na tretjem nivoju omogočajo dvosmerno komunikacijo preko spletne strani in temeljne spletne transakcije, kot je sprejemanje naročil, prejemanje plačil in podpora uporabnikom. Na četrtem in petem nivoju sledijo bolj napredni sistemi za e-trgovanje, ki omogočajo integracijo oskrbovalne verige s poslovnimi partnerji, povezovanje informacijskih sistemov podjetij preko interneta in nove poslovne modele (Zhu, 2008). Grafična ponazoritev modela je predstavljena na Sliki 3.

Slika 3: Stopnje razvitosti tehnologije za e-trgovanje v podjetju



Vir: PricewaterhouseCoopers v Zhu, *The institutional environment for B2B e-commerce adoption*, 2008, str. 62.

Model privzemanja e-trgovanja so oblikovali tudi Lefebvre in sodelavci (2005), ki so preučevali privzemanje e-trgovanja v majhnih in srednje velikih proizvodnih podjetjih. Vendar pri tem niso izhajali iz zmožnosti tehnologije in njene poslovne vrednosti, temveč so delitev opravili glede na procese v podjetju. Pri tem so najprej identificirali 36 tipičnih procesov v proizvodnih podjetjih, ki jih je mogoče izvajati elektronsko. Nato so te procese razdelili v 4 skupine, pri čemer z vsako naslednjo skupino narašča kompleksnost procesov. Tako so dobili model privzemanja e-trgovanja z naslednjimi stopnjami:

- 00: podjetja, ki ne uporabljajo e-trgovanja in ga ne nameravajo uvesti;
- 0: podjetja, ki še ne uporabljajo e-trgovanja, vendar razmišljajo o uvedbi vsaj katere od funkcionalnosti e-trgovanja v naslednjih 12 mesecih;
- 1: elektronsko iskanje informacij in objavljanje vsebin;
- 2: elektronsko izvajanje preprostih transakcij, na primer prejemanje naročil in prodaja izdelkov ali storitev s pomočjo elektronskega kataloga;
- 3: izvajanje naprednih elektronskih transakcij, na primer dostop do stanja zalog odjemalcev, prikaz zalog odjemalcem, prodaja na elektronski tržnici, sprejemanje povpraševanj v elektronski obliki, pogajanja z odjemalci in prejemanje plačila v elektronski obliki;
- 4: elektronsko sodelovanje z dobavitelji in kupci ter integracija e-trgovanja z ostalimi informacijskimi sistemi in poslovnimi procesi v podjetju.

Tudi Lefebvre in sodelavci (2005) so izpostavili, da skozi stopnje narašča kompleksnost procesov. Zato morajo podjetja pri prehajanju na višje stopnje privzeti bolj napredno tehnologijo in hkrati izvesti organizacijske spremembe. To ne pomeni zgolj pridobitev novih tehnoloških

rešitev, temveč tudi potrebna znanja in sposobnosti. V prid tej tezi govori rezultat, da je kar 79 % opazovanih podjetij postopoma digitaliziralo posamezne procese in prehajalo v višje stopnje e-trgovanja. Ostala podjetja pa so določene procese ali stopnje preskočila. Navedeni razlogi za preskakovanje so bili trije. Nekatera podjetja so navedla, da so se prenažila in niso dosegla želenih koristi e-trgovanja, ker niso imela potrebnega znanja in prilagojenih poslovnih procesov. Druga podjetja so izpostavila, da so bila prisiljena v preskok s strani močnih poslovnih partnerjev. Tretja pa so navedla, da jim je preskok omogočil nakup programske rešitve za e-trgovanje, ki ponuja napredne funkcionalnosti in je hkrati enostavna za uporabo.

Na podlagi izpostavljene soodvisnosti med e-trgovanjem in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo lahko sklepam, da so predstavljeni modeli privzemanja e-trgovanja uporabni tudi za preučevanje privzemanja rešitev za e-trgovanje. Vsem predstavljenim modelom je skupno, da so za doseganje nižjih stopenj razvitosti e-trgovanja dovolj že najbolj osnovne tehnološke rešitve, za doseganje višjih pa bolj napredne rešitve za e-trgovanje. Potencialni uporabniki naprednih programskih rešitev so torej podjetja, ki se nahajajo na nižjih stopnjah razvoja e-trgovanja, ob tem pa načrtujejo prehod na višje razvite oblike e-trgovanja. Ta hipoteza služi kot izhodišče za merjenje potenciala za uvajanje naprednih programskih rešitev na slovenskem medorganizacijskem trgu.

Nadalje lahko sklepam tudi, da so dejavniki, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja kot celote enaki tistim, ki vplivajo na privzemanje naprednih rešitev za e-trgovanje. Predstavljeni so v naslednjem poglavju.

3.2 Dejavniki privzemanja e-trgovanja

Literatura o privzemanju e-trgovanja je precej raznolika. Različni avtorji so preučevali privzemanje e-trgovanja v različnih časovnih obdobjih, v različno razvitih gospodarstvih, med različno velikimi podjetji in predvsem z različnimi metodami. Pri tem so nemalokrat prišli tudi do protislovnih ugotovitev. Raziskovalci dejavnike pogosto delijo glede na izvor (zunanje in notranje) ali glede na njihov vpliv (spodbude in ovire). Z vidika privzemanja rešitev za e-trgovanje me bolj kot izvor zanima vpliv, torej kaj so spodbude in kaj ovire privzemanja B2B e-trgovanja.

3.2.1 Spodbude in ovire privzemanja e-trgovanja

Ker e-trgovanje temelji na skupku informacijsko-komunikacijske tehnologije, je smiselno pri preučevanju privzemanja e-trgovanja izhajati iz preteklih študij privzemanja informacijske tehnologije. Prav to sta storila Grandón in Pearson (2004), ki sta poizkušala utemeljiti povezavo med zaznano strateško vrednostjo in privzemanjem e-trgovanja. Pri tem sta zasledila naslednje dejavnike, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja: zaznana strateška vrednost, pripravljenost organizacije, zunanji pritisk, zaznana enostavnost uporabe in zaznana uporabnost. Poseben pomen sta namenila zaznani strateški vrednosti – pričakovanja glede koristi e-trgovanja, ki jih ima vrhnji management v podjetju. Koncept zaznane strateške vrednosti sta sestavila iz treh posameznih zaznav managerjev: pozitivni učinki e-trgovanja na operativno učinkovitost podjetja, pozitivni učinki e-trgovanja na produktivnost managerjev zaradi hitrejšega pretoka

informacij in komunikacije ter pozitivni učinki e-trgovanja na zagotavljanje informacij za strateško odločanje.

Pripravljenost organizacije sta Grandón in Pearson (2004) utemeljila kot razpoložljivost finančnih in tehnoloških virov, potrebnih za implementacijo e-trgovanja. Zunanji pritisk pomeni posreden ali neposreden pritisk, ki ga za uporabo e-trgovanja na podjetje izvajajo konkurenti, druga podjetja, skupine in vlada. Zaznana enostavnost uporabe je definirana kot mnenje posameznika, da je uporaba e-trgovanja enostavna, brez napora. Zaznano uporabnost pa predstavlja mnenje posameznika, koliko mu lahko e-trgovanje pomaga pri doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu. Po izvedbi raziskave sta raziskovalca v model dodala še en dejavnik, imenovan skladnost, pri čemer gre za skladnost med e-trgovanjem ter organizacijsko kulturo, vrednotami in načinom dela v podjetju.

Mehrotra (2007) je kot glavni dejavnik privzemanja e-trgovanja izpostavil globalizacijo. Zadnja desetletja smo namreč priča dvema trendoma: močni globalizaciji ter hitremu privzemanju najrazličnejših informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Oba trenda sta medsebojno tesno povezana in spodbujata drug drugega, ob tem pa oba poganjajo silnice, kot so liberalizacija in deregulacija trga, migracija prebivalstva ter širitev kapitalizma in demokracije.

Globalizacija podjetjem prinaša nove izzive in priložnosti. Priložnosti se kažejo v novih trgih (ki so bili prej nedosegljivi zaradi stroškov in pravnih ali drugih ovir), dostopu do dela, kapitala in znanja po vsem svetu ter sodelovanju v globalnih vrednostnih verigah. Izzivi pa izhajajo iz tujih tekmecev, ki vstopajo na domači trg, ter domačih tekmecev, ki so pridobili stroškovne prednosti s selitvijo proizvodnje v druge države ali na podlagi ekonomije obsega. Kot odziv na našete priložnosti in izzive podjetja vstopajo na svetovne trge. Pri tem se poslužujejo informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kot sta internet in e-trgovanje, ki zmanjšujejo stroške vstopa na nove trge, zmanjšujejo transakcijske stroške in omogočajo nove inovativne poslovne modele. Krog med globalizacijo in privzemanjem e-trgovanja je tako sklenjen (Mehrotra, 2007).

Mehrotra (2007) navaja, da mednarodna podjetja bolj pogosto uporabljajo B2B e-trgovanje od tistih, ki niso tako globalno usmerjena. Globalna podjetja poročajo o bolj izrazitih koristih B2B e-trgovanja na podlagi večje učinkovitosti, boljše koordinacije vrednostne verige in večje konkurenčnosti.

Zhu (2008) meni, da so pretekle raziskave o privzemanju e-trgovanja pozornost namenjale predvsem internim dejavnikom, ki izvirajo iz podjetja, zanemarjale pa so eksterne dejavnike – vpliv okolja. Zato se je posvetil raziskovanju zunanjih dejavnikov: pritisk ali spodbuda panoge, državna spodbuda, pravna podlaga in kulturne značilnosti okolja. V raziskavi je uspel potrditi predvsem vpliv panoge in deloma državne spodbude, vpliv pravne podlage in kulturnih značilnosti pa ne.

Na podlagi raziskave je Zhu (2008) ugotovil, da je pritisk ali spodbuda panoge najmočnejši zunanji spodbudnik privzemanja e-trgovanja. Pritisk ali spodbuda panoge je sestavljena iz silnic, ki delno spominjajo na Porterjev model silnic v panogi, ki delujejo na podjetje (Zhu, 2008):

- pritisk tekmecev;
- pritisk ali spodbuda s strani odjemalcev ali dobaviteljev;
- spodbuda vodilnih podjetij v panogi;
- spodbuda interesnih združenj v panogi.

Pritisk tekmecev se je v številnih študijah potrdil kot pomembna zunanja spodbuda privzemanja e-trgovanja, tako v razvitih državah, kot v državah v razvoju. Pri tem ne vpliva le na začetno privzemanje, temveč tudi na naprednost privzete tehnologije. Pritisk konkurence povzroča, da določena podjetja privzamejo e-trgovanje, da bi pridobila prednost, druga pa iz strahu, da bi zaostala. Posledično je pritisk tekmecev na privzemanje e-trgovanja večji v gospodarstvih ali panogah z višjo stopnjo konkurence (Zhu, 2008).

Tudi pritisk poslovnih partnerjev na privzemanje e-trgovanja se je izkazal kot pomemben dejavnik (Zhu, 2008). Ta lahko izhaja iz dominantnega odjemalca, ki svoje dobavitelje sili v uporabo določenih informacijskih rešitev za povezovanje, kot so elektronska izmenjava podatkov, rešitve za management oskrbovalne verige ali e-trgovanje. Podobno Mehrotra (2007) izpostavlja pritisk poslovnih partnerjev na privzemanje B2B e-trgovanja zaradi izboljšanja koordinacije med podjetji v vrednostni verigi. Pritisk naj bi bil še posebej značilen za podjetja v globalnih vrednostnih verigah. Teorijo podpirajo tudi primeri slovenskih podjetij, ki so ali pa še vedno proizvajajo dele za velike avtomobilске koncernе. Ta pogosto navajajo, da so ključni odjemalci sodelovanje pogojili z elektronsko izmenjavo podatkov ali celo uporabo določenega informacijskega sistema.

Nasprotno pa se spodbuda vodilnih podjetij in interesnih združenj nista izkazala kot zelo pomembna dejavnika v panogi (Zhu, 2008).

Državna spodbuda se je izkazala za pomembno le v začetnih fazah privzemanja e-trgovanja, v kasnejših fazah razvoja pa njen vpliv ni bil več značilen. Državno spodbudo je Zhu (2008) opazoval s pomočjo spremenljivk, kot so: načrt ali vizija države glede razvoja e-trgovanja, državna promocija e-trgovanja in finančne spodbude, davčne olajšave za e-trgovanje, vzor države pri e-trgovanju, vlaganja v telekomunikacijsko infrastrukturo ter državno izobraževanje v zvezi z e-trgovanjem.

Bharadwaj in Soni (2007) sta preučevala uporabo e-trgovanja in zaznane ovire med majhnimi podjetji. Podjetja so pri tem navedla, da so jih k e-trgovanju spodbudile pričakovane koristi, kot so izboljššan pretok informacij, ugled podjetja, povečana produktivnost, večja odzivnost na potrebe odjemalcev in večja kakovost izdelkov ali storitev. Nasprotno pa so podjetja, ki ne trgujejo elektronsko, kot glavni razlog izpostavila, da e-trgovanje za njih ni strateškega pomena. Druge pomembne ovire so bile še: negotovost glede zanesljivosti in varnosti interneta, pomanjkanje cenovno dostopne tehnične infrastrukture, pomanjkanje usposobljene delovne sile, preveč draga programska in strojna oprema ter pomanjkanje kapitala za investicije.

Hong in Zhu (2006) sta preučevala tako dejavnike, ki vplivajo na začetno privzemanje, kot tudi nadaljnji razvoj e-trgovanja. Tako na privzemanje kot nadaljnji razvoj naj bi najbolj pozitivno

vplivali trije dejavniki: integriranost obstoječih rešitev s spletom, izdatki za spletne rešitve in funkcionalnost obstoječih spletnih rešitev.

Podjetja so že pred razvojem interneta uporabljala različne informacijske tehnologije za podporo poslovnim aktivnostim v okviru managementa oskrbovalne verige in managementa odnosov z odjemalci, vendar so bili te tehnologije pogosto osamljeni otoki brez integracije na skupni platformi. Internet pa je ravno ta platforma, ki lahko omogoči relativno enostavno povezovanje informacijskih sistemov in na kateri temelji tudi e-trgovanje. Integriranost obstoječih rešitev s spletom je torej tisti dejavnik, ki pomeni bolj enostavno implementacijo e-trgovanja in v večjem obsegu, kar pomeni tudi večje potencialne koristi (Hong & Zhu, 2006).

Izdatki za spletne rešitve kažejo, koliko finančnih sredstev je podjetje pripravljeno nameniti spletnim tehnologijam, kamor sodi tudi e-trgovanje. Hong in Zhu (2006) sta izdatke za spletne rešitve definirala kot delež finančnih sredstev, ki ga podjetje namenja spletnim rešitvam vključno s strojno opremo, programsko opremo, storitvami, svetovanjem in izobraževanjem zaposlenih. Podjetja z višjimi izdatki za spletne rešitve so torej bolj verjetni privzemniki e-trgovanja. Hkrati je obseg izdatkov za spletne rešitve indikator, kako pomembno je e-trgovanje v očeh vrhnjega managementa.

Spletne tehnologije omogočajo širok razpon funkcionalnosti od statičnega prikazovanja informacij do stranki prilagojene predstavitve izdelkov in podpore spletnim transakcijam. Tako imajo podjetja, ki preko spletne strani že ponujajo več funkcionalnosti svojim odjemalcem in so le-te že navadila na stik preko spleta, boljši izhodiščni položaj za implementacijo e-trgovanja (Hong & Zhu, 2006).

V raziskavi sta Hong in Zhu (2006) preverjala tudi tri dejavnike, ki naj bi negativno vplivali na začetno privzemanje in nadaljnji razvoj e-trgovanja v podjetju: uporaba EDI, zunanje izvajanje informatike in zaznane ovire. Ti dejavniki so bili samo delno značilni, zato jih je potrebno obravnavati bolj previdno.

Hong in Zhu (2006) sta EDI opisala kot predhodnika e-trgovanja, ki ima z e-trgovanjem skupne nekatere zmožnosti, hkrati pa tudi bistvene razlike. Elektronska izmenjava podatkov naj bi sicer po eni strani pripravila podjetje na delo z elektronskimi mediji in prilagodila procese elektronskemu izvajanju, po drugi strani pa bi lahko bili stroški prehoda na poslovanje preko interneta visoki glede na dodane funkcionalnosti. Nadalje naj bi zunanje izvajanje informatike, predvsem razvoj aplikacij, negativno vplivalo na privzemanje in razvoj e-trgovanja. Razlog naj bi bil v nižji integraciji med informacijsko tehnologijo in procesi v podjetju, saj naj bi zunanji partnerji težje razumeli poslovni model podjetja.

Še posebej zanimiv je rezultat, da se je značilna povezava med zaznanimi ovirami in e-trgovanjem pokazala šele pri nadaljnjem razvoju e-trgovanja, v fazi začetnega privzemanja pa ne. Preučevane ovire v raziskavi so bile: notranji odpor do sprememb, nekompatibilnost z obstoječimi informacijskimi sistemi in infrastrukturo, težave z logistiko (izpolnjevanjem naročil), pomanjkanje usposobljenih zaposlenih ter težavno iskanje strank na spletu (Hong & Zhu, 2006).

Naj omenim še raziskavo privzemanja e-trgovanja med majhnimi slovenskimi podjetji, izvedeno leta 2001. Pri tem so raziskovalci delili dejavnike na zunanje in notranje, kot najpomembnejši pa so se izkazali: obseg poslovanja z večjimi organizacijami, naklonjenost managerjev e-trgovanju, vpliv poslovnih partnerjev in poslovna dejavnost. Žal iz članka ni razvidno, kako so merili posamezne dejavnike (Zupan et al., 2004).

Povzetek dejavnikov iz pregledanih raziskav po posameznih avtorjih je predstavljen v Tabeli 2.

Tabela 2: Dejavniki privzemanja e-trgovanja z razlago po posameznih avtorjih

Pomembnejši dejavniki privzemanja e-trgovanja	Razlaga dejavnika	Vir
Zaznana strateška vrednost (kot jo je zaznal vrhni management v podjetju)	Pričakovan prispevek e-trgovanja k poslovanju podjetja na treh področjih: operativna učinkovitost, produktivnost managerjev in strateško odločanje.	Grandón & Pearson, 2004.
Pripravljenost organizacije	Razpoložljivost finančnih in tehnoloških virov za implementacijo e-trgovanja.	
Zunanji pritisk	Posreden ali neposreden pritisk, ki ga na podjetje izvajajo konkurenti, druga podjetja, interesne skupine ali vlada.	
Zaznana enostavnost uporabe	Mnenje posameznika, koliko je uporaba e-trgovanja enostavna, brez napora.	
Zaznana uporabnost	Mnenje posameznika, koliko mu lahko e-trgovanje pomaga pri doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu.	
Skladnost	Skladnost med e-trgovanjem ter organizacijsko kulturo, vrednotami in načinom dela v podjetju.	
Globalizacija	Globalizacija in njene posledice (novi trgi, povečana konkurenca) spodbujajo podjetja k e-trgovanju in izrabi koristi, ki jih prinaša.	Mehrotra, 2007.
Pritisk ali spodbuda panoge	Spodbudo panoge tvorijo: pritisk tekmecev, pritisk ali spodbuda s strani odjemalcev ali dobaviteljev, spodbuda vodilnih podjetij v panogi in spodbuda interesnih združenj v panogi.	Zhu, 2008.
Državna spodbuda	Aktivnosti države, kot so strategija razvoja, finančna pomoč, izobraževanje. Pomembna predvsem za začetno privzemanje e-trgovanja.	
Pričakovane koristi	Izboljšanje pretoka informacij, ugled podjetja, povečana produktivnost, večja odzivnost na potrebe odjemalcev in večja kakovost izdelkov ali storitev.	Bharadwaj & Soni, 2007.
Ovire	Glavna ovira: e-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje. Druge pomembne ovire: negotovost glede zanesljivosti in varnosti interneta, pomanjkanje cenovno dostopne tehnične infrastrukture, pomanjkanje usposobljene delovne sile, preveč draga programska in strojna oprema ter pomanjkanje kapitala za investicije.	

se nadaljuje

nadaljevanje

Pomembnejši dejavniki privzemanja e-trgovanja	Razlaga dejavnika	Vir
Integriranost obstoječih rešitev s spletom	Omogoča bolj enostavno implementacijo e-trgovanja in v večjem obsegu, kar pomeni tudi večje potencialne koristi.	Hong & Zhu, 2006.
Izdatki podjetja za spletne rešitve	Dejavnik kaže, koliko finančnih sredstev je podjetje pripravljeno nameniti spletnim tehnologijam, kamor sodi tudi e-trgovanje. Hkrati je obseg izdatkov za spletne rešitve indikator, kako pomembno je e-trgovanje v očeh vrhnjega managementa.	
Funkcionalnost obstoječih spletnih rešitev	Podjetja, ki preko spletne strani že ponujajo več funkcionalnosti svojim odjemalcem, imajo boljši izhodiščni položaj za implementacijo e-trgovanja.	
Uporaba EDI	Sistemi EDI omogočajo del funkcionalnosti e-trgovanja, zato naj bi se podjetja, ki imajo EDI vzpostavljen, težje odločila za prehod na e-trgovanje.	
Zunanje izvajanje informatike	Kaže na nižjo integracijo med poslovnimi procesi in informacijsko tehnologijo, oziroma da podjetje na informacijsko tehnologijo ne gleda kot vir strateške prednosti.	
Zaznane ovire	Notranji odpor do sprememb, nekompatibilnost z obstoječimi informacijskimi sistemi in infrastrukturo, težave z logistiko (izpolnjevanjem naročil), pomanjkanje usposobljenih zaposlenih ter težavno iskanje strank na spletu.	
Pripravljenost organizacije (notranji dejavniki)	Najpomembnejši notranji dejavniki: obseg poslovanja z večjimi organizacijami, naklonjenost managerjev e-trgovanju in poslovna dejavnost.	Zupan et al., 2004.
Zunanji dejavniki	Vpliv poslovnih partnerjev.	

Poleg zgoraj naštetih dejavnikov iz zbranih raziskav pa velja premisliti še o enem dejavniku, ki bi lahko vplival na privzemanje e-trgovanja. Informacijsko-komunikacijska tehnologija ima tradicionalno velik vpliv na način, kako podjetja negujejo odnose s svojimi strankami. Prihod interneta pa je še razširil področje mogočega pri stikih z odjemalci (Osterwalder & Pigneur, 2004). Kotler (2004) poudarja, da medorganizacijska spletna mesta korenito spreminjajo odnose med dobavitelji in odjemalci in da se spreminjajo tudi trženjski pristopi, kjer v ospredje prihaja trženje s poudarkom na odnosih s kupci. Vrednost baze kupcev povečujejo z različnimi strategijami: zmanjšanje stopnje odhajanja kupcev, podaljšanje trajanja odnosa s kupcem, izkoriščanje priložnosti za rast podjetja, narediti manj donosne kupce bolj donosne, nameniti več pozornosti kupcem z visoko vrednostjo za podjetje (Kotler, 2004). Pomembno je poznati kupca, da se z zbiranjem in shranjevanjem informacij ustvarja baza podatkov o kupcih, ki pomeni podlago za trženje s poudarkom na podatkovnih bazah in je najpogosteje uporabljeno na medorganizacijskem trgu. Gre za »postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov v namen komuniciranja, menjave in graditve odnosov« (Kotler, 2004, str. 53).

Nadalje več avtorjev (Čater, 2008; Rangaswamy & Murray, 2010) poudarja, da je ceneje ohraniti obstoječe kupce, kot pa pridobiti nove, kar nakazuje na velik pomen dolgoročnosti odnosa med dobaviteljem in kupcem, kjer soodvisnost dveh strani narašča v sorazmerju s trajanjem odnosa (van Weele, 1998). Za uspešnost je najprej potrebno sodelovanje, ki je eden od pogojev, da se obojestranski odnos sploh vzpostavi. Iz tega je razvidno, kot ugotavlja Konda (2010), da je

pomembnejše razvijanje medsebojnih odnosov ali trženje na podlagi odnosov kot pa preobremenjenost z usmerjanjem poslovanja zgolj na obseg prodaje. V ospredje prihaja pomen dolgoročne uspešnosti odnosov.

Če se osredotočim k omenjenim koristim uporabe rešitev za B2B e-trgovanje (Tabela 1, str. 16), lahko opazim, da številne govorijo o izboljšanju odnosa z odjemalci: boljše poznavanje potreb odjemalcev, boljši management odnosov s strankami, komuniciranje s strankami in podpora za stranke ter grajenje zvestobe odjemalcev. Na podlagi povedanega sklepam, da je lahko spodbuda pri prevzemanju naprednih rešitev za B2B e-trgovanje tudi želja podjetja po boljšem managementu odnosov z odjemalci ali povedano drugače: naravnost podjetja h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na privzemanje B2B e-trgovanja.

3.2.2 Značilnosti podjetja, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja

Poleg spodbud in ovir za privzemanje e-trgovanja obstaja še tretja skupina dejavnikov - značilnosti podjetja. Značilnosti bi lahko bistveno pojasnile, kakšna podjetja so najbolj nagnjena k privzemanju naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, hkrati pa gre za lastnosti podjetja, ki jih je enostavno opaziti. Pri tem gre za velikost podjetja, dejavnost, število izdelkov in storitev v ponudbi ter število poslovnih odjemalcev.

Velikost podjetja je gotovo dejavnik, ki vpliva na privzemanje e-trgovanja, vendar so mnenja o vplivu različna. Hong in Zhu (2006) sta prišla do zaključka, da velikost podjetja negativno vpliva na privzemanje e-trgovanja, ker so velika podjetja počasna pri uvajanju novosti zaradi svoje togosti. Ravno nasprotno pa so drugi avtorji navedli, da velikost pozitivno vpliva na privzemanje, ker imajo večja podjetja več sredstev za investicije (Lefebvre et al., 2005) in ker vodilna podjetja postavljajo trende v svoji panogi (Zhu, 2008). Avtorji poudarjajo, da je internet s svojo odprtostjo tudi majhnim podjetjem omogočil, da vstopijo v e-trgovanje in tekmujejo z velikimi podjetji (Jerman Blažič et al., 2001; Rayudu, 2010).

Običajno raziskave o privzemanju e-trgovanja vključujejo tudi vpliv dejavnosti podjetja oziroma panoge, v kateri podjetje deluje. Hong in Zhu (2006) sta preučevana podjetja razdelila v tri skupine: izdelovalci, distributerji in storitvena podjetja. Podobno Mehrotra (2007) navaja, da so pri raziskavi vpliva globalizacije na privzemanje e-trgovanja ločili podjetja na proizvodna, distribucijska in finančna (banke in zavarovalnice), kar so v osnovi storitvena podjetja. Raziskovalci se strinjajo, da so najbolj nagnjena k e-trgovanju storitvena podjetja, ker je njihove procese in »izdelke« najlažje digitalizirati.

V podjetju, ki se v Sloveniji ukvarja z uvajanjem rešitev za B2B e-trgovanje, so potencialne stranke glede na dejavnost ločili v štiri skupine (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012):

- proizvajalci – podjetja, ki svoje proizvode ali storitve prodajajo neposredno drugim podjetjem;
- distributerji – veletrgovci in uvozniki, ki predstavljajo most med proizvajalci in uporabniki;
- proizvajalci z lastno mrežo – proizvajalci, ki prodajajo preko lastne distribucijske mreže;
- proizvajalci z zunanjo mrežo – proizvajalci, ki prodajajo preko zunanje mreže distributerjev.

Delitev je narejena glede na funkcionalnosti naprednih rešitev za e-trgovanje, ki jih posamezen tip podjetja potrebuje, pri čemer kompleksnost potreb narašča od prve proti zadnji skupini.

Pri intervjuvanju ponudnika programskih rešitev za e-trgovanje (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012) sem identificiral še naslednje dejavnike, ki bi lahko vplivali na privzemanje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje: število izdelkov v ponudbi in število B2B odjemalcev. Več kot ima podjetje izdelkov v ponudbi in več kot ima odjemalcev, težje učinkovito obvlada prodajo brez informatizacije ali z delnimi rešitvami.

4 PREGLED RAZISKAV IN STANJA MEDORGANIZACIJSKEGA E-TRGOVANJA V SLOVENIJI

Pred postavitvijo raziskovalnega načrta je potrebno preučiti še pretekle raziskave e-trgovanja v Sloveniji in razmere za e-trgovanje pri nas. Ker je število raziskav s področja e-trgovanja pri nas omejeno, pri tem gledam tudi širše na področje e-poslovanja ter obravnavam statistične podatke, ki posredno razkrivajo stanje e-trgovanja.

Pucihar je leta 1999 preučevala priložnosti in težave e-poslovanja preko interneta v organizacijah v Sloveniji, ki razkriva zanimive ugotovitve tudi z vidika e-trgovanja. Anketirani direktorji podjetij so se zavedali, da je e-poslovanje pomembno za prihodnjo uspešnost podjetij in da naj bi uvajanje novih tehnoloških rešitev potekalo skupaj s prenovo poslovnih procesov. Večina anketirancev je bila mnenja, da jim bo e-poslovanje v prihodnosti prineslo veliko konkurenčno prednost. Pri tem jih je 73 % navedlo, da bo e-poslovanje prineslo njihovim kupcem večjo izbiro in dostopnejše cene, organizacijam pa boljše razumevanje potreb kupcev. Kar 91 % anketirancev je bilo mnenja, da bo e-poslovanje prineslo nove načine kupovanja od dobaviteljev, na podlagi česar je pričakovati porast rešitev elektronskega poslovanja med organizacijami. Nasprotno pa je le polovica anketirancev menila, da jim bo e-poslovanje odprlo nove trge v tujini.

Slovenski direktorji so v raziskavi izrazili mnenje, da e-poslovanje prinaša največje prednosti na področju elektronskega naročanja (91 %) in na področju trženja (88 %), kar spada neposredno v domeno e-trgovanja. Nadalje so izpostavili še priložnosti, kot so: možnost sledenja stanju naročila, obveščanje o ceni in možnosti za promocijo izdelkov ali storitev (Pucihar, 1999).

Kot pglavitne težave e-poslovanja so se v raziskavi izkazale: nezaupanje v varnost podatkov, pomanjkanje zaupanja kupcev do elektronskih transakcij in pomanjkanje pravne zaščite nakupovanja. Najpogosteje navedeni spodbudni dejavniki pa so bili: novi varnostni standardi, široka razširjenost digitalnih medijev, enostaven vstop novih ponudnikov, pritisk konkurence, pravna ureditev v Evropski uniji za povečevanje zaupanja v e-poslovanje in odpravljanje monopolov državnih operaterjev na trgu telekomunikacij (Pucihar, 1999).

Zupan in sodelavci (2004) so preučevali privzemanje e-trgovanja majhnih slovenskih podjetij. Pri tem so prišli do ugotovitev, da je bila leta 2001 večina majhnih podjetij (56 %) v fazi, ko imajo vzpostavljeno preprosto spletno stran, pri tem pa pripravljajo prve načrte za e-trgovanje. Vsega 6 % podjetij je bilo takih, ki so omogočala preproste spletne transakcije preko svoje spletne strani ali celo bolj napredne transakcije ter integracijo e-trgovanja s poslovnimi procesi.

Raziskava je še pokazala, da so glavni dejavniki, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja med majhnimi slovenskimi podjetji, naslednji: poslovanje z velikimi organizacijami, naklonjenost managementa e-trgovanju, vpliv poslovnih partnerjev in vrsta poslovne dejavnosti.

V letu 2005 so slovenska podjetja, ki so uporabljala internet za prodajo, takole ocenila prednosti prodaje preko interneta (Zupan, 2010): pomembna vloga pri pridobivanju novih kupcev (82 % podjetij), ohranjanje konkurenčnosti (77 % podjetij), internet je pomemben pri izboljšanju ugleda (76 % podjetij), individualni pristop h kupcu (74 % podjetij), pomembna prednost pri razvoju in prodaji novih izdelkov ali storitev (72 % podjetij) in geografska širitev trgov (70 % podjetij).

The Economist Intelligence Unit (2010) je v svojem poročilu objavil analizo razvitosti digitalne ekonomije 70 ekonomsko najmočnejših držav sveta. Uvrstitev na lestvici razvitosti digitalne ekonomije odseva kakovost informacijsko-komunikacijske infrastrukture posamezne države in sposobnost njenih prebivalcev, podjetij in državnih ustanov, da informacijsko-komunikacijsko tehnologijo uporabljajo v svojo korist. Slovenija je na tej lestvici uvrščena na 29. mesto na svetu ali 18. mesto v Evropi s skupno oceno 6,81 od 10. Za primerjavo, najvišje uvrščena država na lestvici (Švedska) ima skupno oceno 8,49, najnižje uvrščena (Azerbajdžan) pa 3. The Economist Intelligence Unit končno oceno sestavi iz delnih ocen na šestih področjih: povezljivost in infrastruktura (merjeno s kazalniki, kot sta cena in kakovost internetnih povezav), poslovno okolje, socialno in kulturno okolje, pravno okolje, državna strategija in vizija ter privzemanje ICT med prebivalci in podjetji. Slovenija ni zabeležila bistvenih odstopanj ocene na posameznih področjih. Najnižjo oceno je dobila na področju povezljivosti in infrastrukture, najvišjo pa na področju državne strategije in vizije.

Statistični podatki za leto 2011 kažejo, da v Sloveniji že vrsto let tako rekoč vsa podjetja z več kot 10 zaposlenimi pri poslovanju uporabljajo računalnike in imajo dostop do interneta, pri čemer jih ima 92 % fiksni širokopasovni dostop. Spletno stran ima 74 % vseh podjetij z več kot 10 zaposlenimi, tista z več kot 250 zaposlenimi pa imajo le-to v 99 % primerov (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Navedeni statistični podatki kažejo, da imajo podjetja dobre izhodiščne tehnične možnosti za e-trgovanje.

Pa vendar je e-trgovanje med slovenskimi podjetji podpovprečno razširjeno. V letu 2007 je v Sloveniji 11 % podjetij prejelo naročila preko računalniških omrežij, kar pomeni preko spletnih strani ali elektronske izmenjave podatkov. Istega leta je v Evropski uniji prejelo naročila prek računalniških omrežij 17 % podjetij, največji delež takih podjetij pa je bil v Združenem kraljestvu, in sicer 35 %. V letu 2008 je imelo v Sloveniji spletno stran 71 % podjetij, od tega jih je 48 % omogočalo dostop do kataloga izdelkov in storitev, 9 % jih je omogočalo oddajanje elektronskih naročil prek spletne strani, le 2 % pa jih je omogočalo tudi elektronsko plačilo. Pri deležu podjetij, ki omogočajo elektronsko plačilo, je bila Slovenija leta 2008 na zadnjem mestu med državami Evropske unije (Zupan, 2010).

Tabela 3 prikazuje delež slovenskih podjetij, ki so leta 2010 v posameznem velikostnem razredu pošljala ali prejela naročila prek elektronskih omrežij, kar je najosnovnejši element e-trgovanja. Raziskava pri tem ločuje prejemanje ali pošiljanje naročil prek spletnih strani in prek EDI. Delež vseh podjetij z vsaj 10 zaposlenimi, ki so prejela naročila prek računalniških

omrežij, je v letu 2010 znašal komaj 13 %. Delež je bil razumljivo najvišji pri največjih podjetjih, kjer je znašal 44 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Na podlagi navedenih podatkov lahko sklepam, da v Sloveniji leta 2010 od vseh podjetij z več kot 10 zaposlenimi ni bilo več kot 13 % takih, ki so imela vzpostavljeno kakršnokoli rešitev za B2B ali B2C e-trgovanje.

Iz Tabele 3 je razvidno, da več podjetij z do 249 zaposlenimi prejema naročila preko spletne strani kot preko EDI, med podjetji z nad 250 zaposlenimi pa jih več prejema naročila preko EDI kot preko spletne strani. Podatek o razmerju med prejemanjem naročil preko spleta in EDI potrjuje, da je bila računalniška izmenjava podatkov tradicionalno namenjena predvsem velikim podjetjem, med katerimi je še danes najbolj razširjena. Tudi skupna vrednost prejetih elektronskih naročil je bila v letu 2010 večja pri prodaji preko EDI kot pri prodaji preko spletnih strani (Zupan, 2011). Pri oddajanju naročil v vseh velikostnih razredih pa prevladuje oddajanje preko spletne strani.

Tabela 3: Deleži podjetij v Sloveniji, ki so leta 2010 prejemale ali pošiljale naročila preko računalniških omrežij, po posameznih kategorijah in velikostnih razredih (v %)

Prejemanje ali pošiljanje naročil prek računalniških omrežij	Velikost podjetja glede na število zaposlenih oseb			
	10+	10 - 49	50 - 249	250+
Podjetja, ki so prejemale naročila prek računalniških omrežij.*	13	11	20	44
Podjetja, ki so prejemale naročila ali rezervacije prek spletnih strani.	9	8	12	22
Podjetja, ki so prejemale naročila prek EDI.	5	3	10	30
Podjetja, ki so pošiljala naročila prek računalniških omrežij.*	25	24	30	44
Podjetja, ki so pošiljala naročila ali rezervacije prek spletnih strani.	23	22	24	32
Podjetja, ki so pošiljala naročila prek EDI.	4	3	9	17

*Naročila po e-pošti niso vključena.

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2011, 2012.

V eni izmed novejših raziskav elektronske izmenjave podatkov v Sloveniji (Djurdjič, 2011) je več kot dve tretjini anketiranih podjetij potrdilo, da uporablja kakšno izmed oblik te tehnologije. Vendar je pri tem 71 % podjetij navedlo, da EDI uporabljajo šele manj kot 5 let. Daleč največ slovenska podjetja EDI uporabljajo za finančne transakcije z bankami in državnimi ustanovami (na primer z davčno upravo), šele potem pri prodaji in nabavi.

Iz zbranih podatkov lahko zaključim, da se slovenska podjetja zavedajo pomembnosti e-poslovanja oziroma e-trgovanja in prednosti, ki jih to lahko prinese podjetju. Tudi sami izhodiščni pogoji oziroma pripravljenost podjetij se zdi dobra, če sklepam glede na kazalnike o dostopu do interneta in uporabi računalnikov pri poslovanju. Pa vendar relativno majhen delež podjetij uporablja rešitve za e-trgovanje za prejemanje naročil. Ta delež je nizek predvsem pri podjetjih z manj kot 250 zaposlenimi, nekoliko višji je le pri večjih podjetjih, vendar ta stavijo

predvsem na EDI. Zdi se, da je še veliko tržnih priložnosti za uvajanje rešitev za e-trgovanje preko spleta.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ELEKTRONSKEGA TRGOVANJA NA SLOVENSKEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

5.1 Raziskovalni načrt

Temeljno raziskovalno vprašanje je sestavljeno iz dveh delov: ali obstaja na slovenskem medorganizacijskem trgu potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje ter kateri dejavniki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje na slovenskem medorganizacijskem trgu.

Pregled literature je pokazal, da pretekle študije in razpoložljivi statistični podatki ne odговarjajo na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Zato sem se odločil za zbiranje primarnih podatkov v dveh korakih, s kvalitativno in kvantitativno raziskavo.

Kvalitativno analizo sem izvedel v obliki polstrukturiranih globinskih intervjujev s predstavniki nekaterih slovenskih podjetij. Namen teh intervjujev je bil ovrednotiti relevantnost v literaturi navedenih dejavnikov privzemanja e-trgovanja za naš prostor in zbrana spoznanja uporabiti za dobro oblikovanje konceptualnega modela.

Preučevano populacijo sestavljajo vsa podjetja, ki prodajajo svoje izdelke na slovenskem medorganizacijskem trgu. V kvalitativni raziskavi so sodelovali respondenti, ki v posameznem podjetju določajo strategijo B2B e-trgovanja oziroma so z njo seznanjeni, na primer direktor, vodja prodaje ali vodja službe za informatiko. Pri izboru respondentov je bil cilj k sodelovanju pridobiti predstavnike čim bolj raznolikih slovenskih proizvodnih in veletrgovskih podjetij: takih, ki že uporabljajo napredno e-trgovanje in takih, ki ga še ne uporabljajo.

Na podlagi ugotovitev preteklih raziskav in kvalitativne raziskave sem oblikoval konceptualni model in hipoteze kvantitativne raziskave. Zbiranje kvantitativnih podatkov je potekalo s pomočjo spletne ankete.

5.2 Kvalitativna raziskava

Pred postavitvijo konceptualnega modela kvantitativne raziskave sem opravil štiri globinske intervjuje s predstavniki slovenskih podjetij, ki prodajajo izdelke na B2B trgu. Cilj teh intervjujev je bil, kot že omenjeno, preveriti relevantnost iz literature zbranih dejavnikov, ki naj bi vplivali na privzemanje e-trgovanja.

Prednost intervjujev je, da managerji raje sodelujejo v intervjuju kot izpolnijo vprašalnik. Prav tako so vprašanja lahko kompleksnejša, odprta, postavljena v različnem vrstnem redu in lahko zahtevajo precej časa za odgovorjanje (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Polstrukturirane intervjuje sem izvedel v obdobju od 20. junija do 9. julija 2012. Pri tem sem respondente najprej povabil, da prosto govorijo o dejavnikih, ki po njihovem mnenju spodbujajo

ali zavirajo privzemanje B2B e-trgovanja v njihovem podjetju, nato pa sem jih vprašal še o njihovem mnenju glede dejavnikov, zbranih iz literature.

Od desetih podjetij, ki so bila povabljeni k sodelovanju, so se odzvali predstavniki štirih podjetij. Ocenjujem, da so si podjetja po značilnostih, ki vplivajo na privzemanje e-trgovanja, med seboj dovolj raznolika, da so rezultati objektivni. Glavne značilnosti podjetij in njihovih respondentov so prikazane v Tabeli 4. V nadaljevanju sledijo kratki povzetki izvedenih intervjujev. Respondentom je bila zagotovljena anonimnost.

Tabela 4: Glavne značilnosti podjetij in njihovih predstavnikov, ki so sodelovali v globinskih intervjujih

Podjetje	Uporaba rešitev za B2B e-trgovanje	Velikost podjetja	Dejavnost podjetja	Število izdelkov v ponudbi	Število B2B odjemalcev	Uraden naziv respondenta v podjetju	Datum intervjuja
A	Da	Velika	Trgovina na debelo	Veliko	Veliko	Direktor informacijskega sektorja	20.06. 2012
B	Ne, samo EDI	Velika	Proizvodnja	Veliko	Malo	Področni vodja prodaje	21.06. 2012
C	Ne	Srednja	Trgovina na debelo	Malo	Malo	Vodja IT	29.06. 2012
D	Da	Velika	Trgovina na debelo	Veliko	Veliko	Vodja priprave trženja	09.07. 2012

5.2.1 Podjetje A

Podjetje A se ukvarja s trgovino na debelo s farmacevtskimi izdelki ter medicinskimi potrebščinami in materiali. V svoji ponudbi ima veliko število izdelkov in hkrati zadovoljuje potrebe velikega števila odjemalcev. Podjetje je zdajšnje rešitev za B2B e-trgovanje uvedlo leta 2010. Pred tem so sicer imeli vzpostavljeno rešitev za B2B e-trgovanje, ki je bila v primerjavi s konkurenco še na enako visokem nivoju, vendar tehnološko že nekoliko zastarela.

Na vprašanje, kaj pravzaprav je napredna rešitev za B2B e-trgovanje, je direktor informacijskega sektorja v podjetju odgovoril, da je rešitev napredna, če jo tržišče sprejme kot dobro ali celo najboljšo rešitev in jo postavi kot zgled konkurenci. Povedano še drugače, rešitev je napredna, ko »kupci dobijo vse tisto, kar nekako od takega sistema pričakujejo.« Najbolj pomembna je funkcionalnost.

Kot je značilno za napredne rešitve za B2B e-trgovanje, spletna trgovina podjetja vsebuje veliko lastnosti B2C spletnih trgovin. Direktor informacijskega sektorja je pojasnil, da so pri vzpostavitvi B2B spletne trgovine izhajali iz okolja, ki je prvenstveno namenjeno končnim kupcem. »To okolje je tudi najbolj razdelano in mi smo iz B2C v naš B2B vključili tisto, kar se je zdelo najbolj uporabno,« je dodal. Znanje o tem, katere funkcionalnosti vključiti, so v podjetju A zbrali iz treh virov. Prvi vir so predstavljale izkušnje, ki so jih v podjetju pridobili ob uporabi prejšnje programske rešitve za e-trgovanje. Nadalje so s skupino testnih uporabnikov preverjali,

kaj ti dejansko potrebujejo. Poleg tega so se kot del mednarodne korporacije lahko zgledovali po sestrskih podjetjih v drugih državah in od njih prevzeli dobre prakse e-trgovanja.

Respondent je dal velik poudarek aktivnemu sodelovanju kupca v e-trgovini. Kupec v procesu naročanja dobiva povratne informacije o stanju zalog, dobavljivosti in roku uporabe posameznega izdelka. Prav tako rešitev za e-trgovanje odjemalca obvešča o izdelkih, ki so ponovno na zalogi, če jih je predhodno želel naročiti, ko ti niso bili na voljo. To potrjuje prej postavljeno tezo, da je interaktivnost ključen element naprednih rešitev za e-trgovanje.

V podjetju A je B2B e-trgovanje nedvomno uspešno, saj je elektronsko naročenih med 90 in 95 % vseh naročil, kar pomeni, da so odjemalci rešitev dobro sprejeli. K temu je pripomogla tudi obsežna kampanja obveščanja in izobraževanja odjemalcev.

Poleg spletne trgovine ima podjetje z dvema izmed najpomembnejših odjemalcev vzpostavljen tudi sistem, pri katerem kupec naročilo opravi neposredno iz lastnega informacijskega sistema s pomočjo EDI. Gre torej za povezavo sistema za e-trgovanje prodajalca s sistemom za e-nabavo odjemalca. Sogovornik je omenil, da so takšne rešitve bolj zahtevne in so možne samo tam, kjer je informatika dovolj razvita tudi pri odjemalcu.

Predstavniki podjetja A je med glavnimi razlogi za uvedbo nove rešitve za B2B e-trgovanje potrdil pričakovane koristi, pri čemer je izpostavil obrambo tržnega deleža in selitev prodajnega osebja v trženje kot posledica avtomatizacije naročanja. Kot omenjeno je sedaj delež naročil, ki niso izvedene prek programske rešitve za e-trgovanje, pod 10 %. Glede pritiska tekmecev je sogovornik najprej navedel, da ta ni bil najmočnejši dejavnik pri uvedbi, ker je bila tudi prejšnja rešitev na enakem nivoju kot tiste od konkurentov. Kljub temu pa je nato dodal, da so se zavedali, če ne bodo uvedli nove rešitve, bi lahko sčasoma zaostali za konkurenco – pritisk tekmecev torej obstaja. Prisotna je bila tudi spodbuda odjemalcev.

Nasprotno niso zaznali spodbude vodilnih podjetij v panogi, saj so na slovenskem trgu sami vodilno podjetje in narekujejo smernice. Prav tako niso zaznali spodbude interesnih združenj. Respondent je pri tem izpostavil, da je sicer načelno stališče farmacevtske zbornice glede B2B e-trgovanja pozitivno. Vendar je bila ključna težava e-trgovanja, da ni bilo enotnega šifranta izdelkov veletrgovalnice na nacionalnem nivoju, za kar bi morale poskrbeti ustrezne institucije. Zato je preučevano podjetje leta 2006 samo prevzelo pobudo in v sodelovanju s konkurenti ustanovilo podjetje, ki skrbi za enoten šifrant drogerijskih izdelkov. »Popolnoma je zadeva zaživela leta 2010, ravno takrat, ko smo to rabili za lansiranje nove rešitve,« je povedal sogovornik. Enoten šifrant odpravlja težave, ki drugače nastajajo pri e-trgovanju in povezovanju informacijskih sistemov zaradi neenotnih šifer.

Med ovirami je respondent podjetja A potrdil stroške, vendar je dodal, da je analiza ekonomičnosti pokazala upravičenost investicije. Poleg tega je e-trgovanje strateškega pomena za podjetje. Sistem za e-trgovanje je ob poslovnem informacijskem sistemu (angl. *enterprise resource planning*; v nadaljevanju ERP) in skladiščnem sistemu med tremi ključnimi informacijskimi sistemi v podjetju, pri katerih bi ob izpadu podjetje nemudoma utrpelo izgube v poslovanju.

Nezaupanje v varnost in zanesljivost interneta po mnenju intervjuvanca danes ne vpliva več na privzemanje e-trgovanja. Prav tako ni bila ovira pomanjkanje ustrezne tehnične infrastrukture. Se je pa ob uvedbi novega sistema za e-trgovanje pokazala hiba obstoječega ERP sistema, slaba optimiziranost, ki je povzročila zamude pri uvedbi.

Tudi pomanjkanje usposobljenih zaposlenih ni bila značilna ovira za prvo podjetje, je pa sogovornik izpostavil, da je pri takih projektih problematična dodatna obremenitev zaposlenih. Angažirati je bilo potrebno najboljše zaposlene, tako informatike kot ključne uporabnike, ki so že tako najbolj obremenjeni s tekočimi zadolžitvami.

Kot je razvidno iz povedanega, je podjetje na visoki ravni informatizacije. Prav tako je podjetje naravnano h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci. Direktor informacijskega sektorja je povedal, da je gradnja dolgoročnih odnosov predpogoj za uspeh v njihovi panogi in da se k temu zavezujejo tudi v viziji podjetja.

5.2.2 Podjetje B

Podjetje B je veliko podjetje, ki se ukvarja pretežno s proizvodnjo ročnega orodja in kovanih izdelkov. Podobno kot podjetje A ima v svoji ponudbi veliko število različnih izdelkov, vendar pa nima tako veliko neposrednih odjemalcev. Razlog je v tem, da v Sloveniji za distribucijo njihovih izdelkov skrbi nekaj največjih veletrgovcev, ki izdelke nato posredujejo v manjše trgovine in industrijskim odjemalcem. V tujini pa imajo po posameznih državah enega ali dva distributerja, pogosto je to hčerinska družba, ki skrbi za distribucijo do nižjih ravni prodajne mreže.

Respondent iz podjetja B, področni vodja prodaje, je povedal, da pod izrazom napredna rešitev za B2B e-trgovanje razume novo prodajno pot in orodje za večjo integracijo z odjemalci. »S stroškovnega vidika je to skrajšanje prodajnih poti, znižanje stroškov, [...] tudi stroškovno bolj učinkovita distribucija, več informacij na enem mestu«, je še dodal. Iz naštetega je razvidno, da se v podjetju zavedajo prednosti, ki jih lahko prinese e-trgovanje. Kljub temu pa ne uporabljajo napredne oblike B2B e-trgovanja preko spleta. Na spletni strani sicer imajo elektronski katalog izdelkov, vendar neposredno naročilo ni mogoče, stran je pasivna. Sogovornik je na vprašanje, ali razmišljajo o nadgradnji spletne strani v B2B e-trgovino odgovoril, da narava njihovih izdelkov »ni takšna, da bi jih lahko dali v internetno trgovino, kjer bi določen izdelek bil dosegljiv po celi Evropi, za vse uporabnike.«

V podjetju velja strategija, da imajo posamezni distributerji ekskluzivne pogodbe za trženje in prodajo na posameznih območjih. Kot primer je sogovornik navedel: »Naše hčerinsko podjetje, ki skrbi za distribucijo v Avstriji, ima takšen portal za e-trgovanje, vendar je omejen samo na avstrijsko področje. Ta ima svoje kupce, svoje prodajne poti in tudi cenovno politiko, tako da nimamo generalne politike.«

Večjo priložnost kot je e-trgovanje za enkrat vidijo v integraciji lastnega informacijskega sistema z informacijskimi sistemi distributerjev s pomočjo elektronske izmenjave podatkov. Se pa zavedajo, da bi lahko z e-trgovanjem veliko pridobili distributerji v odnosu do njihovih odjemalcev. Kot že omenjeno, imajo nekateri od distributerjev v tujini vzpostavljeno rešitev za

e-trgovanje, spet drugi pa ne. Sogovornik je omenil, da so sicer razmišljali o postavitvi enotne rešitve za e-trgovanje za vse distributerje, »a trgi še niso tako razviti [...], sedaj najprej poizkušamo uveljaviti EDI z distributerji, pa še tu se pojavljajo težave s standardi.«

Podjetje B je torej potrdilo pričakovane koristi kot spodbudo za uvedbo e-trgovanja, a šele v drugem koraku distribucije. Konkurencu v panogi je sogovornik na splošno opisal kot zelo ostro, ki se z leti stopnjuje zaradi pritiska azijskih podjetij, vendar jih ta pritisk ni usmeril v uvedbo e-trgovanja. Močnejša spodbuda k e-trgovanju je spodbuda odjemalcev, a šele v drugem koraku distribucijske mreže in še ta samo na določenih trgih.

Kot glavno oviro privzemanja e-trgovanja v podjetju gre izpostaviti obliko distribucijske mreže, v kateri bi po mnenju sogovornika ob uporabi prejemanja naročil preko spletne trgovine lahko prišlo do konflikta med prodajnimi potmi. Zato je podjetje usmerjeno v EDI, ki ga pogosto zahtevajo tudi njihovi najpomembnejši industrijski odjemalci, katerim se morajo prilagajati. E-trgovanje tako ni najvišjega ali strateškega pomena za podjetje. Sogovornik je objasn timer, da razloge za to v njihovem primeru ne gre iskati v nezaupanju do interneta, pomanjkanju ustrezne tehnične infrastrukture ali usposobljenih zaposlenih. Splošno stanje informatizacije v podjetju je po besedah sogovornika dobro, prav tako polagajo poudarek na gradnjo dolgoročnih odnosov z odjemalci.

5.2.3 Podjetje C

Podjetje C se ukvarja s trgovino na debelo z drugimi izdelki široke porabe, pri čemer gre večinoma za izdelke mobilne telefonije. Čeprav ima podjetje le okoli 15 zaposlenih, dosega takšno raven čistih prihodkov od prodaje, da se uvršča med podjetja srednje velikosti. V svoji ponudbi ima podjetje C razmeroma majhno število izdelkov (okoli 200), pri čemer posluje z majhnim številom odjemalcev (okoli 50 rednih). Na prošnjo za intervju se je odzval vodja informatike v podjetju.

Ob vprašanju, kakšna je zanj napredna rešitev za e-trgovanje, je sogovornik izpostavil, da mora biti najprej uporabniku prijazna. Nato mora vsebovati vedno aktualne in posameznemu uporabniku prilagojene cene, stanje zalog ter vizualno in opisno predstavitev izdelkov. Ob tem mora biti povezana s poslovnim informacijskim sistemom v podjetju.

V podjetju nimajo vzpostavljenega sistema za B2B e-trgovanje, kar pomeni, da prodaja poteka klasično preko telefona in elektronske pošte. Vodja informatike je pri tem izrazil mnenje, da je podjetje s številom izdelkov in odjemalcev še ravno na meji, ko je neavtomatizirano sprejemanje naročil obvladljivo: »Na tej meji je zelo težko reči, ali se bolj izplača ena stran ali druga.« Sogovornik je nato primerjal podjetje C s podobnim podjetjem iz panoge, ki ima širši asortiman izdelkov: »Tam bi se zagotovo odločil za B2B e-trgovanje, ker se mi zdi, da je sam prihranek na času tako velik, možnost napak je veliko manjša, poslovanje je bolj transparentno, gre hitreje.« Glavni razlog, da podjetje še ne trguje elektronsko, je torej obvladljivo število izdelkov in odjemalcev.

Respondent je navedel, da z e-trgovanjem ne bi mogli vstopiti na trge zunaj Slovenije, saj je podjetje C v prvi vrsti generalni zastopnik enega od proizvajalcev mobilnih telefonov za

Slovenijo. Meni pa, da bi lahko pridobili nove stranke na obstoječem trgu. Prav tako so pri nekaterih strankah zaznali, da želijo naročati elektronsko, pri čemer gre predvsem za večje stranke, ki naročajo dnevno. Nasprotno pritiska tekmecev na uvedbo e-trgovanja v podjetju niso zaznali. Prav tako niso zaznali spodbude vodilnih podjetij ali interesnih združenj.

Uvedba B2B e-trgovanja v podjetju C ni ravno strateškega pomena, je pa v dolgoročnih načrtih. Sogovornik meni, da bodo v prihodnosti uvedli katero izmed naprednih rešitev, s sodobnimi funkcionalnostmi e-trgovanja.

Predstavnik podjetja je nato nadaljeval z zaznanimi ovirami za uvedbo B2B e-trgovanja. Poudaril je, da ne gre le za stroške, temveč tudi za težave pri integraciji z obstoječim informacijskim sistemom v podjetju: »Pri tem je malo več dela, da se ti dve stvari med seboj povežeta in funkcionirata, kot je treba.« S tem v zvezi je še dodal: »Če bi bili danes v fazi menjave ERP-ja, potem bi bila ena izmed zahtev podpora za nek B2B portal. Tako pa je sedaj naš ERP vpeljan, načrta, da bi ga menjali, pa nimamo.« Vpeljava sistema za B2B e-trgovanje je torej pogojena s prenovo poslovnega informacijskega sistema v podjetju.

Nezaupanje v varnost interneta po mnenju sogovornika danes ni več ovira pri privzemanju e-trgovanja. Čeprav so bile še pred nekaj leti internetne povezave precej počasne, imajo sedaj možnost dostopa do optičnega internetnega omrežja. Sogovornik prav tako meni, da tudi pomanjkanje tehnične infrastrukture ni ovira, saj bi se verjetno odločili za postavitev rešitve pri zunanjem izvajalcu, ne na lastni strojni opremi. Predvidoma bi izbrali rešitev na ključ, tako da tudi pomanjkanje usposobljenih zaposlenih ni relevanten dejavnik.

Glede obstoječega stanja informatizacije je respondent dejal, da sicer težijo k avtomatizaciji procesov, vendar v to zadnje čase niso ravno veliko vlagali. Za podjetje takšne velikosti zelo napredni sistemi za podporo poslovanju niti niso značilni.

5.2.4 Podjetje D

Zadnje preučevano podjetje v sklopu kvalitativne analize je klasificirano kot veliko podjetje, ki se ukvarja s trgovino na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom in napravami za ogrevanje. Poleg veleprodaje drugim podjetjem ima podjetje D nekaj lastnih prodajnih centrov za neposredno prodajo končnim kupcem ter verigo franšiznih trgovin. Razmerje med B2C in B2B prodajo je približno ena proti ena. Podjetje ima veliko število izdelkov v ponudbi in veliko število B2B odjemalcev. V intervjuju je sodelovala vodja priprave trženja, ki je v zadnjih letih odgovorna oseba za B2B e-trgovanje v podjetju D.

Podjetje je z B2B e-trgovanjem pričelo leta 2005. Vzpostavljeno ima aktivno spletno trgovino tako za potrošnike kot tudi poslovne uporabnike. V nadaljevanju je pozornost namenjena zgolj B2B spletni trgovini podjetja D. Ta je relativno pregledna in enostavna za uporabo ter omogoča elektronsko naročanje izdelkov. V spletni trgovini so prikazane prilagojene cene in popusti za posameznega odjemalca, stanje zalog, predviden čas dobave v dnevih, pakirna količina in tako dalje. Omogočen je tudi uvoz naročila iz podatkovne datoteke, vendar mora v tem primeru partner uporabljati enak šifrant izdelkov.

Sogovornica je izrazila stališče, da je e-trgovanje z B2B partnerji precej bolj zahtevno od e-trgovanja s končnimi potrošniki. Slednji naj bi bili veliko bolj naklonjeni nakupovanju preko spleta, v nasprotju s poslovnimi odjemalci, ki na delovnem mestu niso pripravljene nameniti svojega časa spletnemu nakupu, temveč naročilo raje oddajo po telefonu. Izpostavila je neenotne šifrante izdelkov med podjetji kot eno največjih težav B2B e-trgovanja. Neenotni šifranti naj bi povzročali zamudno iskanje in naročanje določenega artikla v spletni trgovini, pri čemer ta v podjetju D vsebuje okoli 130.000 izdelkov.

Obstoječi sistem za e-trgovanje ima določene pomanjkljivosti, ki bi se jih dalo odpraviti. Prva je osveževanje stanja zaloga, ki se iz ERP sistema prebere zgolj dvakrat dnevno. Ker se zaloge trošijo neprestano iz vseh naročil, ne le spletnih, lahko odjemalec v nekem trenutku dobi napačno informacijo o stanju zaloga določenega izdelka. Kot naslednji dejavnik, zakaj poslovni odjemalci preferirajo osebna naročila, je respondentka navedla pogajanje za dodatni popust preko telefona. Objasnila je, da za nakup preko B2B portala odjemalci prejmejo določen popust, pri čemer naj bi v povprečju pridobili več kot pri pogajanjih preko telefona, vendar to očitno ni dovolj močna stimulacija za prehod strank na spletno naročanje. Težava je tudi v tem, da je le okoli 30 % izdelkov v spletni trgovini opremljenih z bogatimi podatki, na primer s sliko in natančnimi specifikacijami, kar je bistvenega pomena za dobro izkušnjo pri spletnem nakupu. Poleg naštetega naročanje v spletni trgovini upočasnjuje počasen iskalnik izdelkov po ključnih besedah, kadar gre za zelo pogosto besedo v bazi izdelkov.

Naštete težave so razlog, da od približno 2500 poslovnih odjemalcev spletni portal redno uporablja le okoli 30 odjemalcev. To so predvsem franšiziji, ki so k temu zavezani po pogodbi, in nekateri večji odjemalci. V projekt B2B e-trgovanja so v podjetju D sprva vključili 500 uporabnikov, vendar je število postopoma upadalo. Razlog za to tiči tudi v gospodarski krizi in finančnih težavah, v katere je podjetje zašlo zadnja leta, ob tem pa ni več vlagalo sredstev v razvoj in promocijo B2B e-trgovanja. Sedaj se v podjetju ponovno trudijo povečati število naročil preko B2B portala s predstavitvami in izobraževanji pri odjemalcih.

Podjetje D so k e-trgovanju spodbudile pričakovane koristi. Po besedah sogovornice je največja prednost za podjetje ta, da komercialisti prihranijo na času, ker jim ni potrebno ročno vnašati naročil v sistem. Tako imajo ti več časa za osebne kontakte in obiske pri strankah – pospeševanje prodaje. Naslednja pričakovana korist je ta, da podjetje daje manj nenačrtovanih popustov, za katere se stranke pogajajo pri osebni naročanju. Nadalje je po mnenju sogovornice pomembna korist tudi ta, da s pomočjo B2B portala, če je ta res dober in ga kupci osvojijo, s stranko gradiš dolgoročno razmerje. S tem se za stranko povečajo stroški prehoda k drugemu dobavitelju. Podjetje je torej naravnano h gradnji dolgoročnih odnosov z odjemalci, B2B e-trgovanje pa naj bi jim še pomagalo pri tem. Respondentka je dodala, da je e-trgovanje »velika prednost, ki pa jo moramo v Sloveniji šele znati izkoristiti«.

Na vprašanje, ali jih je k uvedbi spodbudil pritisk tekmecev, je sogovornica odgovorila: »Ne, pritisk tekmecev ne. [...] Bila pa je želja kupcev.« Pri tem je šlo predvsem za franšizije podjetja. Spodbude vodilnih podjetij in interesnih združenj v panogi podjetje ni zaznalo.

Glede stroškov je respondentka navedla, da so ti glavna ovira, če pogledamo stanje v podjetju in na trgu danes. Pred uvedbo e-trgovanja so v podjetju napravili analizo stroškov in koristi ter prišli do zaključka, da je investicija upravičena. Ker je bilo podjetje takrat uspešno, je imelo velik vpliv na uvedbo tudi pričakovano povečanje ugleda podjetja ob uvedbi B2B e-trgovanja: »V tistih časih je bilo to lažje narediti, ker niso bili samo stroški, ampak tudi status podjetja, da to ima.«

»Težave so pa predvsem v resursih znotraj podjetja«, je v zvezi z ovirami nadaljevala respondentka. »Potrebuješ zelo močno ekipo ljudi, ki na terenu spodbuja uporabo portala [...]. Potem pa potrebuješ tudi na informatiki dokaj močno ekipo, ki rešuje vse te probleme.« V podjetju so v času krize skrb za B2B e-trgovanje prenesli na eno samo osebo. Povedano dokazuje prisotnost dveh ovir, kar je potrdila tudi respondentka. Prva je ta, da B2B e-trgovanje v podjetju trenutno nima nikakršnega strateškega pomena. Nadalje v podjetju ni več dovolj usposobljenih zaposlenih za nadaljnji razvoj B2B e-trgovanja. Nasprotno pa nezaupanje v varnost in zanesljivost interneta in pomanjkanje tehnične infrastrukture po mnenju respondentke nista za podjetje značilni oviri.

Obstoječe stanje informatizacije v podjetju je po mnenju respondentke dobro. Predvsem v preteklosti naj bi v podjetju D veliko vlagali v informatiko, danes pa so bolj selektivni. Sogovornica se je tudi strinjala s trditvijo, da več kot ima podjetje izdelkov in odjemalcev, bolj postaja e-trgovanje oziroma avtomatizacija prodaje nujna.

Primer podjetja D kaže, kako je pravzaprav težko preusmeriti odjemalce na spletno samopostrežno rešitev, če ta ne dosega pričakovanih kupcev in v literaturi omenjene bogate nakupovalne izkušnje, obenem pa ni dovolj poudarka niti na promociji niti na izobraževanju uporabnikov.

5.2.5 Povzetek ugotovitev kvalitativne raziskave

Globinski intervjuji so zajeli štiri raznolika podjetja, ki se razlikujejo po velikosti, dejavnosti, številu izdelkov v ponudbi in številu poslovnih odjemalcev. Predvsem pa se razlikujejo po razvitosti B2B e-trgovanja. Medtem ko v podjetju A uspešno uporabljajo B2B e-trgovanje preko spleta, to v podjetju D ni obrodilo pričakovanih koristi. Nasprotno v podjetjih C in B sploh ne uporabljajo rešitev za B2B e-trgovanje.

Vsi respondenti so potrdili, da so glavna spodbuda za uvedbo B2B e-trgovanja pričakovane koristi, predvsem pri izboljšanju operativne učinkovitosti in boljšem managementu odnosov s strankami, respondentka iz podjetja D je navedla tudi povečanje ugleda. Pritisk tekmecev na privzemanje B2B e-trgovanja je značilen le pri podjetju A, medtem ko je spodbuda odjemalcev značilna pri podjetjih A, C in D. Vsi respondenti so tudi navedli, da so preučevana podjetja usmerjena h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci, tako tista, ki že uporabljajo programsko rešitev za B2B e-trgovanje, kot tista, ki je še ne.

Predstavnika podjetij A in C, ki uporabljata B2B e-trgovanje, sta potrdila, da stroški so ovira privzemanju B2B e-trgovanja. Hkrati pa sta navedla, da so analize rentabilnosti B2B e-trgovanja pred uvedbo pokazale, da finančno ovrednotene pričakovane koristi presegajo stroške. Potrdila

se je tudi domneva, da mora biti e-trgovanje strateškega pomena za podjetje, da ga uvede in uspešno uporablja. Slednje je še najbolj izrazito v primeru podjetja D, kjer so B2B e-trgovanje uvedli, kasneje pa je vodstvo zaradi težav pri poslovanju preoblikovalo strategijo in umaknilo fokus z e-trgovanja. Zaradi pomanjkanja dodeljenih virov od tedaj B2B e-trgovanje v podjetju stagnira. Domnevo potrjuje tudi respondent podjetja B, kjer je strategija razvoja usmerjena v elektronsko izmenjavo podatkov, zato v podjetju ne nameravajo uvesti B2B e-trgovanja.

Nobeden od respondentov ni zaznal vpliva dejavnikov »spodbuda vodilnih podjetij«, »spodbuda interesnih združenj« in »nezaupanje v poslovanje preko interneta«, zato tej dejavniki niso zanimivi za preverjanje v kvantitativni analizi.

Poleg preverjanja dejavnikov sem v intervjujih prišel do drugih zanimivih ugotovitev. Intervjuji so namreč potrdili, da napredne programske rešitve za B2B e-trgovanje privzemajo značilnosti B2C rešitev (podjetje A). Nadalje se je potrdil pomen interaktivnosti in zagotavljanja odlične uporabniške izkušnje, če želijo v podjetju odjemalce preusmeriti na spletno samopostrežno rešitev (podjetje D). Intervjuji so tudi pokazali, da so trgovska podjetja predvidoma bolj nagnjena k privzemanju naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, saj proizvodna podjetja vztrajajo pri ustaljenih prodajnih poteh preko distributerjev ter izmenjavo naročil z največjimi odjemalci preko sistemov EDI (podjetje B).

5.3 Oblikovanje konceptualnega modela in hipotez

V nadaljevanju sledi konceptualizacija obeh delov raziskovalnega vprašanja in operacionalizacija spremenljivk, potrebnih za izvedbo kvantitativne raziskave.

5.3.1 Potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje

Da bi lahko odgovoril na vprašanje, ali na slovenskem medorganizacijskem trgu obstaja potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje, je potrebno primerjati trenutno razvitost B2B e-trgovanja v posameznih podjetjih z njihovimi načrti za nadaljnji razvoj.

Potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje je opredeljen z deležem podjetij na slovenskem medorganizacijskem trgu, ki se nahajajo na:

- nižjih stopnjah razvitosti B2B e-trgovanja in načrtujejo prehod na višje stopnje razvitosti ali
- višjih stopnjah razvitosti B2B e-trgovanja ter načrtujejo nadgradnjo funkcionalnosti, značilnih za posamezno napredno stopnjo, v naslednjih dveh letih.

Za razporeditev podjetij v skupine glede na trenutno stopnjo razvitosti e-trgovanja in njihove načrte za nadaljnji razvoj je potrebno najprej oblikovati model razvitosti e-trgovanja. V Poglavlju 3.1 (str. 17) so predstavljeni modeli razvitosti e-trgovanja različnih domačih in tujih avtorjev (Lefebvre et al., 2005; Zhu & Kraemer, 2002; Zhu, 2008; Zupan et al., 2004). V vseh predstavljenih modelih so avtorji oblikovali štiri ali pet stopenj razvitosti e-trgovanja. Razvitost e-trgovanja se v teh modelih meri s številom procesov, ki jih podjetje opravlja elektronsko, s poslovno vrednostjo, ki jo e-trgovanje prinaša podjetju, ali z obsegom funkcionalnosti e-

trgovanja, ki jih podjetje uporablja. Z vidika privzemanja rešitev za e-trgovanje je najbolj primerno merjenje razvitosti e-trgovanja z opazovanjem, katere zmožnosti e-trgovanja posamezno podjetje uporablja.

Vsem predstavljenim modelom je skupno tudi to, da so za doseganje nižjih stopenj razvitosti e-trgovanja dovolj že najosnovnejše programske rešitve, za doseganje višjih pa naprednejše programske rešitve za e-trgovanje. Potencialni uporabniki naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje so torej podjetja, ki se nahajajo na nižjih stopnjah razvoja e-trgovanja, ob tem pa načrtujejo prehod na višje razvite oblike e-trgovanja.

Za potrebe te raziskave sem na podlagi pregledanih modelov razvitosti e-trgovanja (Lefebvre et al., 2005; Zhu & Kraemer, 2002; Zhu, 2008; Zupan et al., 2004) in značilnosti programskih rešitev za e-trgovanje (Alvarez et al., 2011; Rangaswamy & Murray, 2010) oblikoval petstopenjski model razvitosti B2B e-trgovanja v podjetju. Model s posameznimi stopnjami in funkcionalnostmi B2B e-trgovanja, ki so značilne za posamezno stopnjo, je predstavljen v Tabeli 5.

Ko Hutt in Speh (2010) govorita o koristih e-trgovanja, njihov izvor povezujeta predvsem z interaktivnimi spletnimi vsebinami. Interaktivna spletna trgovina je torej bistven del programskih rešitev za e-trgovanje, tudi za B2B segment. V oblikovanem modelu se prehod iz statičnega objavljanja informacij in preprostih transakcij na interaktivno spletno prodajo in trženje zgodi iz stopnje 2 na stopnjo 3. Stopnje razvitosti 0, 1 in 2 tako razumem kot osnovne stopnje razvitosti, stopnji 3 in 4 pa kot napredni stopnji razvitosti B2B e-trgovanja.

Da bi torej izmeril potencial za uvajanje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, je potrebno posamezna podjetja iz preučevane populacije najprej umestiti na sedanjo stopnjo razvitosti in načrtovano stopnjo razvitosti. To sem izvedel s pomočjo 25 funkcionalnosti B2B e-trgovanja (prikazane so v Tabeli 5), ki opredeljujejo razvitost medorganizacijskega e-trgovanja. Respondente sem pozval, da pri vsaki izmed 25 funkcionalnosti označijo, ali je ta danes implementirana v njihovo B2B e-trgovanje (da/ne), ter ali načrtujejo uvedbo oziroma nadgradnjo te funkcionalnosti v naslednjih dveh letih (da/ne). Pri razvrščanju podjetij v doseženo in načrtovano stopnjo B2B e-trgovanja sem uporabil pravilo, da mora podjetje za doseganje določene stopnje uporabljati oziroma načrtovati vsaj 40 % funkcionalnosti te stopnje. Delež 40 % sem določil subjektivno, saj menim, da je vsebinsko in tudi glede na število kriterijev na posamezni stopnji najbolj primeren.

Tabela 5: Stopnje razvitosti B2B e-trgovanja s funkcionalnostmi posamezne stopnje

Stopnja razvitosti B2B e-trgovanja	Opis	Funkcionalnosti B2B e-trgovanja
0	Podjetje ne uporablja nobene funkcionalnosti B2B e-trgovanja.	
1 Spletna stran (informacije)	Podjetje ima preprosto spletno stran, preko katere neusmerjeno deli informacije, na primer predstavitev podjetja in ponudbe, oglaševanje posebnih popustov ali drugih vsebin.	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavitev podjetja na spletni strani • Predstavitev ponudbe na spletni strani • Oglaševanje izdelkov, akcij ali popustov preko spletne strani
2 Spletna stran (transakcije)	Podjetje odjemalcem na svoji spletni strani omogoča preproste transakcije, kot so pregledovanje kataloga izdelkov ali oddajanje povpraševanja.	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalni katalog izdelkov na spletni strani • Orodje za iskanje po vsebini spletne strani • Orodje za oddajanje vprašanj, povpraševanj ali pritožb na spletni strani
3 E-trgovanje / integracija z IS v podjetju	Podjetje ima za svoje poslovne odjemalce vzpostavljen B2B portal oziroma spletno trgovino, kjer lahko registrirani odjemalci opravijo vsaj temeljne korake spletnega trgovanja. Poleg teh so odjemalcem na voljo še vsaj nekatere od naprednejših zmožnosti spletne trgovine, ki izvirajo iz B2C segmenta in postajajo standardne tudi v B2B segmentu. Da bi podjetje izkoristilo zmožnosti e-trgovanja, mora biti to integrirano z ostalimi procesi in informacijskimi sistemi v podjetju.	<ul style="list-style-type: none"> • Spletna trgovina za B2B odjemalce z vsaj osnovnimi tremi funkcijami: ogled kataloga, izbor izdelkov v nakupovalno košarico in oddaja naročila. • Možnost vnosa in obdelave velikih naročil z več sto postavkami v spletni trgovini. • Orodje za hitro in enostavno iskanje izdelkov v spletni trgovini. • Vizualna predstavitev izdelkov in podrobne informacije o izdelkih v spletni trgovini. • Priporočila izdelkov v realnem času, na primer glede na izdelke v košarici ali aktualno posebno ponudbo v spletni trgovini. • Prikaz prilagojenih cen posameznemu odjemalcu v spletni trgovini. • Prilagojena ponudba posameznemu odjemalcu v spletni trgovini. • Vpogled v stanje zalog v realnem času v spletni trgovini. • Spremljanje stanja naročila v realnem času v spletni trgovini. • Integriranost sistema za B2B e-trgovanje z ostalimi IS v podjetju, na primer z ERP sistemom, računovodskim sistemom, skladiščnim sistemom itd., za avtomatiziran tok procesov prodaje od naročila do izdaje blaga in fakture.

se nadaljuje

nadaljevanje

Stopnja razvitosti B2B e-trgovanja	Opis	Funkcionalnosti B2B e-trgovanja
4 Napredno e-trgovanje / integracija z IS odjemalcev	Podjetje ima za svoje poslovne odjemalce vzpostavljeno napredno spletno trgovino, ki je usmerjena v zagotavljanje odlične uporabniške izkušnje. Podjetju omogoča zbiranje in analizo podatkov o odjemalcih, usmerjeno trženje, socialno trženje, napredno upravljanje s pravicami posameznih uporabnikov in povezavo notranjih procesov podjetja s procesi odjemalcev.	<ul style="list-style-type: none">• Bogat in interaktiven uporabniški vmesnik v spletni trgovini, ki temelji na spletni tehnologiji <i>Web 2.0</i>.• Vsaj katero od orodij za pomoč odjemalcem pri izboru izdelka, kot so: primerjava izdelkov, ocene izdelkov, mnenja drugih uporabnikov ali mnenja strokovnjakov.• Uporaba spletnih izložb in vstopnih strani za izpostavljanje posameznih prodajnih programov (angl. <i>web storefronts, landing pages</i>).• Možnost konfiguracije izdelkov pred naročilom neposredno v spletni trgovini.• Zbiranje in analiziranje podatkov o odjemalcih za pospeševanje prodaje in usmerjeno trženje.• Napredno upravljanje s hierarhijo in pravicami oseb, ki nakupujejo v imenu podjetja (odjemalca).• Uporaba vsaj katerega od orodij za grajenje skupnosti odjemalcev in blagovne znamke, kot so: integracija s socialnimi omrežji, objavljanje blogov ali objavljanje na spletnih forumih.• Mobilna različica B2B spletne trgovine za dostop z različnih naprav, kot so pametni telefoni in tablični računalniki.• Povezava sistema za B2B e-trgovanje z informacijskimi sistemi odjemalcev, na primer preko EDI, za skupno upravljanje zalog in oskrbovalne verige.

Vir: Prirejeno po Alvarez et al., *Magic quadrant for e-commerce*, 2011, str. 5-6; Lefebvre et al., *Exploring B-to-B e-commerce adoption trajectories in manufacturing SMEs*, 2005, str. 1448; Rangaswamy & Murray, *E-commerce strategies for business-to-business (B2B) sales and marketing*, 2010, str. 2-11; Zhu & Kraemer, *E-commerce metrics for net-enhanced organizations*, 2002, str. 293; Zhu, *The institutional environment for B2B e-commerce adoption*, 2008, str. 59-63; Zupan et al., *The model of electronic commerce diffusion among small organizations*, 2004, str. 330-331.

Iz zbranih podatkov o uporabi in prihodnjih načrtih uporabe posameznih funkcionalnosti B2B e-trgovanja lahko za vsako enoto izračunam tri nove spremenljivke, katere lahko zavzamejo vrednost celih števil od 0 do 4:

- **Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes**, ki pomeni najvišjo stopnjo, v kateri podjetje uporablja vsaj 40 % funkcionalnosti posamezne stopnje;
- **Načrtovana stopnja uvedbe ali nadgradnje B2B e-trgovanja**, ki pomeni najvišjo stopnjo, v kateri podjetje načrtuje uvedbo ali nadgradnjo vsaj 40 % funkcionalnosti posamezne stopnje;
- **Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti**, ki pomeni najvišjo stopnjo, v kateri je seštevek funkcionalnosti, ki jih podjetje sedaj uporablja in dodatnih

funkcionalnosti, ki jih namerava uvesti, vsaj 40 % od vseh funkcionalnosti posamezne stopnje.

Potencialne kupce naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje predstavljajo podjetja, pri katerih ima spremenljivka Načrtovana stopnja uvedbe ali nadgradnje B2B e-trgovanja vrednost 3 ali 4 in zajema tako podjetja, katera nameravajo v naslednjih dveh letih napredovati iz osnovnih na napredne stopnje, kot tudi tista, ki načrtujejo prenovo vsaj 40 % funkcionalnosti znotraj posameznih naprednih stopenj.

5.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje

Drugi del raziskovalnega vprašanja je, kateri dejavniki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za e-trgovanje na medorganizacijskem trgu. Kot sem izpostavil že v poglavju Privzemanje e-trgovanja (str. 17), je informacijsko-komunikacijska tehnologija neločljivi sestavni del e-trgovanja. Pri privzemanju naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje gre torej za iste dejavnike, ki vplivajo na samo privzemanje e-trgovanja.

Preden se osredotočim na dejavnike, je potrebno operacionalizirati še **Privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje**. Pri opredelitvi potenciala za uvajanje naprednih rešitev za B2B e-trgovanje sem vsaki preučevani enoti pripisal spremenljivko Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti. Na podlagi te spremenljivke sem enote razporedil v dve skupini:

- podjetja, katerih načrtovana končna stopnja B2B e-trgovanja je na osnovnem nivoju (stopnje 0, 1 in 2), so **Neprivzemniki**;
- podjetja, katerih načrtovana končna stopnja B2B e-trgovanja je na naprednem nivoju (stopnji 3 ali 4), so **Privzemniki**.

Privzemanje naprednih programskih rešitev torej pomeni, da se podjetje že danes nahaja na naprednih stopnjah oziroma načrtuje, da bo v roku dveh let prešlo iz osnovnih na napredni stopnji B2B e-trgovanja. Neprivzemanje ravno nasprotno pomeni, da je podjetje danes na osnovnih ravneh in tudi ne načrtuje prehoda na napredni ravni B2B e-trgovanja. Delitev podjetij na Privzemnike in Neprivzemnike v nadaljevanju omogoča statistično analizo, kateri dejavniki vplivajo na privzemanje B2B e-trgovanja v slovenskih podjetjih in kateri ne.

Dejavnike, ki vplivajo na privzemanje in razvoj e-trgovanja, nekateri avtorji (Zhu, 2008; Zupan et al., 2004) delijo na zunanje in notranje, torej ali izhajajo iz podjetja samega ali iz njegove okolice. Drugi (Bharadwaj & Soni, 2007; Hong & Zhu, 2006; Lefebvre et al., 2005) pa dajejo poudarek na učinek dejavnika: ali je dejavnik spodbuda ali ovira pri privzemanju e-trgovanja. Z vidika privzemanja rešitev za e-trgovanje me bolj kot izvor zanima vpliv, torej kaj so spodbude in kaj ovire privzemanja B2B e-trgovanja, zato sem razdelil dejavnike v tri skupine: **spodbude, ovire in značilnosti podjetja**.

V predhodnih poglavjih sem najprej predstavil dejavnike, ki so se izkazali za relevantne v preteklih študijah e-trgovanja (str. 20). Nato sem preučil stanje e-trgovanja pri nas na podlagi že

opravljenih raziskav in statističnih podatkov (str. 27). Nazadnje sem relevantnost zbranih dejavnikov ocenil skozi globinske intervjuje s predstavniki štirih slovenskih podjetij (str. 30). Na podlagi ugotovitev sem se odločil za preverjanje dejavnikov privzemanja e-trgovanja in z njimi povezanih hipotez, ki so predstavljene v nadaljevanju.

5.3.2.1 Spodbude

- **Zaznana strateška vrednost**

Pri privzemanju ICT je tako za posameznike kot podjetja bistvenega pomena zaznana vrednost nove tehnologije. V prejšnjih poglavjih sem večkrat izpostavil koristi, ki jih e-trgovanje lahko prinese podjetjem na medorganizacijskem trgu. Posamezni avtorji so praktično preverjali, katere koristi so tiste, ki najbolj spodbudijo podjetja k privzemanju e-trgovanja (Bharadwaj & Soni, 2007). Vendar je bolj poglobljeno vprašanje, ali so odločevalci v podjetju zaznali vrednost, ki jo uporaba nove tehnologije lahko prinese podjetju. Grandón in Pearson (2004) to imenujeta zaznana strateška vrednost, ki jo merimo s subjektivno oceno managerjev, koliko lahko e-trgovanje prispeva k uspešnosti podjetja na treh področjih: povečanje operativne učinkovitosti, povečanje produktivnosti managerjev in izboljšanje strateškega odločanja. Zaznana strateška vrednost po mnenju vrhnjega managementa je seštevek posameznih zaznanih koristi B2B e-trgovanja. Prva hipoteza je namenjena preverjanju povezave med zaznano strateško vrednostjo B2B e-trgovanja in namenom podjetij, da uvedejo napredno programsko rešitev za B2B e-trgovanje. Zato postavljam hipotezo:

H1a: Zaznana strateška vrednost B2B e-trgovanja spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Nasprotno pa ocenjujem, da ni smiselno meriti dejavnikov zaznana enostavnost uporabe in zaznana uporabnost, ki sta ju tudi predlagala Grandón in Pearson (2004), saj se nanašata na mnenje posameznika, končnega uporabnika nove programske rešitve. V primeru majhnega podjetja, kjer je odločevalec hkrati končni uporabnik, je mnenje te osebe zajeto pri preverjanju mnenja managerjev. V velikih podjetjih, kjer sta vlogi ločeni, pa ima končni uporabnik s svojim mnenjem relativno majhen vpliv na privzemanje.

- **Zunanji pritisk**

Številni avtorji poudarjajo zunanji pritisk oziroma pritisk panoge na privzemanje e-trgovanja (Grandón & Pearson, 2004; Mehrotra, 2007; Zhu, 2008; Zupan et al., 2004). Pri tem gre za posreden ali neposreden pritisk, ki ga na podjetje izvajajo konkurenti, poslovni partnerji, druga podjetja, interesne skupine ali država (Grandón & Pearson, 2004; Zhu, 2008). V pregledanih raziskavah so avtorji največji pomen pripisali vplivu konkurentov (Mehrotra, 2007; Zhu, 2008) in poslovnih partnerjev (Mehrotra, 2007; Zhu, 2008; Zupan et al., 2004), kar se je potrdilo tudi v kvalitativni raziskavi. Nasprotno pa spodbuda države in interesnih združenj ni v celoti značilna (Zhu, 2008), kar se je prav tako potrdilo v kvalitativni raziskavi. Respondent podjetja A v kvalitativni raziskavi je celo navedel, da interesna združenja niso pripravila potrebnih izhodišč za e-trgovanje v panogi podjetja. Na podlagi ugotovitev sem postavil naslednji hipotezi:

H1b: Pritisk tekmecev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

H1c: Spodbuda odjemalcev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

- **Naravnost podjetja h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci**

Informacijsko-komunikacijska tehnologija ima tradicionalno velik vpliv na način, kako podjetja negujejo odnose s svojimi strankami. Pojav interneta pa je še razširil področje mogočega pri stikih z odjemalci (Osterwalder & Pigneur, 2004). Če so boljše poznavanje potreb odjemalcev, boljši management odnosov in komuniciranje z odjemalci, boljša podpora za stranke ter lažje grajenje zvestobe odjemalcev rezultati uporabe rešitev za e-trgovanje, potem je želja podjetja po gradnji dolgoročnih odnosov z odjemalci eden od dejavnikov, ki lahko spodbudi privzemanje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje.

Ker številni avtorji navajajo pomen grajenja dolgoročnih odnosov za uspeh podjetja (Čater, 2008; Kotler, 2004; Rangaswamy & Murray, 2010), se zdi samoumevno, da danes vsa podjetja želijo negovati tesne odnose s svojimi poslovnimi partnerji. Pa vendar ni tako. Porterfield, Bailey in Evers (2010), ki so preučevali odnos med tesnostjo povezav s poslovnimi partnerji in uspešnostjo podjetja, so ugotovili, da so pozitivni učinki tesnih povezav s poslovnimi partnerji močno odvisni od položaja podjetja v oskrbovalni verigi. Nadalje so posvarili, da je potrebno pri deljenju informacij s poslovnimi partnerji upoštevati, da lahko to po eni strani prinese pozitivne učinke celotni oskrbovalni verigi, po drugi pa omogoča oportunistično vedenje partnerjev. Prav zato menim, da je smiselno preveriti hipotezo:

H1d: Naravnost podjetja h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Vse hipoteze o spodbudah za privzemanje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje lahko preverim s stopnjo strinjanja odločevalcev v podjetjih s posameznimi trditvami.

5.3.2.2 Ovire

- **Skupni stroški**

Modeli privzemanja ICT med uporabniki pogosto vključujejo pomen ugodnega razmerja med ceno in zaznano vrednostjo nove tehnologije. Tako so na primer tudi Venkatesh, Thong in Xu (2012), ki so v nedavni raziskavi preučevali dejavnike, ki vplivajo na privzemanje informacijske tehnologije med končnimi uporabniki, potrdili velik pomen razmerja med ceno in zaznano vrednostjo. To razmerje je ravno tako pomembno v kontekstu podjetja, kjer morajo biti celotni stroški uporabe nižji od pričakovanih koristi, da je uporaba ali nadaljnji razvoj e-trgovanja upravičen.

Stroški so neposredna protiutež zaznani vrednosti, koristim, ki jih prinaša e-trgovanje. Celotne stroške lahko sestavljajo nakup ali najem programskih rešitev in računalniške strojne opreme, stroški implementacije, stroški vzdrževanja, stroški izobraževanja skrbnikov in uporabnikov,

stroški prenavljanja poslovnih procesov in druge organizacijske spremembe, ki so potrebne za najboljše možno izkoriščanje nove tehnologije.

V raziskavi, ki sta jo izvedla Bharadwaj in Soni (2007), so podjetja med ovirami e-trgovanja, ki so povezane s stroški, navedla pomanjkanje cenovno dostopne tehnične infrastrukture, preveč draga programska in strojna oprema ter pomanjkanje kapitala za investicije. Navedeno kaže, da so lahko skupni stroški uvedbe B2B e-trgovanja poglobljena ovira uporabe, zato želim preveriti hipotezo:

H2a: Visoki skupni stroški uvedbe rešitev za B2B e-trgovanje zavirajo privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Skupni stroški uporabe informacijskih rešitev so težko merljivi, njihova velikost pa odvisna od velikosti podjetja in obsega rešitve, ki jo želi implementirati. Zato je smiselno vpliv stroškov preveriti z relativno mero, mnenjem managerjev o razmerju med skupnimi stroški in zaznano strateško vrednostjo B2B e-trgovanja.

- **E-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje**

V zgoraj omenjeni raziskavi (Bharadwaj & Soni, 2007) je več kot 70 % podjetij, ki ne trgujejo elektronsko, kot glavni razlog navedlo, da e-trgovanje ni strateškega pomena za njihovo podjetje. Kvalitativna raziskava nakazuje, da se podjetje lahko zaveda koristi e-trgovanja, pa vendar ima glede na svoj poslovni model druge strateške usmeritve na področju informatike. Predstavniki podjetja B je poznal koristi B2B e-trgovanja, vendar je prednost dal razvoju EDI povezav z odjemalci. V podjetju D so že uvedli B2B e-trgovanje, pa je vodstvo podjetja zaradi krize v poslovanju postavilo druge prednostne cilje, zaradi česar e-trgovanje v podjetju stagnira. Zato lahko sklepam, da:

H2b: Če e-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje, to zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

- **Nepripravljenost organizacije na B2B e-trgovanje**

Raziskovalci privzemanja e-trgovanja v model vključijo tudi vrsto dejavnikov, ki kažejo na izhodiščno pripravljenost oziroma dispozicijo podjetja za e-trgovanje. Pripravljenost organizacije sta Grandón in Pearson (2004) razložila kot razpoložljivost finančnih in tehnoloških virov, potrebnih za implementacijo e-trgovanja.

Hong in Zhu (2006) sta izpostavila tri dejavnike, ki pozitivno vplivajo na privzemanje e-trgovanja v podjetjih: integriranost obstoječih rešitev s spletom, izdatki za spletne rešitve in funkcionalnost obstoječih spletnih rešitev. Ne gre torej le za to, ali ima podjetje na razpolago ustrezno tehnično infrastrukturo v smislu računalniške strojne opreme. Danes je mogoče programsko rešitev za B2B e-trgovanje postaviti na najeti strojni opremi ali najeti celotno rešitev, vključno s strojno in programsko opremo (Alvarez et al., 2011; Spletna trgovina, 2012). Bolj je pomembno, ali je mogoče sistem za B2B e-trgovanje enostavno in celovito integrirati z

ostalimi informacijskimi sistemi podjetja, kar omogoča največji obseg izkoriščanja prednosti e-trgovanja.

Pojavlja se tudi vprašanje, ali ima podjetje na razpolago bogate podatke o svojih izdelkih. Kot že omenjeno, je pomemben element sodobnih programskih rešitev odlična uporabniška izkušnja, ki pomaga preusmeriti uporabnike iz analognih na spletno prodajno pot. Nepogrešljiv del odlične izkušnje prinesejo bogati podatki o izdelkih, torej vizualna predstavitev in podroben opis (Rangaswamy & Murray, 2010). Kot primer služi podjetje D, kjer odjemalci niso sprejeli portala za B2B e-trgovanje tudi zaradi pomanjkanja bogatih podatkov. Za podjetje, ki ima več deset tisoč izdelkov in v svojem informacijskem sistemu nima zabeleženih podrobnih informacij o izdelkih, od koder bi jih lahko uvozili v spletno trgovino, lahko to povzroči dodatne stroške ter oviro za sodobno B2B e-trgovanje.

Poleg tehnične in finančne pripravljenosti ne gre zanemariti razpoložljivosti ustreznih človeških virov. Grandón in Pearson (2004) sta se tega dejavnika dotaknila z zaznano uporabnostjo in enostavnostjo uporabe e-trgovanja po mnenju posameznega zaposlenega, Bharadwaj in Soni (2007) z oviro pomanjkanje usposobljenih zaposlenih, Hong in Zhu (2006) pa z ovirama notranji odpor do sprememb in pomanjkanje usposobljenih zaposlenih. Venkatesh, Morris, Davis in Davis (2003) so na primer ugotovili, da na privzemanje informacijske tehnologije med zaposlenimi v podjetju vplivajo tudi spol, starost in izkušnost zaposlenih. Delina in Tkáč (2010) pa izpostavljata, da zaradi pomanjkanja znanja prihaja do zamujenih priložnosti, počasnejše razvitosti in neučinkovitih odločitev.

Menim, da zgolj razpoložljivost ustreznih finančnih, tehničnih in človeških virov v podjetju ne more biti spodbuda za privzemanje B2B e-trgovanja, je kvečjemu olajševalna okoliščina. Nasprotno pa je njihovo pomanjkanje lahko ovira podjetju na poti k B2B e-trgovanju, zato sem postavil naslednje hipoteze:

H2c: Pomanjkanje tehnoloških virov v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

H2d: Pomanjkanje finančnih virov v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

H2e: Pomanjkanje usposobljenih zaposlenih v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Enako kot hipoteze o spodbudah je tudi hipoteze o ovirah smiselno preveriti s strinjanjem oziroma nestrinjanjem odločevalcev v podjetjih.

5.3.2.3 Značilnosti podjetja

Značilnosti podjetja bi lahko pojasnile, kakšna podjetja so najbolj nagnjena k privzemanju programskih rešitev za B2B e-trgovanje. Hkrati gre za lastnosti, ki jih je relativno enostavno definirati in opaziti pri podjetjih.

- **Velikost podjetja**

Velikost podjetja je gotovo dejavnik, ki vpliva na privzemanje e-trgovanja, vendar so mnenja o vplivu različna. Hong in Zhu (2006) sta prišla do zaključka, da velikost podjetja negativno vpliva na privzemanje e-trgovanja, ker so velika podjetja počasna pri uvajanju novosti zaradi svoje togosti. Ravno nasprotno pa so drugi avtorji navedli, da velikost pozitivno vpliva na privzemanje, ker imajo večja podjetja več sredstev za investicije (Lefebvre et al., 2005) in ker vodilna podjetja postavljajo trende v svoji panogi (Zhu, 2008). Avtorji poudarjajo, da je internet s svojo odprtostjo tudi manjšim podjetjem omogočil, da vstopijo v e-trgovanje in tekmujejo z velikimi podjetji (Jerman Blažič et al., 2001; Rayudu, 2010). Na podlagi tega postavljam hipotezo:

H3a: Velikost podjetja spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Velikost podjetja je najlažje določiti na podlagi števila zaposlenih. Pri tem v raziskavo nisem zajel podjetij z manj kot 10 zaposlenimi (mikro podjetja), ker so napredne programske rešitve za medorganizacijsko e-trgovanje namenjene nekoliko večjim podjetjem (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012). V raziskavo sem tako vključil podjetja z vsaj 10 zaposlenimi in jih glede na število zaposlenih razdelil v tri velikostne razrede: od 10 do 49 zaposlenih, od 50 do 249 zaposlenih in 250 ali več zaposlenih.

- **Dejavnost podjetja**

V raziskavah o privzemanju e-trgovanja avtorji običajno vključijo tudi vpliv dejavnosti podjetja oziroma panoge, v kateri podjetje deluje. Hong in Zhu (2006) sta preučevana podjetja razdelila v tri skupine: proizvajalci, distributerji in storitvena podjetja. Podobno Mehrotra (2007) navaja, da so pri raziskavi vpliva globalizacije na privzemanje e-trgovanja ločili podjetja na proizvodna, distribucijska in finančna (banke in zavarovalnice, kar so v osnovi storitvena podjetja). V slovenskem podjetju, ki se ukvarja z uvajanjem naprednih rešitev za B2B e-trgovanje, potencialne stranke glede na dejavnost ločijo na proizvajalce in distributerje (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012).

V kvantitativni raziskavi sem se zgledoval predvsem po omenjenem ponudniku programskih rešitev, zato sem preverjal razlike v privzemanju B2B e-trgovanja zgolj med proizvodnimi podjetji in podjetji, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo. Globinski intervjuji so nakazali, da so podjetja iz trgovske panoge bolj nagnjena k privzemanju naprednih rešitev za B2B e-trgovanje, saj imajo običajno v ponudbi večje število različnih izdelkov in večje število odjemalcev kot proizvodna podjetja. Slednja vsaj na slovenskem trgu pogosto poslujejo z manjšim naborom večjih in močnejših odjemalcev, pri čemer se z njimi povezujejo preko EDI sistemov. Hipoteza se tako glasi:

H3b: Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, so bolj nagnjena k privzemanju naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje kot proizvodna podjetja.

V kvantitativno raziskavo sem zajel vsa podjetja, ki so po Standardni klasifikaciji dejavnosti registrirana v skupini Predelovalne dejavnosti (skupina C) ali Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (skupina G). Ocenjujem, da sem s tem zajel večino slovenskih proizvodnih in veletrgovskih podjetij, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu.

- **Število izdelkov v ponudbi in število odjemalcev**

S pomočjo ponudnika rešitev za e-trgovanje (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012) sem identificiral še naslednje dejavnike, ki jih je smiselno preveriti v raziskavi: število izdelkov v ponudbi in število poslovnih odjemalcev. Več kot ima podjetje izdelkov v ponudbi in več kot ima poslovnih odjemalcev, težje učinkovito obvlada prodajo brez avtomatizacije ali z delnimi rešitvami za avtomatizacijo prodaje. To so potrdili tudi intervjuji v začetni fazi raziskovanja, zato postavljam naslednji hipotezi:

H3c: Število izdelkov v ponudbi spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

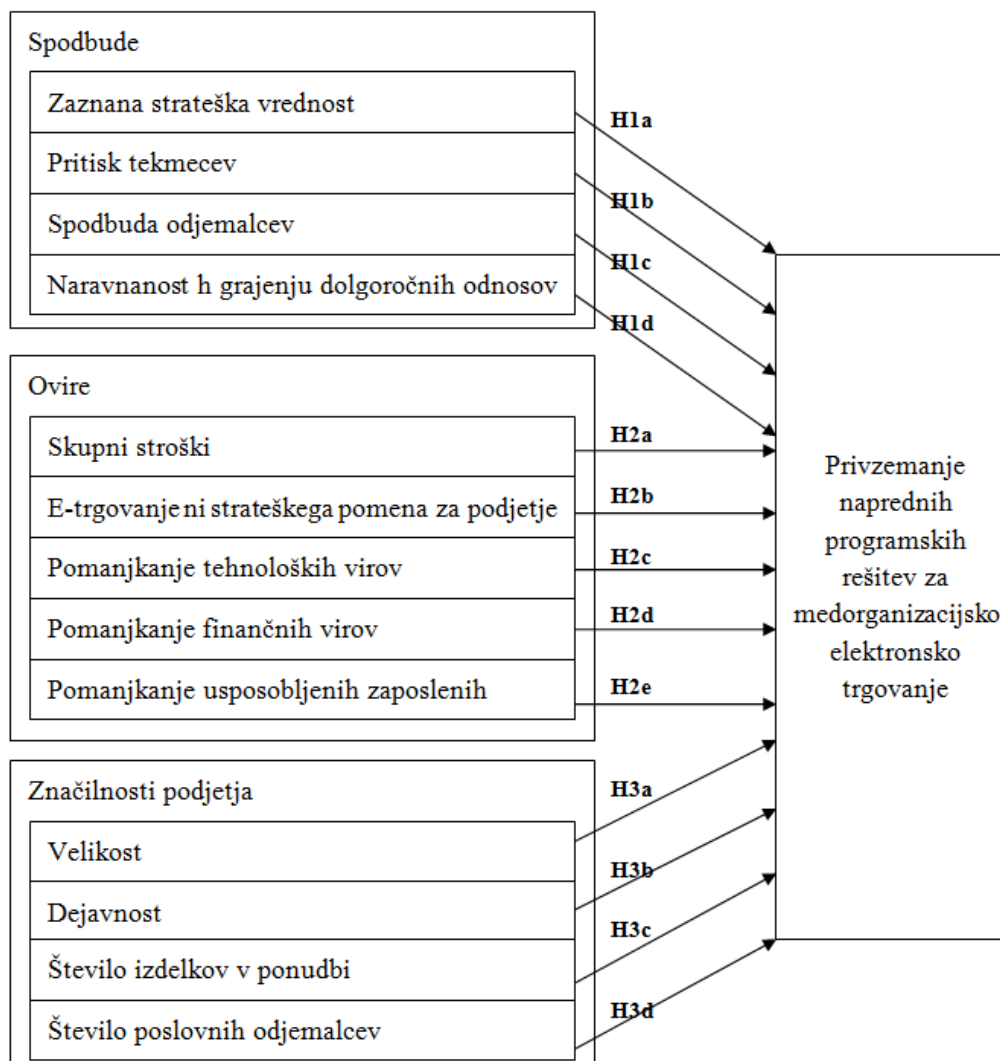
H3d: Število poslovnih odjemalcev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

V Tabeli 6 so povzeti dejavniki privzemanja B2B e-trgovanja, katerih vpliv bi rad potrdil oziroma ovrgel v kvantitativni raziskavi. Za tem sledi Slika 4, na kateri je grafično predstavljen konceptualni model kvantitativne raziskave.

Tabela 6: Dejavniki privzemanja naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje, katerih vpliv sem preveril v kvantitativni raziskavi

Dejavnik	Operativna definicija	Merjenje
Zaznana strateška vrednost B2B e-trgovanja	Strinjanje managerjev, da B2B e-trgovanje prispeva k uspešnosti podjetja na treh področjih: povečanje operativne učinkovitosti, povečanje produktivnosti managerjev in izboljšanje strateškega odločanja.	Strinjanje managerjev na 7-stopenjski lestvici od »sploh se ne strinjam« do »povsem se strinjam«.
Pritisk tekmecev	Strinjanje managerjev, da lahko konkurenti podjetja z uporabo B2B e-trgovanja pridobijo konkurenčno prednost.	
Spodbuda odjemalcev	Strinjanje managerjev, da želijo odjemalci podjetja izdelke naročiti preko B2B spletne trgovine.	
Naravnost podjetja h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci	Strinjanje managerjev, da je grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci nujno za uspešnost podjetja.	
Skupni stroški	Strinjanje managerjev, da skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo finančno ovrednotene koristi.	
E-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje	Strinjanje managerjev, da je B2B e-trgovanje strateškega pomena za podjetje.	
Pomanjkanje tehnoloških virov	Strinjanje managerjev, da ima podjetje na voljo potrebne tehnološke vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	
Pomanjkanje finančnih virov	Strinjanje managerjev, da ima podjetje na voljo potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	
Pomanjkanje usposobljenih zaposlenih	Strinjanje managerjev, da ima podjetje na voljo usposobljene zaposlene za delo s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	
Velikost podjetja	Število zaposlenih	Velikostni razredi: <ul style="list-style-type: none"> • manj kot 10, • 10 – 49, • 50 – 249, • več kot 250.
Dejavnost podjetja	Primarna dejavnost podjetja	Dejavnost: <ul style="list-style-type: none"> • proizvodnja, • trgovina na debelo, • drugo.
Število izdelkov v ponudbi	Okvirno število izdelkov v ponudbi	Ocena respondenta o številu izdelkov v ponudbi.
Število poslovnih odjemalcev	Okvirno število poslovnih odjemalcev	Ocena respondenta o številu poslovnih odjemalcev.

Slika 4: Konceptualni model kvantitativne raziskave



5.4 Kvantitativna raziskava

5.4.1 Opis vzorca in zbiranje podatkov

Programske rešitve za B2B e-trgovanje uporabljajo podjetja v vlogi prodajalcev na medorganizacijskem trgu, da lahko ponudijo svojim odjemalcem iskanje, izbiranje in naročilo svojih izdelkov preko spleta (Rangaswamy & Murray, 2010). Preučevano populacijo tako predstavljajo vsa v Sloveniji registrirana proizvodna podjetja in podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, ter imajo vsaj 10 zaposlenih. Mikro podjetja (manj kot 10 zaposlenih) sem izločil iz raziskave, ker so napredne programske rešitve za medorganizacijsko e-trgovanje namenjene predvsem nekoliko večjim podjetjem (Creatim Ržišnik Perc d.o.o., 2012). Ker za dano populacijo ne obstaja popoln vzorčni okvir, sem se natančnemu pokritju populacije poizkusil približati tako, da sem za vzorčni okvir vzel vsa podjetja, ki so po standardni klasifikaciji dejavnosti registrirana pod Predelovalne dejavnosti ali Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil in imajo vsaj 10 zaposlenih. V registru podjetij Bizi.si je bilo 19. oktobra 2012 skupno 3300 podjetij, ki ustrezajo postavljenim kriterijem, od tega jih je imelo 2419 vpisan e-poštni naslov.

Zbiranje kvantitativnih podatkov je potekalo s pomočjo spletne ankete (glej Priloga 2), pri čemer sem uporabil brezplačno programsko rešitev za spletno anketiranje IKA. Spletna anketa ima svoje prednosti, kot so nizki stroški, visoka hitrost izvedbe ter možnost zajetja velikega števila respondentov. Po drugi strani pa ima tudi svoje slabosti, pri čemer najbolj izstopa nizka stopnja odgovora (Bregar et al., 2005).

Kot omenjeno, sem iz baze Bizi.si dobil 2419 e-poštnih naslovov od 3300 podjetij v populaciji. S poizvedovanjem po spletu sem pridobil še 117 manjkajočih e-poštnih naslovov podjetij iz populacije, tako da sem imel skupno 2536 naslovov, na katere sem poslal vabilo k sodelovanju. Pri e-poštnih naslovih je šlo večinoma za splošne »info« naslove, ki jih običajno prebirajo v tajništvu ali drugih splošnih službah za komunikacijo s strankami. Ker je bil cilj raziskave doseči odločevalce v podjetjih, ki sooblikujejo strategijo B2B e-trgovanja v podjetjih ali so z njo vsaj seznanjeni, sem v uvodnih besedah prosil, če lahko prejemnik posreduje anketo primerni osebi v podjetju.

Ciljni populaciji sem vabilo k sodelovanju (glej Priloga 1) in povezavo do spletne ankete preko e-pošte prvič poslal v sredo, 7. novembra 2012. Sistem za e-pošto je takoj zavrnil 234 naslovov, ker ti ne obstajajo več ali pa imajo poln nabiralnik. Tako je bila anketa uspešno poslana na 2302 naslova. En teden kasneje, 14. novembra 2012, sem na veljavne e-poštne naslove poslal zahvalo vsem, ki so odgovorili na vprašalnik, in hkrati ponovno prošnjo za sodelovanje vsem tistim, ki še niso izpolnili vprašalnika. Od 7. do 21. novembra so na povezavo do ankete kliknili 203 respondenti, od tega jih je 54 v celoti izpolnilo anketo. Od 54 respondentov jih je 5 označilo, da imajo manj kot 10 zaposlenih ali da se primarno ne ukvarjajo s proizvodnjo oziroma veletrgovino. Ker taka podjetja ne predstavljajo ciljne populacije, so bila izločena iz analize. To pomeni, da je končni vzorec za analizo sestavljalo 49 enot, kar ustreza približno 1,5 % od celotne populacije.

5.4.2 Opisne statistike

Za zbrane podatke sem najprej pripravil opisne statistike vseh spremenljivk, ki so predstavljene v tem poglavju.

V prvem sklopu vprašanj, Funkcionalnosti B2B e-trgovanja, sem vsakemu respondentu postavil 50 vprašanj, na katere so lahko odgovorili z da ali ne. Gre torej za vprašanja z nominalno mersko letvico. Respondenti so v tem sklopu za vsako od 25 funkcionalnosti B2B e-trgovanja označili, katere izmed funkcionalnosti se v njihovem podjetju uporabljajo in katere nameravajo uvesti oziroma nadgraditi v naslednjih dveh letih. Tabele 7, 8 in 9 prikazujejo frekvence odgovorov na prvi sklop vprašanj.

Iz Tabele 7 je razvidno, da ima večina anketiranih podjetij spletno stran, kjer odjemalci lahko najdejo informacije o podjetju (95,9 %) in njegovih izdelkih (93,9 %). Izstopa tudi podatek, da ima več kot 70 % podjetij na spletni strani orodje za oddajanje vprašanj, povpraševanj ali pritožb, kar pomeni začetek dvosmerne komunikacije preko spletne strani med prodajalcem in odjemalcem. Posledično so deleži podjetij, ki šele načrtujejo uvedbo ali prenovo zmožnosti, na stopnji 1 ali 2 nižji.

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev enot (prva in druga stopnja razvitosti)

	Spletna stran podjetja omogoča oziroma ponuja				Podjetje načrtuje uvedbo oziroma nadgradnjo naštetih funkcionalnosti v naslednjih dveh letih			
	NE		DA		NE		DA	
Funkcionalnosti na stopnji 1	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Predstavitev podjetja na spletni strani	2	4,1	47	95,9	46	93,9	3	6,1
Predstavitev ponudbe na spletni strani	3	6,1	46	93,9	46	93,9	3	6,1
Oglaševanje izdelkov, akcij ali popustov preko spletne strani	19	38,8	30	61,2	39	79,6	10	20,4
Funkcionalnosti na stopnji 2								
Digitalni katalog izdelkov na spletni strani	20	40,8	29	59,2	37	75,5	12	24,5
Orodje za iskanje po vsebini spletne strani	18	36,7	31	63,3	39	79,6	10	20,4
Orodje za oddajanje vprašanj, povpraševanj ali pritožb na spletni strani	14	28,6	35	71,4	39	79,6	10	20,4

Pri preverjanju razvitosti na stopnji 3 je ključno prvo vprašanje, ki preverja, ali ima podjetje vzpostavljeno B2B e-trgovino z vsaj osnovnimi tremi funkcijami. Iz Tabele 8 lahko razberem, da ima osnovno B2B e-trgovanje vzpostavljeno dobrih 26,5 % anketiranih podjetij, 73,5 % pa ne. Uporaba preostalih funkcionalnosti B2B e-trgovanja se porazdeljuje temu primerno. Zanimiv je podatek, da je poleg 13 podjetij, ki so pritrdilno odgovorila na prvo vprašanje, kar 12 podjetij označilo tudi, da imajo sistem za B2B e-trgovanje integriran s preostalimi informacijskimi sistemi v podjetju. Slednje potrjuje, kako pomembna je integracija sistemov v podjetju za avtomatizacijo procesov. Glede prihodnjih načrtov Tabela 8 razkriva, da skoraj 37 % podjetij načrtuje uvedbo oziroma nadgradnjo osnovnih zmožnosti B2B e-trgovanja (ogled kataloga, izbor izdelkov in naročilo).

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev enot (tretja stopnja razvitosti)

Funkcionalnosti na stopnji 3	Podjetje ima programsko rešitev za B2B e-trgovanje, ki ponuja				Podjetje načrtuje uvedbo oziroma nadgradnjo naštetih funkcionalnosti v naslednjih dveh letih			
	NE		DA		NE		DA	
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Spletno trgovanje za B2B odjemalce z vsaj osnovnimi tremi funkcijami: ogled kataloga, izbor izdelkov v nakupovalno košarico in oddaja naročila.	36	73,5	13	26,5	31	63,3	18	36,7
Možnost vnosa in obdelave velikih naročil z več sto postavkami v spletni trgovini.	40	81,6	9	18,4	36	73,5	13	26,5
Orodje za hitro in enostavno iskanje izdelkov v spletni trgovini.	35	71,4	14	28,6	37	75,5	12	24,5
Vizualno predstavitev izdelkov in podrobne informacije o izdelkih v spletni trgovini.	35	71,4	14	28,6	38	77,6	11	22,4
Priporočila izdelkov v realnem času, npr. glede na izdelke v košarici ali aktualno posebno ponudbo v spletni trgovini.	43	87,8	6	12,2	33	67,3	16	32,7
Prikaz prilagojenih cen posameznemu odjemalcu v spletni trgovini.	39	79,6	10	20,4	38	77,6	11	22,4
Prikaz prilagojene ponudbe posameznemu odjemalcu v spletni trgovini.	43	87,8	6	12,2	36	73,5	13	26,5
Vpogled v stanje zalog v realnem času v spletni trgovini.	39	79,6	10	20,4	41	83,7	8	16,3
Spremljanje stanja naročila v realnem času v spletni trgovini.	39	79,6	10	20,4	38	77,6	11	22,4
Integracijo sistema za B2B e-trgovanje z ostalimi IS v podjetju, na primer z ERP, računovodskim sistemom, skladiščnim sistemom itd., za avtomatiziran tok procesov prodaje od naročila do izdaje blaga in fakture.	37	75,5	12	24,5	38	77,6	11	22,4

Iz Tabele 9 je razvidno, da večina anketiranih podjetij (med 81,6 % in 100 %) danes še ne uporablja posameznih funkcionalnosti B2B e-trgovanja na stopnji razvitosti 4. Vendar pa vsaj del podjetij (med 22,4 % in 36,7 %) načrtuje uvedbo oziroma nadgradnjo posameznih funkcionalnosti v naslednjih dveh letih. V tem smislu izstopa predvsem prilagojena različica B2B spletne trgovine za mobilne naprave, ki je danes še ne uporablja nobeno anketirano podjetje, jih pa skoraj 40 % načrtuje uvedbo.

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev enot (četrta stopnja razvitosti)

Funkcionalnosti na stopnji 4	Podjetje ima programsko rešitev za B2B e-trgovanje, ki ponuja				Podjetje načrtuje uvedbo oziroma nadgradnjo naštetih funkcionalnosti v naslednjih dveh letih			
	NE		DA		NE		DA	
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Bogat in interaktiven uporabniški vmesnik v spletni trgovini, ki temelji na spletni tehnologiji <i>Web 2.0</i> .	41	83,7	8	16,3	38	77,6	11	22,4
Vsaj katero od orodij za pomoč odjemalcem pri izboru izdelka v spletni trgovini, kot so: primerjava izdelkov, ocene izdelkov, mnenja drugih uporabnikov ali mnenja strokovnjakov.	43	87,8	6	12,2	34	69,4	15	30,6
Uporabo spletnih izložb in vstopnih strani za izpostavljanje posameznih prodajnih programov v spletni trgovini (angl. <i>web storefronts, landing pages</i>).	42	85,7	7	14,3	37	75,5	12	24,5
Možnost konfiguracije izdelkov pred naročilom neposredno v spletni trgovini.	46	93,9	3	6,1	36	73,5	13	26,5
Zbiranje in analiziranje podatkov o odjemalcih za pospeševanje prodaje in usmerjeno trženje.	40	81,6	9	18,4	38	77,6	11	22,4
Napredno upravljanje s hierarhijo in pravicami oseb, ki nakupujejo v imenu podjetja (odjemalca).	42	85,7	7	14,3	37	75,5	12	24,5
Uporabo vsaj katerega od orodij za grajenje skupnosti odjemalcev in blagovne znamke, kot so: integracija s socialnimi omrežji, objavljanje blogov ali objavljanje na spletnih forumih.	46	93,9	3	6,1	33	67,3	16	32,7
Mobilno različico B2B spletne trgovine za dostop z različnih prenosnih naprav, kot so pametni telefoni in tablični računalniki.	49	100,0	0	0,0	31	63,3	18	36,7
Povezavo sistema za B2B e-trgovanje z informacijskimi sistemi odjemalcev, npr. preko EDI, za skupno upravljanje zalog in oskrbovalne verige.	42	85,7	7	14,3	35	71,4	14	28,6

V drugem sklopu vprašanj, Spodbude in ovire za privzemanje B2B e-trgovanja, so respondenti odgovorili na 11 vprašanj. Pri tem so na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (povsem se strinjam) izrazili svoje strinjanje s trditvami v zvezi z dejavniki privzemanja B2B e-trgovanja. V tem sklopu vprašanj sem torej uporabil ordinalno mersko lestvico. Tabela 10 prikazuje opisne statistike za drugi sklop vprašanj.

Tabela 10: Opisne statistike spremenljivk, namenjenih preverjanju dejavnikov, ki vplivajo na privzemanje B2B e-trgovanja

Trditve v povezavi z dejavniki privzemanja B2B e-trgovanja	Minimum	Maksimum	Mediana	Modus
E-trgovanje na B2B trgu povečuje/bi povečalo operativno učinkovitost našega podjetja.	1	7	5	5 in 7*
E-trgovanje na B2B trgu povečuje/bi povečalo produktivnost managerjev našega podjetja.	1	7	4	4
E-trgovanje na B2B trgu omogoča/bi omogočalo boljše sprejemanje strateških odločitev našega podjetja.	1	7	4	4
Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost.	1	7	5	5
Odjemalci našega podjetja želijo oddajati naročila elektronsko preko B2B spletne trgovine.	1	7	4	4
Grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci je nujno za uspešnost našega podjetja.	3	7	7	7
Skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo/bi presegali finančno ovrednotene koristi uporabe te tehnologije v našem podjetju.	1	7	4	4
E-trgovanje na B2B trgu je strateškega pomena za naše podjetje.	1	7	4	2 in 4*
Naše podjetje ima na razpolago potrebne tehnološke vire (strojno opremo, programsko opremo, bogate podatke o izdelkih...) za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	1	7	5	7
Naše podjetje ima na razpolago potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	1	7	4	4
Naše podjetje ima na razpolago usposobljene zaposlene, ki se lahko v kratkem času naučijo dela s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	2	7	6	6

* *Spremenljivka ima dva modusa.*

Kot je razvidno iz Tabele 10, so se respondenti najbolj strinjali s trditvami, da je grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci nujno potrebno za uspešnost njihovega podjetja, da B2B e-trgovanje povečuje oziroma bi povečalo operativno učinkovitost njihovega podjetja, da lahko konkurenti podjetja z B2B e-trgovanjem pridobijo konkurenčno prednost in da ima njihovo podjetje potrebne tehnološke vire ter usposobljene zaposlene za B2B e-trgovanje.

Pri ostalih vprašanih drugega sklopa so respondenti večinoma odgovarjali, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. To velja tudi za trditev, da skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo oziroma bi presegali koristi, ki jih le-to prinaša. Na podlagi tega lahko sklepam, da je povprečno mnenje respondentov, da so celotni stroški B2B e-trgovanja v skladu s pričakovanimi koristmi.

V tretjem sklopu vprašanj, Značilnosti vašega podjetja, so respondenti odgovorili na štiri vprašanja: Velikost podjetja (ordinalna spremenljivka), Dejavnost podjetja (nominalna spremenljivka), Število izdelkov v ponudbi (razmernostna spremenljivka) in Število poslovnih odjemalcev (razmernostna spremenljivka). Tabela 11 prikazuje frekvenčno porazdelitev enot glede na Število zaposlenih, Tabela 12 pa frekvenčno porazdelitev glede na Dejavnost podjetja.

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev enot po vrednosti spremenljivke Velikost podjetja

Velikost podjetja (število zaposlenih)	f	f %	F %
Majhna (10 – 49)	24	49,0	49,0
Srednja (50 – 249)	13	26,5	75,5
Velika (250 ali več)	12	24,5	100,0
Skupaj	49	100,0	

Iz Tabele 11 je razvidno, da je v raziskavi, glede na število zaposlenih, sodelovalo 49 % majhnih, 26,5 % srednjih in 24,5 % velikih podjetij. Tabela 12 kaže, da je v raziskavi sodelovalo 57,1 % podjetij, katerih primarna dejavnost je proizvodnja, in 42,9 % podjetij, ki se primarno ukvarjajo s trgovino na debelo.

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev enot po vrednosti spremenljivke Dejavnost podjetja

Dejavnost	f	f %
Proizvodna	28	57,1
Trgovina	21	42,9
Skupaj	49	100,0

Vprašani o okvirnem številu izdelkov v njihovi ponudbi in številu poslovnih odjemalcev sta bili odprti, tako da so respondenti lahko vpisali katerokoli celo pozitivno število. Opisne statistike so prikazane v Tabeli 13.

Tabela 13: Opisne statistike za spremenljivki Število izdelkov v ponudbi in Število poslovnih odjemalcev

Vprašanje	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Število izdelkov v ponudbi	35610,1	1000	100	154114,9
Število poslovnih odjemalcev	1065,9	300	*	3599,6

*Spremenljivka ima več modalnih vrednosti.

Zaradi lažje predstavitve podatkov sem za spremenljivki Število izdelkov v ponudbi in Število poslovnih odjemalcev oblikoval razrede. Razredov zaradi majhnega števila podatkov in visoke variance nisem oblikoval na podlagi statističnih pravil. Namesto tega sem jih oblikoval glede na vsebinsko ozadje. Frekvenčna porazdelitev v razrede za omenjeni spremenljivki je prikazana v Tabelah 14 in 15.

Tabela 14 kaže, da je bilo med vzorčnimi podjetji 30,6 % takih, ki imajo manj kot 500 izdelkov, 69,4 % pa takih, ki imajo vsaj 500 ali več izdelkov v ponudbi. 26,5 % podjetij ima več kot 5000

izdelkov, pri čemer je nekaj podjetij navedlo tudi več 100.000 izdelkov v ponudbi. Velika razlika med najnižjim in najvišjim številom izdelkov v ponudbi je razvidna tudi iz velikosti standardnega odklona (Tabela 13).

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Število izdelkov v ponudbi v pripadajoče razrede

Število izdelkov v ponudbi (razredi)	f	f %	F %
Manj kot 100	4	8,2	8,2
100 do 499	11	22,4	30,6
500 do 4999	21	42,9	73,5
5000 ali več	13	26,5	100,0
Skupaj	49	100,0	

Pri številu poslovnih odjemalcev med podjetji ni tako velikih razlik, kar kaže tudi precej manjši standardni odklon, kot pri številu izdelkov (Tabela 13). Tabela 15 kaže, da je nekaj več kot 25 % enot v vzorcu imelo manj kot 100 odjemalcev, slabih 40 % enot je imelo med 100 in 499 odjemalcev, skoraj 35 % enot pa je imelo 500 ali več odjemalcev. Nekatera največja podjetja v vzorcu so navedla po več 1000 odjemalcev.

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Število poslovnih odjemalcev v pripadajoče razrede

Število poslovnih odjemalcev (razredi)	f	f %	F %
Manj kot 100	13	26,5	26,5
100 do 499	19	38,8	65,3
500 in več	17	34,7	100,0
Skupaj	49	100,0	

5.4.3 Umestitev podjetij na stopnje razvitosti B2B e-trgovanja

V nadaljevanju analize zbranih podatkov sem na podlagi odgovorov iz prvega sklopa vprašanj (katere funkcionalnosti B2B e-trgovanja podjetje uporablja in katere namerava uvesti oziroma prenoviti v naslednjih dveh letih) za vsako enoto v vzorcu izračunal vrednost dveh novih spremenljivk:

- **Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes**, ki pomeni najvišjo stopnjo, v kateri podjetje uporablja vsaj 40 % funkcionalnosti posamezne stopnje;
- **Načrtovana stopnja uvedbe ali nadgradnje B2B e-trgovanja**, ki pomeni najvišjo stopnjo, v kateri podjetje načrtuje uvedbo ali nadgradnjo vsaj 40 % funkcionalnosti posamezne stopnje.

Na podlagi teh dveh spremenljivk sem izračunal še tretjo spremenljivko, in sicer **Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti**. Ta odraža najvišjo stopnjo B2B e-trgovanja, v kateri je seštevek funkcionalnosti, ki jih podjetje sedaj uporablja, in dodatnih funkcionalnosti, ki jih namerava uvesti, vsaj 40 %. Izračunane spremenljivke lahko zavzamejo vrednosti celih števil od 0 do 4, v skladu z vpeljanim modelom razvitosti B2B e-trgovanja (Tabela 5, str. 40).

Za kriterij 40 % sem se odločil povsem iz vsebinskih razlogov. Na stopnjah razvitosti 1 in 2 so po tri funkcionalnosti B2B e-trgovanja. Kriterij 40 % doseženih funkcionalnosti za uvrstitev na stopnjo v tem primeru dejansko pomeni doseganje vsaj dveh od treh funkcionalnosti. Na stopnjah razvitosti 3 in 4 pa je deset oziroma devet funkcionalnosti B2B e-trgovanja. To pomeni, da je podjetje moralo za doseganje stopnje 4 doseči vsaj štiri od desetih kriterijev. Pregled zbranih podatkov razkriva, da so na tej stopnji skoraj vsa podjetja potrdila uporabo oziroma načrtovanje vsaj prvega kriterija (B2B spletna trgovina z vsaj osnovnimi funkcijami), ki je že sam po sebi zadosten razlog za uvrstitev na stopnjo 3. Podobne ugotovitve razkriva pregled doseženih oziroma načrtovanih funkcionalnosti na stopnji 4. Pri kriteriju 40 % se tako najbolj realno odraža vsebina zbranih podatkov.

Tabela 16 predstavlja navzkrižno primerjavo frekvenčnih porazdelitev podjetij po danes doseženi stopnji B2B e-trgovanja in načrtovani stopnji uvedbe oziroma nadgradnje B2B e-trgovanja.

Tabela 16: Križna tabela frekvenčnih porazdelitev spremenljivk Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes in Načrtovana stopnja uvedbe ali nadgradnje B2B e-trgovanja

			Načrtovana stopnja uvedbe oziroma nadgradnje B2B e-trgovanja					
			Stopnja 0	Stopnja 1	Stopnja 2	Stopnja 3	Stopnja 4	Skupaj
Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes	Stopnja 0	f	1	0	1	0	0	2
		f %	2	0	2	0	0	4,1
	Stopnja 1	f	7	1	2	0	4	14
		f %	14,3	2	4,1	0	8,2	28,6
	Stopnja 2	f	12	0	1	0	6	19
		f %	24,5	0	2	0	12,2	38,8
	Stopnja 3	f	4	0	0	0	3	7
		f %	8,2	0	0	0	6,1	14,3
	Stopnja 4	f	5	0	0	0	2	7
		f %	10,2	0	0	0	4,1	14,3
	Skupaj	f	29	1	4	0	15	49
		f %	59,2	2	8,2	0	30,6	100

Iz Tabele 16 je razvidno, da se danes večji del podjetij (71,4 %) nahaja na osnovnih stopnjah razvitosti B2B e-trgovanja: 4,1 % na stopnji 0, 28,6 % na stopnji 1 in 38,8 % na stopnji 2. Na naprednih stopnjah 3 in 4 se nahaja skupno 28,6 %, in sicer na vsaki po 14,3 % anketiranih podjetij. Nadalje tabela kaže, da 69,4 % anketiranih podjetij načrtuje uvedbo ali nadgradnjo funkcionalnosti na osnovnih stopnjah razvitosti, 30,6 % podjetij pa načrtuje uvedbo ali nadgradnjo naprednih funkcionalnosti B2B e-trgovanja. Slednje pomeni, da je v preučevanem vzorcu skoraj 31 % oziroma 15 podjetij, v katerih načrtujejo uvedbo oziroma prenovo 40 % ali več funkcionalnosti, značilnih za stopnjo 4, kar jih označuje kot možne kupce naprednih rešitev za B2B e-trgovanje.

Tabela 17 predstavlja navzkrižno primerjavo frekvenčnih porazdelitev podjetij po danes doseženi stopnji B2B e-trgovanja in načrtovani končni stopnji B2B e-trgovanja čez dve leti. Iz tabele je razvidno, da se bo med anketiranimi podjetji v naslednjih dveh letih delež enot na osnovnih ravneh B2B e-trgovanja zmanjšal z današnjih 71,4 % na predvidoma 51 %. Nasprotno se bo v vzorcu delež podjetij na naprednih stopnjah povečal z 28,6 % na predvidoma 49 % (8,2 % na stopnji 3 in 40,8 % na stopnji 4).

Tabela 17: Križna tabela frekvenčnih porazdelitev spremenljivk Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes in Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti

			Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti					
			Stopnja 0	Stopnja 1	Stopnja 2	Stopnja 3	Stopnja 4	Skupaj
Dosežena stopnja razvitosti B2B e-trgovanja danes	Stopnja 0	f	1	0	1	0	0	2
		f %	2	0	2	0	0	4,1
	Stopnja 1	f	0	7	3	0	4	14
		f %	0	14,3	6,1	0	8,2	28,6
	Stopnja 2	f	0	0	13	0	6	19
		f %	0	0	26,5	0	12,2	38,8
	Stopnja 3	f	0	0	0	4	3	7
		f %	0	0	0	8,2	6,1	14,3
	Stopnja 4	f	0	0	0	0	7	7
		f %	0	0	0	0	14,3	14,3
	Skupaj	f	1	7	17	4	20	49
		f %	2	14,3	34,7	8,2	40,8	100

Pri preučevanju danes doseženih stopenj razvitosti B2B e-trgovanja podjetij v vzorcu se je izkazalo, da je kar 47 od 49 podjetij dosegalo kriterij vsaj 40 % funkcionalnosti, ne samo za najvišjo doseženo stopnjo, temveč tudi za vse nižje stopnje. To dokazuje, da je bil model razvitosti B2B e-trgovanja postavljen smiselno.

Na koncu te faze analize sem vsaki enoti dodelil še eno spremenljivko, ki lahko zavzame dve vrednosti: **Neprivzemnik** ali **Privzemnik**. Neprivzemniki so podjetja, pri katerih je vrednost spremenljivke Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti enaka 0, 1 ali 2. Privzemniki pa so podjetja, pri katerih je vrednost spremenljivke Načrtovana končna stopnja razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti enaka 3 ali 4. Na ta način sem vseh 49 enot v vzorcu razdelil v dve skupini, na 25 Neprivzemnikov in 24 Privzemnikov.

5.4.4 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju hipotez je bilo najprej potrebno izračunati sestavljeno spremenljivko **Zaznana strateška vrednost**, ki sem jo meril s tremi spremenljivkami: Povečanje operativne učinkovitosti, Povečanje produktivnosti managerjev in Izboljšanje strateškega odločanja. Da vse tri spremenljivke lahko sestavljajo eno spremenljivko, potrjuje vrednost koeficienta Cronbach Alpha. Ta mora znašati vsaj 0,7, da je preizkus zanesljivosti pozitiven (Foster, 2001). V danem primeru Cronbach Alpha znaša 0,910. Opisne statistike spremenljivke Zaznana strateška vrednost so prikazane v Tabeli 18.

Tabela 18: Opisne statistike za spremenljivko Zaznana strateška vrednost

Spremenljivka	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Zaznana strateška vrednost	49	4,415	4,667	5,33	1,495

Nadalje je bilo potrebno določiti, kateri preizkus je najbolj primeren za preverjanje posameznih hipotez. Za preizkušanje razlik med dvema neodvisnima skupinama pridejo v poštev trije preizkusi: Student-ov t-preizkus, Mann-Whitney-ev u-preizkus in Pearson-ov hi-kvadrat preizkus. T-preizkus predpostavlja intervalne spremenljivke in normalno porazdelitev vzorcev, u-preizkus je primeren za ordinalne spremenljivke in ne predpostavlja normalne porazdelitve, hi-kvadrat preizkus pa je primeren za nominalne spremenljivke (Foster, 2001).

Za določitev primerne preizkusa je bilo torej potrebno preveriti porazdelitev spremenljivk znotraj obeh skupin (Privzemniki in Neprivzemniki). Rezultati Shapiro-Wilk preizkusa normalnosti porazdelitve za majhne vzorce so prikazani v Prilogi 3. Tabela 19 povzema ugotovitve in prikazuje izbrane preizkuse za posamezne hipoteze.

Tabela 19: Način preizkušanja posameznih hipotez

Hipoteza	Spremenljivka	Vrsta spremenljivke	Normalna porazdelitev	Preizkus
H1a	Zaznana strateška vrednost	Intervalna	Da	T-preizkus
H1b	Pritisk tekmecev	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H1c	Spodbuda odjemalcev	Ordinalna	Da	U-preizkus
H1d	Naravnost h grajenju dolgoročnih odnosov	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H2a	Skupni stroški	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H2b	E-trgovanje ni strateškega pomena	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H2c	Pomanjkanje tehnoloških virov	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H2d	Pomanjkanje finančnih virov	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H2e	Pomanjkanje usposobljenih zaposlenih	Ordinalna	Ne	U-preizkus
H3a	Velikost (število zaposlenih)	Nominalna	/	Hi-kvadrat
H3b	Dejavnost	Nominalna	/	Hi-kvadrat
H3c	Število izdelkov v ponudbi	Intervalna	Ne	U-preizkus
H3d	Število poslovnih odjemalcev	Intervalna	Ne	U-preizkus

Vpliv zaznane strateške vrednosti na privzemanje B2B e-trgovanja sem preveril s t-preizkusom za neodvisne vzorce. Tabeli 20 in 21 prikazujeta rezultat preizkusa. Iz Tabele 20 je razvidno, da je aritmetična sredina spremenljivke Zaznana strateška vrednost višja v skupini Privzemniki kot v skupini Neprivzemniki.

Tabela 20: Primerjava aritmetične sredine spremenljivke Zaznana strateška vrednost med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki

Spremenljivka	Skupina	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Zaznana strateška vrednost	Neprivzemniki	25	3,680	1,580	0,316
	Privzemniki	24	5,181	0,927	0,190

Iz Tabele 21 je razvidno, da je preizkus enakosti varianc statistično značilen, zato pri t-preizkusu ne predvidevam enakosti varianc med skupinama. Ob tem pogoju je statistično značilen tudi t-preizkus za neodvisne vzorce, torej lahko sprejemem hipotezo H1a: Zaznana strateška vrednost B2B e-trgovanja spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Tabela 21: Rezultat t-preizkusa za hipotezo H1a

		Levene-ov test enakosti varianc		t-test enakosti aritmetične sredine						
		F	α	t	df	α (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Razlika standardnih napak	95 % interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Zaznana strateška vrednost	Predpostavljena je enakost varianc	4,243	0,045	-4,033	47,000	0,000	-1,501	0,372	-2,249	-0,752
	Enakost varianc ni predpostavljena			-4,075	39,068	0,000	-1,501	0,368	-2,245	-0,756

V nadaljevanju sledita Tabeli 22 in 23, ki prikazujeta rezultate preizkušanja vseh hipotez, ki ustrezajo kriterijem za preverjanje z u-preizkusom.

Tabela 22: Primerjava povprečnih rangov posameznih spremenljivk med skupinama Neprivzemniki in Privzemniki

Hipoteza	Spremenljivka	Skupina	N	Povprečni rang	Vsota rangov
H1b	Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost.	Neprivzemniki	25	18,14	453,50
		Privzemniki	24	32,15	771,50
		Skupaj	49		
H1c	Odjemalci našega podjetja želijo oddajati naročila elektronsko preko B2B spletne trgovine.	Neprivzemniki	25	19,00	475,00
		Privzemniki	24	31,25	750,00
		Skupaj	49		
H1d	Grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci je nujno za uspešnost našega podjetja.	Neprivzemniki	25	23,36	584,00
		Privzemniki	24	26,71	641,00
		Skupaj	49		
H2a	Skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo/bi presegali finančno ovrednotene koristi uporabe te tehnologije v našem podjetju.	Neprivzemniki	25	28,02	700,50
		Privzemniki	24	21,85	524,50
		Skupaj	49		
H2b	E-trgovanje na B2B trgu je strateškega pomena za naše podjetje.	Neprivzemniki	25	19,80	495,00
		Privzemniki	24	30,42	730,00
		Skupaj	49		

se nadaljuje

nadaljevanje

Hipoteza	Spremenljivka	Skupina	N	Povprečni rang	Vsota rangov
H2c	Naše podjetje ima na razpolago potrebne tehnološke vire (strojno opremo, programsko opremo, bogate podatke o izdelkih...) za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	Neprivzemniki	25	23,16	579,00
		Privzemniki	24	26,92	646,00
		Skupaj	49		
H2d	Naše podjetje ima na razpolago potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	Neprivzemniki	25	24,40	610,00
		Privzemniki	24	25,63	615,00
		Skupaj	49		
H2e	Naše podjetje ima na razpolago usposobljene zaposlene, ki se lahko v kratkem času naučijo dela s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	Neprivzemniki	25	24,00	600,00
		Privzemniki	24	26,04	625,00
		Skupaj	49		
H3c	Število izdelkov v ponudbi	Neprivzemniki	25	20,34	508,50
		Privzemniki	24	29,85	716,50
		Skupaj	49		
H3d	Število poslovnih odjemalcev	Neprivzemniki	25	20,40	510,00
		Privzemniki	24	29,79	715,00
		Skupaj	49		

Primerjava povprečnih rangov med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki v Tabeli 22 razkriva, da ima večji oziroma manjši povprečni rang vedno skupina, ki je pričakovana glede na postavljeno hipotezo. Tako ima na primer spremenljivka Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost višji povprečni rang v skupini Privzemniki kot v skupini Neprivzemniki. Iz tega izhaja, da so se respondenti podjetij, ki so privzemniki B2B e-trgovanja, v večji meri strinjali s trditvijo, da lahko njihovi konkurenti s pomočjo B2B e-trgovanja pridobijo konkurenčno prednost. Slednje je v skladu s hipotezo, da pritisk tekmecev spodbuja privzemanje naprednih rešitev za B2B e-trgovanje. Podobne ugotovitve lahko iz Tabele 22 s primerjavo povprečnih rangov med skupinama povlečem za vse spremenljivke oziroma hipoteze.

Ne glede na to, da Tabela 22 kaže, da vpliv preučevanih dejavnikov na privzemanje B2B e-trgovanja obstaja in je smer vpliva v skladu s pričakovanji, je potrebno preveriti tudi, ali so razlike med skupinama statistično značilne. Rezultati u-preizkusa v Tabeli 23 kažejo, da lahko sprejemem naslednje hipoteze:

- H1b: Pritisk tekmecev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H1c: Spodbuda odjemalcev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

- H2b: Če e-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje, to zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H3c: Število izdelkov v ponudbi spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H3d: Število poslovnih odjemalcev spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Tabela 23: Rezultati u-preizkusa za posamezne hipoteze

Hipoteza	Spremenljivka	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	α (2-stranska)
H1b	Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost.	128,500	453,500	-3,495	0,000*
H1c	Odjemalci našega podjetja želijo oddajati naročila elektronsko preko B2B spletne trgovine.	150,000	475,000	-3,042	0,002*
H1d	Grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci je nujno za uspešnost našega podjetja.	259,000	584,000	-0,949	0,343
H2a	Skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo/bi presegali finančno ovrednotene koristi uporabe te tehnologije v našem podjetju.	224,500	524,500	-1,550	0,121
H2b	E-trgovanje na B2B trgu je strateškega pomena za naše podjetje.	170,000	495,000	-2,631	0,009*
H2c	Naše podjetje ima na razpolago potrebne tehnološke vire (strojno opremo, programsko opremo, bogate podatke o izdelkih...) za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	254,000	579,000	-0,939	0,347
H2d	Naše podjetje ima na razpolago potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	285,000	610,000	-0,305	0,760
H2e	Naše podjetje ima na razpolago usposobljene zaposlene, ki se lahko v kratkem času naučijo dela s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	275,000	600,000	-0,511	0,609
H3c	Število izdelkov v ponudbi	183,500	508,500	-2,338	0,019*
H3d	Število poslovnih odjemalcev	185,000	510,000	-2,304	0,021*

*Razlika med skupinama je statistično značilna.

Nasprotno ne morem potrditi naslednjih hipotez, za katere razlika med povprečnima rangoma spremenljivke obeh skupin ni statistično značilna:

- H1d: Naravnost podjetja h grajenju dolgoročnih odnosov z odjemalci spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H2a: Visoki skupni stroški uvedbe rešitev za B2B e-trgovanje zavirajo privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H2c: Pomanjkanje tehnoloških virov v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

- H2d: Pomanjkanje finančnih virov v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.
- H2e: Pomanjkanje usposobljenih zaposlenih v podjetju zavira privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje.

Nazadnje sem preveril hipotezi H3a in H3b, za kateri je ustrezen le hi-kvadrat preizkus, saj sta izraženi z nominalnima spremenljivkama. Tabela 24 prikazuje porazdelitev podjetij v vzorcu med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki glede na spremenljivko velikost podjetja, ki je izražena s številom zaposlenih. Iz Tabele 24 je razvidno, da je v vzorcu med majhnimi podjetji več neprivzemnikov kot privzemnikov, med velikimi podjetji pa je ravno nasprotno več privzemnikov kot neprivzemnikov.

Tabela 24: Navzkrižna primerjava frekvenčne porazdelitve spremenljivke Velikost podjetja med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki

			Skupina		
			Neprivzemniki	Privzemniki	Skupaj
Velikost podjetja (število zaposlenih)	Majhna (10 – 49)	f	13	11	24
		f % znotraj skupine	52,0	45,8	49,0
	Srednja (50 – 249)	f	7	6	13
		f % znotraj skupine	28,0	25,0	26,5
	Velika (več kot 250)	f	5	7	12
		f % znotraj skupine	20,0	29,2	24,5
	Skupaj	f	25	24	49
		f % znotraj skupine	100,0	100,0	100,0

Nadalje Tabela 25 prikazuje porazdelitev podjetij v vzorcu med skupinama glede na spremenljivko Dejavnost podjetja. Iz tabele je razvidno, da je v vzorcu med privzemniki B2B e-trgovanja nekoliko več trgovskih kot proizvodnih podjetij, oziroma da je med neprivzemniki še enkrat več proizvodnih kot trgovskih podjetij.

Tabela 25: Navzkrižna primerjava frekvenčne porazdelitve spremenljivke Dejavnost podjetja med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki

			Skupina		
			Neprivzemniki	Privzemniki	Skupaj
Dejavnost podjetja	Proizvodnja	f	17	11	28
		f % znotraj skupine	68,0	45,8	57,1
	Veletgovina	f	8	13	21
		f % znotraj skupine	32,0	54,2	42,9
	Skupaj	f	25	24	49
		f % znotraj skupine	100,0	100,0	100,0

Na podlagi vzorčnih podatkov bi torej lahko sklepal, da so velika in veletrgovska podjetja bolj nagnjena k privzemanju B2B e-trgovanja kot majhna in proizvodna podjetja. Vendar je hi-kvadrat preizkus pokazal, da razlika med skupinama ni statistično značilna niti za spremenljivko Velikost podjetja niti za Dejavnost podjetja. Na podlagi teh ugotovitev ne morem potrditi hipoteze H3a: Velikost podjetja spodbuja privzemanje naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje. Prav tako ne morem potrditi hipoteze H3b: Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, so bolj nagnjena k privzemanju naprednih programskih rešitev za medorganizacijsko e-trgovanje kot proizvodna podjetja. Rezultat hi-kvadrat preizkusa je prikazan v Tabeli 26.

Tabela 26: Rezultat hi-kvadrat preizkusa

		Pearson hi-kvadrat		
Hipoteza	Spremenljivka	Vrednost	df	α (2-stranska)
H3a	Velikost podjetja	0,557	2	0,811
H3b	Dejavnost podjetja	2,457	1	0,154

5.4.5 Ugotovitve in priporočila

Raziskovalci Lefebvre in sodelavci (2005) so opazili, da večina podjetij na višje stopnje razvitosti B2B e-trgovanja napreduje zaporedno, kar je v skladu s teorijo, da je pred prehodom na uporabo bolj napredne informacijske tehnologije potreben tudi čas za učenje in prenovno poslovnih procesov. Podobno lahko sklepam sam, saj sta v vzorcu 49 podjetij le dve taki, kjer sta respondenta navedla, da njihovo podjetje izpolnjuje pogoje za določeno stopnjo in pri tem ne dosega kriterijev za vse nižje ležeče stopnje. Tudi pri prehodih na višje stopnje je razvidno načrtovanje zaporednega prehajanja. Tako so na primer respondenti v podjetjih, kjer načrtujejo prehod s stopnje 1 na stopnjo 4 označili, da prav tako nameravajo doseči kriterije za vse vmesne stopnje. Takšna razporeditev podjetij po stopnjah postavljenega modela razvitosti B2B e-trgovanje kaže, da so stopnje in njihovi kriteriji oblikovani smiselno ter da skozi stopnje naprednost implementirane informacijske tehnologije dejansko narašča.

Na podlagi preučevanega vzorca lahko sklepam, da je danes med slovenskimi proizvodnimi in veletrgovskimi podjetji okoli 4 % takih, ki ne dosega niti stopnje razvoja 1. Okoli 29 % odstotkov podjetij se nahaja na stopnji razvitosti 1, kar pomeni, da imajo spletno stran, ki jo uporabljajo za predstavitev podjetja in svoje ponudbe, morda še za oglaševanje posebnih akcij ali popustov. Nekaj manj kot 39 % in s tem večina podjetij v vzorcu se nahaja na stopnji razvitosti 2, kar pomeni, da uporabljajo nekoliko bolj napredne spletne strani, preko katerih omogočajo odjemalcem brskanje po katalogu izdelkov, uporabo iskalnika ali orodje za kontakt s podjetjem. Na tej stopnji prihaja do dvosmerne komunikacije, ne pa še do dvosmernih spletnih transakcij med prodajalcem in odjemalcem.

Stopnjo razvitosti 3, na kateri se začnejo dvostranske transakcije in s tem pravo e-trgovanje, dosega dobrih 14 % preučevanih podjetij. Podjetja na tej stopnji uporabljajo vsaj osnovno programsko rešitev za B2B e-trgovanje, ki odjemalcem omogoča izbor izdelkov in oddajo

naročila prek spleta. Poleg te osnovne funkcionalnosti ima njihova rešitev za B2B e-trgovanje še vsaj nekatere od preostalih funkcionalnosti.

Pregled smiselnosti odgovorov respondentov je pokazal, da so respondenti iz vseh podjetij, razen enega (verjetno gre za nerazumevanje vprašanja), ki dosegajo vsaj stopnjo razvitosti 3, pritrdilno odgovorili na vprašanje, ali imajo spletno trgovino za B2B odjemalce. Podobno so seveda tudi v vseh podjetjih, ki šele načrtujejo premik na eno od naprednih stopenj, označili, da načrtujejo B2B spletno trgovino. Posebej zanimivo vprašanje za podjetja, ki dosegajo vsaj stopnjo razvoja 3, je tudi, ali je njihova programska rešitev za B2B e-trgovanje integrirana z ostalimi informacijskimi sistemi v podjetju za avtomatizacijo poslovnih procesov. Od 13 podjetij v vzorcu, ki so označila, da imajo vzpostavljeno B2B e-trgovino, so respondenti v 12 podjetjih potrdili, da je ta integrirana z zalednimi sistemi, kar kaže, da so v podjetjih sposobni izkoriščati vse potencialne koristi B2B e-trgovanja.

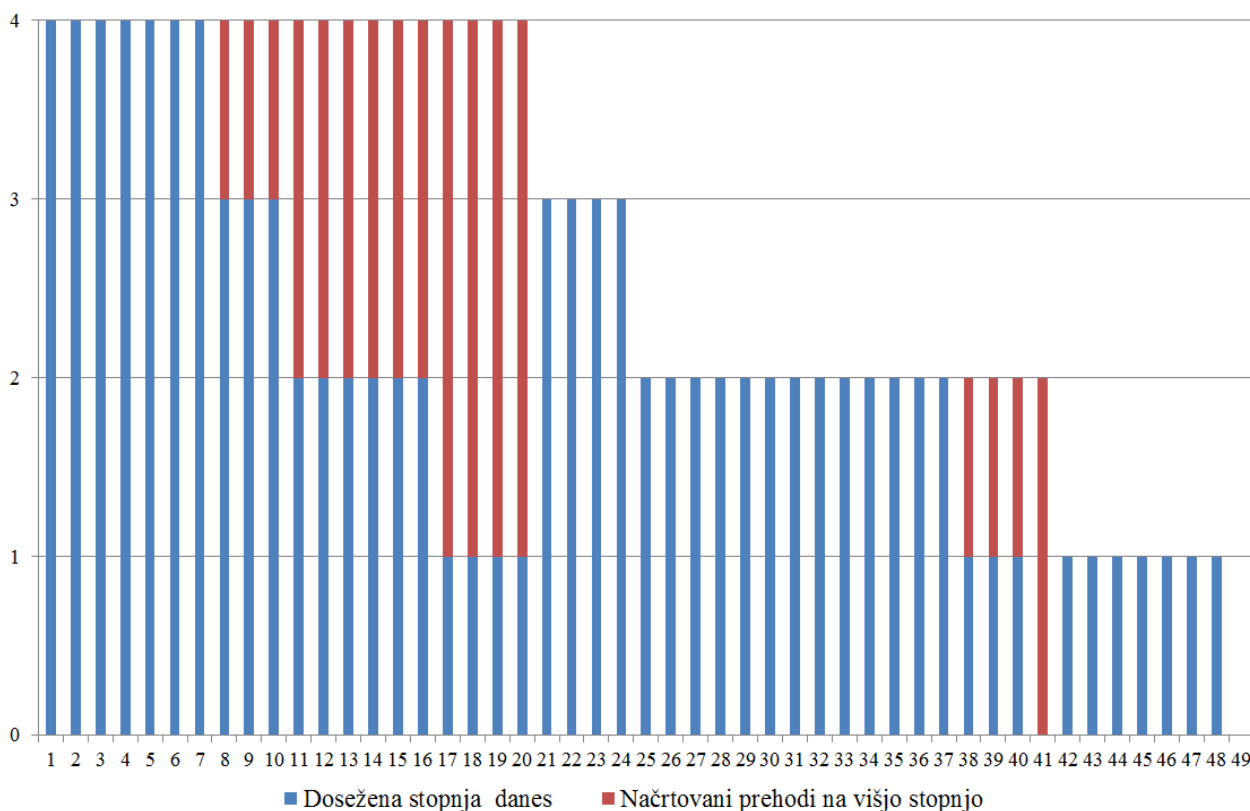
Ravno tako kot stopnjo 3, tudi stopnjo 4 danes dosega dobrih 14 % preučevanih podjetij. Na tej stopnji so kot kriteriji uporabljene funkcionalnosti, ki sicer ne predstavljajo temeljnih predpostavk za B2B e-trgovanje, vendar omogočajo večje zadovoljstvo odjemalcev in podjetjem nudijo boljši management odnosov s strankami ter pospeševanje prodaje.

Prva zanimivost, ki jo lahko opazim pri pogledu tabele frekvenčnih porazdelitev enot na stopnji 4 (Tabela 9, str. 54), je, da posamezne funkcionalnosti stopnje 4 uporabljajo tudi podjetja, ki sicer dosegajo kriterije za največ stopnjo 3. Slednje pomeni, da bi morda dve izmed funkcionalnosti: bogat in interaktiven uporabniški vmesnik ter zbiranje in analiziranje podatkov o odjemalcih za pospeševanje prodaje, lahko smatral kot tako temeljni, da se uporabita kot kriterija že na stopnji 3. Nadalje je zanimivo, da je zelo malo ali celo nič predstavnikov podjetij, ki dosegajo stopnjo 4, označilo, da uporabljajo naslednje funkcionalnosti: možnost, da odjemalec konfigurira izdelek pred naročilom, orodja za grajenje blagovne znamke ter mobilno različico spletne trgovine. V nadaljevanju pa je razmeroma velik delež predstavnikov podjetij označil, da načrtuje uvedbo teh funkcionalnosti. Poudarek na omenjenih treh zmogljivostih bi lahko bil pomemben za uspešno trženje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje.

Slika 5 prikazuje današnjo doseženo stopnjo B2B e-trgovanja podjetij v vzorcu (označeno z modro barvo), hkrati pa je razvidno, v koliko podjetjih načrtujejo prehod na višjo stopnjo (označeno z rdečo barvo). Seštevek obeh delov pomeni predvideno stopnjo razvitosti B2B e-trgovanja posameznega podjetja čez dve leti. Iz slike je razvidno, da je v vzorcu 13 takih podjetij, kjer načrtujejo prehod iz nižjih stopenj razvitosti na stopnjo 4 in so kot taki primarni potencialni kupci naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje. Pri postavljanju konceptualnega modela sem k tem prištel še eno skupino podjetij – ta, ki so že na eni od naprednih stopenj B2B e-trgovanja, ob tem pa načrtujejo nadgradnjo vsaj 40 % funkcionalnosti na kateri izmed naprednih stopenj. Raziskava je pokazala, da sta v vzorcu dve taki podjetji. Pri tem gre v obeh primerih za podjetji, ki se nahajata na stopnji 4, uporabljata že 45 % funkcionalnosti te stopnje in načrtujeta uvedbo 55 % dodatnih funkcionalnosti. Glede na zbrane podatke menim, da je zelo malo verjetno, da bi ti dve podjetji v naslednjih dveh letih zamenjali obstoječo programsko rešitev za B2B e-trgovanje. Bolj verjetno je, da nameravata dograditi

določene funkcionalnosti na obstoječi platformi, zato ju ne prištevam med potencialne kupce v vzorcu. Tako ostaja v vzorcu 13 takih podjetij, ki jih obravnavam kot potencialne kupce. Na podlagi vzorca torej lahko sklepam, da je na slovenskem medorganizacijskem trgu med proizvodnimi in veletrgovskimi podjetji z več kot 10 zaposlenimi okoli 26 % potencialnih kupcev naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje.

Slika 5: Dosežene stopnje B2B e-trgovanja posameznih podjetij, trenutno stanje in načrtovano končno stanje čez dve leti



Vzorčni podatki kažejo, da se bo delež podjetij na naprednih stopnjah razvitosti B2B e-trgovanja čez dve leti z današnjih 29 % povečal na 49 %. Pri tem se zanimivo ne bo povečal končni delež podjetij na stopnji 3, temveč vsa podjetja načrtujejo le prehod preko stopnje 3 na stopnjo 4. Slednje kaže, da podjetja, ki danes nameravajo vpeljati B2B e-trgovanje, iščejo napredne programske rešitve, ne pa rešitev z osnovnimi zmogljivostmi.

V nadaljevanju raziskave sem ugotavljal, kateri dejavniki vplivajo na privzemanje naprednih rešitev za B2B e-trgovanje. Najprej je mogoče že iz odgovorov respondentov na vprašanja o posameznih dejavniki povleči nekatere ugotovitve (Tabela 10, str. 55). Porterfield in sodelavci (2010) so izpostavili, da grajenje dolgoročnih in tesnih povezav s partnerji ni enako primerno za vsako podjetje, odvisno predvsem od položaja podjetja v vrednostni verigi. Iz tega razloga sem se tudi odločil, da preverim hipotezo o vplivu dolgoročnih odnosov. Izkazalo se je, da se respondenti daleč najbolj strinjajo s trditvijo, da je grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci nujno potrebno za uspešnost njihovega podjetja. Potrebno je priznati, da sem vprašanje za merjenje hipoteze o vplivu naravnosti h grajenju dolgoročnih odnosov oblikoval nekoliko

nerodno, saj ne izpostavlja povezave med grajenjem dolgoročnih odnosov in B2B e-trgovanjem. To je očitno povzročilo, da se vsa podjetja zelo strinjajo s trditvijo, pri tem pa ni nobenih značilnih razlik med skupinama Privzemniki in Neprivzemniki. Kljub temu velja omeniti, da je za uspešno trženje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje zagotovo pomembno poudarjati koristi, ki jih te prinašajo pri negovanju odnosov z odjemalci.

Med tremi vprašanji, ki merijo zaznano strateško vrednost B2B e-trgovanja, se respondenti najbolj strinjajo s trditvijo, da B2B e-trgovanje povečuje operativno učinkovitost podjetja. Pri ostalih dveh – povečana produktivnost managerjev in boljše strateško odločanje – so večinoma odgovarjali, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. Očitno se torej potencialni kupci naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje zavedajo predvsem pozitivnih učinkov na operativno učinkovitost, ne poznajo pa koristi, kot so hitrejša in boljše odločanja managerjev, ker imajo ob pravem času na voljo kakovostne informacije o poslovanju, ali pa sprejemanje boljših strateških odločitev, ker imajo odločevalci vpogled v na primer nove trende nakupnega vedenja odjemalcev (Grandón & Pearson, 2004).

Nazadnje se med odgovori na vprašanja o dejavniki privzemanja B2B e-trgovanja nahaja še ena informacija. Večina respondentov se niti ne strinja niti strinja s trditvijo, da skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo koristi te tehnologije. Zdi se, da podjetja ne morejo pretehtati, ali se vložek v e-trgovanje povrne kot finančna korist ali zgolj v obliki ohranjanja ravnovesja s konkurenco.

Statistični testi kažejo značilen spodbuden vpliv zaznane strateške vrednosti, pritiska konkurentov in spodbude odjemalcev. Test je potrdil tudi ovirano privzemanje, če B2B e-trgovanje ni strateškega pomena za podjetje. Podjetje tako ne bo privzelo B2B e-trgovanja, če meni, da to ni primerno glede na obstoječi poslovni model podjetja in prodajne poti ali pa vlaga v druge tehnologije. Nazadnje imata statistično značilno spodbudo privzemanju še večje število izdelkov v ponudbi in večje število poslovnih odjemalcev.

5.4.6 Omejitve raziskave

Kot je značilno za raziskave v sklopu študija, sem se pri izvedbi raziskave srečal predvsem s finančnimi omejitvami. Posledično sem za zbiranje primarnih podatkov izbral spletno anketo, katere glavna slabost je nizka stopnja odziva. Ta slabost se je žal potrdila tudi v pričujoči raziskavi. Nadalje sem bil primoran vabilo k sodelovanju v raziskavi poslati na javno dostopne e-poštna naslove podjetij, s prošnjo, da prejemnik sporočilo posreduje kompetentni osebi v podjetju. Zaradi tega ne morem z gotovostjo trditi, da so v vseh primerih na vprašalnik odgovarjali odločevalci v podjetjih, ki poznajo načrte podjetja glede B2B e-trgovanja. Nazadnje so se enote na nek način same izbrale v vzorec, kar lahko povzroči pristranskost zbranih podatkov. Obstaja nevarnost, da so se za sodelovanje odločili predvsem respondenti, ki so že na kakšen način povezani z B2B e-trgovanjem, kar lahko pomeni preveč optimistične napovedi glede privzemanja B2B e-trgovanja. Iz navedenih razlogov gre torej ugotovitve kvantitativne raziskave jemati kot dobro izhodišče za nadaljnje raziskave, pri posploševanju ugotovitev na populacijo pa je potrebna določena mera previdnosti.

V primeru nadaljnjih raziskav preučevanega področja je potrebno vzorec pripraviti naključno ali po kvotnem sistemu. Zbiranje podatkov pa je potrebno opraviti na način, ki omogoča preverjanje kompetentnosti osebe, ki odgovarja na vprašalnik.

SKLEP

Z razširitvijo in komercialno rabo interneta se je na trgu podjetij s končnimi potrošniki razvilo e-trgovanje, ki označuje uporabo interneta za iskanje, pregledovanje in nakupovanje izdelkov. Na medorganizacijskem trgu se sprva ni govorilo o e-trgovanju, temveč o e-poslovanju, ki je širši pojem in označuje vse elektronske stike podjetij med seboj. Podjetja so za elektronsko naročanje izdelkov med seboj uporabljala standardizirane oblike EDI, pri čemer gre zgolj za prenos strukturirane tekstovne datoteke iz informacijskega sistema enega podjetja v informacijski sistem drugega. V zadnjem desetletju pa je, ob velikem uspehu e-trgovanja na končnem porabniškem trgu, vse več podjetij ugotovilo, da jim e-trgovanje v tej sodobni obliki lahko prinese enake koristi tudi pri prodaji in trženju na medorganizacijskem trgu. B2B in B2C e-trgovanje si je tako postajalo vse bolj podobno in nastale so napredne programske rešitve za B2B e-trgovanje, ki imajo podobne funkcionalnosti kot tiste, ki jih poznamo z osebnega nakupovanja preko spleta.

Namen magistrskega dela je bil poiskati odgovor na dve raziskovalni vprašanji. Prvo je, ali na slovenskem medorganizacijskem trgu obstaja povpraševanje po naprednih programskih rešitvah za B2B e-trgovanje. Kupci teh rešitev so podjetja, ki prodajajo svoje izdelke drugim podjetjem, ne glede na to, ali gre za veletrgovska ali proizvodna podjetja. Odgovor sem najprej iskal v preteklih študijah in statističnih podatkih. Ti so pokazali, da je v Sloveniji predvidoma dobro izhodišče za B2B e-trgovanje, saj tako rekoč vsa podjetja pri poslovanju uporabljajo računalnike in imajo dostop do interneta. Podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2011), ki tudi preučuje e-trgovanje slovenskih podjetij, kažejo, da 13 % podjetij z več kot 10 zaposlenimi prejema naročila preko računalniških omrežji, 9 % preko spletnih strani, 5 % pa preko EDI. Statistični urad pri tem žal ne ponuja ločenih podatkov za B2B in B2C, zato lahko podatki služijo le kot izhodišče pri preučevanju B2B segmenta. V nadaljevanju sem zato postavil in izvedel raziskavo o stopnji razvitosti B2B e-trgovanja med slovenskimi podjetji in njihovih načrtih za nadaljnji razvoj. V vzorcu 49 podjetij je bilo 13 (26 %) takih, ki se nahajajo na osnovnih stopnjah razvitosti B2B e-trgovanja, ob tem pa načrtujejo prehod na napredne stopnje razvitosti v naslednjih dveh letih, pri čemer bodo potrebovala napredno programske rešitve za B2B e-trgovanje.

Drugo raziskovalno vprašanje pa je, kateri dejavniki vplivajo na privzemanje naprednih programskih rešitev za B2B e-trgovanje. Pregled tujih in slovenskih raziskav, ki so preučevale privzemanje e-trgovanja, e-poslovanja ali informacijske tehnologije nasploh, je pokazal, da obstaja širok nabor dejavnikov, ki bi lahko vplivali na privzemanje B2B e-trgovanja. Ožji izbor dejavnikov sem pripravil na podlagi ugotovitev globinskih intervjujev s predstavniki štirih slovenskih podjetij, ki poslujejo na B2B trgu.

Kvantitativna raziskava je potrdila, da zaznana strateška vrednost spodbuja privzemanje B2B e-trgovanja. Pri tem se je izkazalo, da so odločevalci v podjetjih seznanjeni s pozitivnimi učinki, ki

jih ima B2B e-trgovanje na operativno učinkovitost podjetja, manj pa se strinjajo, da ima B2B e-trgovanje pozitivne učinke tudi na boljše strateško odločanje in večjo produktivnost managerjev. Nadalje sta se potrdila dejavnika pritisk tekmecev in spodbuda odjemalcev, ki sta bila tudi v številnih preteklih raziskavah med najpomembnejšimi spodbudami iz zunanjega okolja. Pritisk tekmecev pomeni bojazen podjetja, da bi konkurenca pridobila konkurenčno prednost z uporabo B2B e-trgovanja. Med ovirami privzemanja se je potrdilo, da podjetje verjetno ne bo privzelo B2B e-trgovanja, če to zanj ni strateškega pomena. Gre preprosto za to, da so nekatera podjetja v svojih strategijah poslovanja dala prednost drugačnim poslovnim modelom, drugim prodajnim potem ali drugim tehnologijam za elektronske stike med podjetji (na primer tehnologiji EDI), zato uvedba e-trgovanja ni v njihovih načrtih. Nazadnje se je potrdil še spodbuden vpliv dveh dejavnikov – veliko število poslovnih odjemalcev in veliko število izdelkov v ponudbi. Dejstvo je, da podjetja, ki imajo več 10.000 izdelkov in odjemalcev, težko obvladujejo prodajo in trženje brez ustrezne informacijske podpore, kakršno nudijo napredne programske rešitve za B2B e-trgovanje.

Med dejavniki, ki naj bi ovirali privzemanje B2B e-trgovanja, se ni potrdil vpliv niti visokih stroškov te tehnologije, niti pomanjkanje finančnih virov v podjetjih. Respondenti so na vprašani, ali stroški presegajo koristi B2B e-trgovanja ter ali imajo v podjetju potrebne finančne vire za uvedbo, najpogosteje odgovarjali, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. Podobno nisem mogel statistično značilno potrditi vpliva velikosti podjetja ali dejavnosti na privzemanje B2B e-trgovanja.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da slovenska podjetja postopoma privzemajo B2B e-trgovanje. Določena stopnja povpraševanja po naprednih programskih rešitvah za B2B e-trgovanje torej obstaja. Seveda pa ne gre nujno pričakovati, da bodo vsa podjetja uresničila svoje načrte glede privzemanja, ki so jih navedla v vprašalniku.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, G., Fletcher, C., Sengar, P., & Mertz, S. A. (2011, 3. november). Magic quadrant for e-commerce. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/technology/streamReprintPDF.do?id=1-17WU5ZL&ct=111104&st=sb>
2. Ang, L., Dubelaar, C. & Lee B. C. (2001). To trust or not to trust? A model of internet trust from customer's point of view. *E-everything: e-commerce, e-government, e-household, e-democracy: conference proceedings*. Najdeno 2. marca 2012 na spletnem naslovu [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/66085b27dfc836d6c1256e9f002e9c64/\\$FILE/03_Ang.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/66085b27dfc836d6c1256e9f002e9c64/$FILE/03_Ang.pdf)
3. Barnes, S., & Vidgen, R. (2004). Evaluating the quality of e-business implementation with E-Qual. V Currie, W. (ur.), *Value creation from e-business models* (str. 229-252). Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Bartels, A. (2000, 30. oktober). The difference between e-business and e-commerce. *Computerworld*. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.computerworld.com/s/article/53015/The_difference_between_e_business_and_e_commerce#disqus_thread
5. Bharadwaj, P. N., & Soni, R. G. (2007). E-commerce usage and perception of e-commerce issues among small firms: results and implications from an empirical study. *Journal of small business management*, 45(4), 501-521.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Creatim Ržišnik Perc d.o.o. (2012). *Interno gradivo podjetja*. Šenčur: Creatim Ržišnik Perc d.o.o.
8. Čater, B. (2008). Zavezanost v trženjskih odnosih na medorganizacijskem trgu. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 54(3/4), 31-39.
9. Delina, R., & Tkáč, M. (2010). Trust building mechanisms for electronic business networks and their relation to eskills. *World academy of science, engineering and technology*, 70, 390-400.
10. Djurdjič, V. (2011). Povezani z e-dokumenti. *Monitorpro*, str. 41-45.
11. Foster, J. J. (2001). *Data analysis using SPSS for Windows versions 8 to 10: a beginner's guide*. London: Sage.
12. Grandón, E. E., & Pearson, J. M. (2004). Perceptions of strategic value and adoption of e-commerce: a theoretical framework and empirical test. V Currie, W. (ur.), *Value creation from e-business models* (str. 178-210). Oxford: Butterworth-Heinemann.
13. Hong, W., & Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. *Information & management*, 43(2), 204-221.

14. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business marketing management: B2B* (10th ed.). Mason: South-Western.
15. Jerman Blažič, B., Klobučar, T., Perše, Z., & Nedeljković, D. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: GV založba.
16. Konda, I. (2010). Dejavniki uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 56(1/2), 92-100.
17. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Posušje: Mate.
18. Lefebvre, L. A., Lefebvre, E., Elia, E., & Boeck, H. (2005). Exploring B-to-B e-commerce adoption trajectories in manufacturing SMEs. *Technovation*, 25(12), 1443-1456.
19. Loebbecke, C. (2000). E-commerce: from converging B2B versus B2C segments to solutions for different product groups. *Electronic commerce for transition economies in the digital age*. Najdeno 29. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.mtm.uni-koeln.de/team-loebbecke-publications-other/Other-013-2000-E-CommerceFromConvergingB2Bvs.B2C.pdf>
20. Mehrotra, S. (2007). *E-commerce*. ABD Publishers.
21. Možina, S. (2004). Zaupanje v teamih in organizaciji. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)* (str. 65-71). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
22. Newell, S., & Huang, J. (2004). Knowledge management and e-commerce: when self-service is not the sensible solution. V Currie, W. (ur.), *Value creation from e-business models* (str. 158-177). Oxford: Butterworth-Heinemann.
23. Noyce, D. (2002). eB2B: analysis of business-to-business e-commerce and how research can adapt to meet future challenges. *International journal of market research*, 44(1), 71-95.
24. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-business models. V Currie, W. (ur.), *Value creation from e-business models* (str. 65-97). Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. Papadopoulou, P., Kanellis, P., & Martakos, D. (2001). Investigating the formation of trust in e-commerce relationships [research in progress]. V *Global co-operation in the new millennium: proceedings of the 9th European conference on information* [zgoščenska]. Kranj: Moderna organizacija.
26. Porterfield, T. E., Bailey, J. P., & Evers, P. (2010). B2B eCommerce: an empirical investigation of information exchange and firm performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 40(6), 435-455.
27. Pucihar, A. (1999). Priložnosti in težave elektronskega poslovanja med organizacijami v Sloveniji. *Uporabna informatika*, 7(4), 7-13.
28. Rajput, W. E. (2000). *E-commerce systems architecture and applications*. Boston: Artech House.

29. Rangaswamy, S., & Murray, B. (2010). *E-commerce strategies for business-to-business (B2B) sales and marketing* (interno gradivo). United States of America: IBM.
30. Rayudu, C. S. (2010). *E-commerce, E-business*. Himalaya Publishing House.
31. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
32. Ruikar, K. & Anumba, C. J. (2008). Fundamentals of e-business. V Anumba, C. J. & Ruikar, K. (ur.), *E-business in construction* (str. 6-22). United Kingdom: Wiley-Blackwell.
33. *Spletna trgovina*. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.creatim.com/spletna-trgovina>
34. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). Statistični letopis Republike Slovenije 2011. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2011/22_11/22-07-11.htm
35. The Economist Intelligence Unit. (2010, junij). Digital economy rankings 2010: beyond e-readiness: a report from the Economist Intelligence Unit. Najdeno 5. julija 2012 na spletnem naslovu http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/eiu_digital-economy-rankings-2010_final_web.pdf
36. Tung, L. L., Whye, B. Y. H., & Tee, C. E. (2001). The role of trust in business-to-business electronic commerce in Singapore. *E-everything: e-commerce, e-government, e-household, e-democracy: conference proceedings*. Najdeno 2. marca 2012 na spletnem naslovu [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/Proceedings/952AAA8396BA2706C1256E9F002E7DAA/\\$File/02_Tung.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/Proceedings/952AAA8396BA2706C1256E9F002E7DAA/$File/02_Tung.pdf)
37. van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
39. Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
40. Zhu, K., & Kraemer K. L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information systems research*, 13(3), 275-295.
41. Zhu, K. (2004). The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: a resource-based assessment of their business value. *Journal of management information systems*, 21(1), 167-202.
42. Zhu, L. (2008). The institutional environment for B2B e-commerce adoption (doktorska disertacija). Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu http://arizona.openrepository.com/arizona/bitstream/10150/195317/1/azu_etd_2791_sip1_m.pdf

43. Zupan, G. (2010). *E-poslovanje v podjetjih v Sloveniji in EU: 2004-2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
44. Zupan, G. (2011, 5. oktober). Uporaba informacijsko - komunikacijske tehnologije v podjetjih. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4239
45. Zupan, N., Leskovar, R., & Kljajić, M. (2004). The model of electronic commerce diffusion among small organizations. V Florjančič, J. & Pütz, K. (ur.), *Informatics and management: selected topics* (str. 329-346). Frankfurt am Main: P. Langl.
46. Zwass, V. (2006). Series editor's introduction. V Shaw, M. (ur.), *E-commerce and the digital economy* (vii-xi). New York: M. E. Sharpe, Inc.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: E-poštno vabilo k sodelovanju v raziskavi	1
Priloga 2: Vprašalnik.....	2
Priloga 3: Test normalnosti porazdelitve	6

Priloga 1: E-poštno vabilo k sodelovanju v raziskavi

Spoštovani,

moje ime je Janez Vocovnik in sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem potrebe podjetij po uvedbi ali nadgradnji e-trgovanja na medorganizacijskem (ang. B2B) trgu. V ta namen Vas vljudno prosim, da mi pomagate pri raziskavi s sodelovanjem v kratki anketi, ki Vam bo vzela približno 7 minut.

Raziskava zajema slovenska podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem oziroma B2B trgu kot prodajalci izdelkov drugim podjetjem. To vključuje tako proizvodna podjetja, ki svoje izdelke prodajajo drugim podjetjem, kot tudi trgovska podjetja, ki izdelke zgolj posredujejo drugim podjetjem. Skozi celotno anketo me zanima način poslovanja Vašega podjetja v vlogi prodajalca na B2B trgu z Vašimi odjemalci.

Anketo naj prosim izpolni predstavnik podjetja, ki pozna razvitost informatike in e-trgovanja v Vašem podjetju ter tudi načrte za nadaljnji razvoj e-trgovanja. V primeru, da Vi niste ta oseba, Vas vljudno prosim, da anketo posredujete primernemu sodelavcu. V večjih podjetjih je to na primer vodja oddelka za informatiko, v manjših pa morda vodja prodaje ali direktor.

Vljudno Vas prosim, da ankete ne zavrnete z razlogom, da Vaše podjetje ne trguje elektronsko in trenutno ne načrtuje uvedbe. Namen ankete je namreč spoznati, v kolikšni meri podjetja uporabljajo različne oblike e-trgovanja in hkrati, zakaj jih nekatera podjetja ne uporabljajo.

S sodelovanjem v raziskavi boste omogočili vpogled v B2B e-trgovanje slovenskih podjetij, načrte za prihodnji razvoj in dejavnike, ki spodbujajo oziroma zavirajo privzemanje B2B e-trgovanja. Verjamem, da bodo rezultati zanimivi tudi za Vas, saj boste dobili informacijo, v kolikšni meri druga podjetja uporabljajo B2B e-trgovanje in ali so v tem drugačna od Vas. Na zadnji strani ankete boste zato lahko vpisali svoj e-poštni naslov in po koncu raziskave Vas bom obvestil o izsledkih.

Anketo najdete na spletnem naslovu: <http://www.lka.si/etrgovanjeB2B>

Zagotavljam Vam, da je anketa popolnoma anonimna in da bodo zbrani podatki v magistrskem delu predstavljeni samo v agregatni obliki in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskovalnega dela.

Za vse morebitne dodatne informacije o anketi in raziskavi se lahko obrnete na tel.: 041 847 308 ali e-pošto: janez.vocovnik@gmail.com

V upanju, da mi boste pomagali pri tej zame zelo pomembni raziskavi, se Vam že vnaprej zelo zahvaljujem za sodelovanje.

Lep pozdrav,

Janez Vocovnik

Priloga 2: Vprašalnik

Spoštovani,

moje ime je Janez Vocovnik in sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem potrebe podjetij po uvedbi ali nadgradnji e-trgovanja na medorganizacijskem (ang. B2B) trgu. V ta namen Vas vljudno prosim, da mi pomagate pri raziskavi s sodelovanjem v kratki anketi, ki Vam bo vzela približno 7 minut.

Skozi celotno anketo me zanima način poslovanja Vašega podjetja v **vlogi prodajalca na B2B trgu z Vašimi odjemalci**. Zagotavljam Vam, da je anketa popolnoma anonimna in da bodo zbrani podatki v magistrskem delu predstavljeni samo v agregatni obliki in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskovalnega dela.

S sodelovanjem v raziskavi boste omogočili vpogled v B2B e-trgovanje slovenskih podjetij, načrte za prihodnji razvoj in dejavnike, ki spodbujajo oziroma zavirajo privzemanje B2B e-trgovanja. Verjamem, da bodo rezultati zanimivi tudi za Vas, saj boste dobili informacijo, v kolikšni meri druga podjetja uporabljajo B2B e-trgovanje in ali so v tem drugačna od Vas. Na zadnji strani ankete boste zato lahko vpisali svoj e-poštni naslov in po koncu raziskave Vas bom obvestil o izsledkih.

Za vse morebitne dodatne informacije o anketi in raziskavi se lahko obrnete na tel.: 041 847 308 ali e-pošto: janez.vocovnik@gmail.com

V upanju, da mi boste pomagali pri tej zame zelo pomembni raziskavi, se Vam že vnaprej zelo zahvaljujem za sodelovanje.

S klikom na gumb *Naslednja stran* pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Janez Vocovnik

Sklop 1 od 3: Funkcionalnosti B2B e-trgovanja

V spodnji tabeli so našteje vsebine spletnih strani. V levem stolpcu prosim označite, katere vsebine trenutno ponuja spletna stran vašega podjetja. V desnem stolpcu pa označite tiste vsebine, ki jih nameravate uvesti ali nadgraditi v naslednjih dveh letih.

	Spletna stran našega podjetja omogoča oz. ponuja.	Načrtujemo uvedbo /načrtujemo nadgradnjo v naslednjih dveh letih.
Predstavitev podjetja na spletni strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predstavitev ponudbe na spletni strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oglaševanje izdelkov, akcij ali popustov preko spletne strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalni katalog naših izdelkov na spletni strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orodje za iskanje po vsebini spletne strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orodje za oddajanje vprašanj, povpraševanj ali pritožb na spletni strani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2B e-trgovanje pomeni uporabo internetnih tehnologij za trženje in prodajo izdelkov ali storitev drugim podjetjem. Poenostavljeno gre za programsko rešitev, katere najvidnejši del je B2B spletna trgovina. V levem stolpcu prosim označite, katere STANDARDNE funkcionalnosti trenutno ponuja rešitev za B2B e-trgovanje v vašem podjetju. V desnem stolpcu pa označite tiste funkcionalnosti, ki jih nameravate uvesti ali nadgraditi v naslednjih dveh letih.

	Programska rešitev za B2B e-trgovanje ponuja.	Načrtujemo uvedbo /načrtujemo nadgradnjo v naslednjih dveh letih.
Spletno trgovino za B2B odjemalce z vsaj osnovnimi tremi funkcijami: ogled kataloga, izbor izdelkov v nakupovalno košarico in oddaja naročila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Možnost vnosa in obdelave velikih naročil z več sto postavkami v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orodje za hitro in enostavno iskanje izdelkov v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizualno predstavitev izdelkov in podrobne informacije o izdelkih v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priporočila izdelkov v realnem času, npr. glede na izdelke v košarici ali aktualno posebno ponudbo v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prikaz prilagojenih cen posameznemu odjemalcu v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prikaz prilagojene ponudbe posameznemu odjemalcu v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vpogled v stanje zalog v realnem času v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spremljanje stanja naročila v realnem času v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integracijo sistema za B2B e-trgovanje z ostalimi IS v podjetju, na primer z ERP, računovodskim sistemom, skladiščnim sistemom itd., za avtomatiziran tok procesov prodaje od naročila do izdaje blaga in fakture.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>V levem stolpcu prosim označite, katere NAPREDNE funkcionalnosti trenutno ponuja rešitev za B2B e-trgovanje v vašem podjetju. V desnem stolpcu pa označite tiste funkcionalnosti, ki jih nameravate uvesti ali nadgraditi v naslednjih dveh letih.</p>		
	Programska rešitev za B2B e-trgovanje ponuja.	Načrtujemo uvedbo /načrtujemo nadgradnjo v naslednjih dveh letih.
Bogat in interaktiven uporabniški vmesnik v spletni trgovini, ki temelji na spletni tehnologiji Web 2.0.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vsaj katero od orodij za pomoč odjemalcem pri izboru izdelka v spletni trgovini, kot so: primerjava izdelkov, ocene izdelkov, mnenja drugih uporabnikov ali mnenja strokovnjakov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporabo spletnih izložb in vstopnih strani za izpostavljanje posameznih prodajnih programov v spletni trgovini (ang. web storefronts, landing pages).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost konfiguracije izdelkov pred naročilom neposredno v spletni trgovini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zbiranje in analiziranje podatkov o odjemalcih za pospeševanje prodaje in usmerjeno trženje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napredno upravljanje s hierarhijo in pravicami oseb, ki nakupujejo v imenu podjetja (odjemalca).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporabo vsaj katerega od orodij za grajenje skupnosti odjemalcev in blagovne znamke, kot so: integracija s socialnimi omrežji, objavljanje blogov ali objavljanje na spletnih forumih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilno različico B2B spletne trgovine za dostop z različnih prenosnih naprav, kot so pametni telefoni in tablični računalniki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povezavo sistema za B2B e-trgovanje z informacijskimi sistemi odjemalcev, npr. preko EDI, za skupno upravljanje zalog in oskrbovalne verige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sklop 2 od 3: Spodbude in ovire za privzemanje B2B e-trgovanja

Prosim, označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami.

	1-Sploš se ne strinjam	2	3	4-Se niti ne strinjam niti strinjam	5	6	7- Povsem se strinjam
E-trgovanje na B2B trgu povečuje/bi povečalo operativno učinkovitost našega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-trgovanje na B2B trgu povečuje/bi povečalo produktivnost managerjev našega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-trgovanje na B2B trgu omogoča/bi omogočalo boljše sprejemanje strateških odločitev našega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odjemalci našega podjetja želijo oddajati naročila elektronsko preko B2B spletne trgovine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci je nujno za uspešnost našega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo/bi presegali finančno ovrednotene koristi uporabe te tehnologije v našem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-trgovanje na B2B trgu je strateškega pomena za naše podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje ima na razpolago potrebne tehnološke vire (strojno opremo, programsko opremo, bogate podatke o izdelkih...) za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje ima na razpolago potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje ima na razpolago usposobljene zaposlene, ki se lahko v kratkem času naučijo dela s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sklop 3 od 3: Značilnosti vašega podjetja

Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

- Manj kot 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- Več kot 250

S katero dejavnostjo se primarno ukvarja vaše podjetje?

- Proizvodna dejavnost
- Trgovina
- Drugo:

Približno koliko izdelkov ali storitev je trenutno v vaši ponudbi?

Približno koliko poslovnih odjemalcev ima vaše podjetje?

Če želite biti po koncu raziskave obveščeni o izsledkih, vpišite svoj e-poštni naslov.

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Najlepša hvala za sodelovanje. Anketo, prosim, zaključite s klikom na gumb **Konec**.

Priloga 3: Test normalnosti porazdelitve

Tabela: Test normalnosti porazdelitve

	nivo Privzemniki/neprivzemniki	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zaznana strateška vrednost	0 Neprivzemniki	,140	25	,200	,954	25	,312
	1 Privzemniki	,143	24	,200	,963	24	,497
Prosim označite, koliko se st: Neposredni konkurenti našega podjetja lahko z e-trgovanjem na B2B trgu pridobijo konkurenčno prednost.	0 Neprivzemniki	,186	25	,026	,920	25	,051
	1 Privzemniki	,217	24	,005	,873	24	,006
Prosim označite, koliko se st: Odjemalci našega podjetja želijo oddajati naročila elektronsko preko B2B spletne trgovine.	0 Neprivzemniki	,156	25	,119	,932	25	,095
	1 Privzemniki	,188	24	,027	,939	24	,151
Prosim označite, koliko se st: Grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci je nujno za uspešnost našega podjetja.	0 Neprivzemniki	,309	25	,000	,695	25	,000
	1 Privzemniki	,365	24	,000	,545	24	,000
Prosim označite, koliko se st: Skupni stroški B2B e-trgovanja presegajo/bi presegali finančno ovrednotene koristi uporabe te tehnologije v našem podjetju.	0 Neprivzemniki	,260	25	,000	,870	25	,004
	1 Privzemniki	,151	24	,164	,909	24	,033
Prosim označite, koliko se st: E-trgovanje na B2B trgu je strateškega pomena za naše podjetje.	0 Neprivzemniki	,176	25	,045	,879	25	,006
	1 Privzemniki	,176	24	,054	,895	24	,017
Prosim označite, koliko se st: Naše podjetje ima na razpolago potrebne tehnološke vire (strojno opremo, programsko opremo, bogate podatke o izdelkih...) za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	0 Neprivzemniki	,203	25	,009	,889	25	,011
	1 Privzemniki	,260	24	,000	,877	24	,007
Prosim označite, koliko se st: Naše podjetje ima na razpolago potrebne finančne vire za uvedbo ali nadgradnjo B2B e-trgovanja.	0 Neprivzemniki	,219	25	,003	,881	25	,007
	1 Privzemniki	,149	24	,182	,951	24	,281
Prosim označite, koliko se st: Naše podjetje ima na razpolago usposobljene zaposlene, ki se lahko v kratkem času naučijo dela s programsko rešitvijo za B2B e-trgovanje.	0 Neprivzemniki	,205	25	,008	,872	25	,005
	1 Privzemniki	,226	24	,003	,881	24	,009
Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?	0 Neprivzemniki	,322	25	,000	,749	25	,000
	1 Privzemniki	,290	24	,000	,762	24	,000
Približno koliko izdelkov	0 Neprivzemniki	,506	25	,000	,262	25	,000
	1 Privzemniki	,418	24	,000	,274	24	,000
Približno koliko poslovnih odjemalcev	0 Neprivzemniki	,292	25	,000	,585	25	,000
	1 Privzemniki	,398	24	,000	,348	24	,000

a. Lilliefors Significance Correction