

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PRIVLAČNOSTI ITALIJANSKEGA TRGA
PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA**

Ljubljana, julij 2025

ROK PETEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Petek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza privlačnosti italijanskega trga pisarniškega in skladiščnega materiala, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Alešem Pustovrhom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 15.7.2025

Podpis študenta:



POVZETEK

Zaključna strokovna naloga obravnava možnosti širitve slovenskega podjetja na italijanski trg pisarniškega in skladišnega materiala. V teoretičnem delu so predstavljeni ključni koncepti globalizacije, internacionalizacije ter strategije vstopa na tuje trge. Empirični del temelji na primerjalni analizi slovenskega in italijanskega trga, s poudarkom na tržnih značilnostih, logističnih izzivih, kulturnih razlikah, cenovnih strukturah in vedenju potrošnikov. Rezultati kažejo, da je italijanski trg zaradi velikosti in potenciala privlačna priložnost, vendar zahteva prilagoditve logistike, jezikovno podporo in premišljeno izbiro strategije vstopa. Naloga prispeva k boljšemu razumevanju italijanskega trga pisarniškega in skladišnega materiala in obenem ponudi model vstopa na tuje trge ter konkretna priporočila za podjetje, ki želi širiti svoje poslovanje v tujino.

KLJUČNE BESEDE: pisarniški material, skladišni material, italijanski trg, širitev podjetja, mednarodno poslovanje, internacionalizacija, logistika, tržna analiza, strategije vstopa, e-poslovanje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This thesis examines the potential expansion of a Slovenian company into the Italian office and warehouse supplies market. The theoretical part introduces key concepts of globalization, internationalization, and foreign market entry strategies. The empirical part is based on a comparative analysis of the Slovenian and Italian markets, focusing on market characteristics, logistical challenges, cultural differences, pricing structures, and consumer behaviour. The findings suggest that the Italian market represents an attractive opportunity due to its size and potential, but it requires logistical adaptations, language support, and a well-considered entry strategy. The thesis presents a foreign market entry model and specific recommendations for the family business aiming to expand internationally.

KEY WORDS: office supplies, warehouse materials, Italian market, business expansion, international business, internationalization, logistics, market analysis, entry strategies, e-commerce

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PREGLED LITERATURE	2
2.1	Pojem globalizacije in internacionalizacije	3
2.2	Analize trga, podjetij in strategije vstopa na tuji trg	6
3	SPECIFIČNOSTI TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA	9
3.1	Problematike logistike za preučevano panogo	10
3.1.1	Dobavni rok izdelkov	11
3.1.2	Vračila in reklamacije.....	11
3.2	Kulturne razlike in trženjska problematika	12
3.3	Prihodnost tovrstnih izdelkov	12
3.4	Potencialne rešitve prepoznanih problemov za obravnavano podjetje	14
4	ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA – TRŽNI PREGLED	15
4.1	Metode raziskave	15
4.2	Analiza trga	15
4.3	Ključna podjetja na trgu	17
4.4	Cenovna analiza	18
4.5	Priporočila za podjetja	20
5	ANALIZA ITALIJANSKEGA TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA – TRŽNI PREGLED	21
5.1	Karakteristike italijanskega trga in potrošnikov	22
5.2	Ključna podjetja na trgu	22
5.3	Cenovna struktura	23
5.4	Primerjava cen izdelkov med državama	24
6	POSTAVITEV MODELA VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE	26
6.1	Pregled trga na makro in mikro ravneh (makro skeniranje)	26
6.2	Sposobnosti in konkurenca (mikro skeniranje)	27
6.3	Vrsta vstopa	27
6.4	Potrebne prilagoditve	28
6.5	Izvajanje	28

6.6	Ponovna evalvacija	29
6.7	Predstavitev modela na obravnavanem podjetju	29
7	SKLEP	30
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	32
	LITERATURA IN VIRI.....	32
	PRILOGE	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strategije vstopa	8
Tabela 2: Evropski trg končne embalaže (v milijonih EUR) 2020–2023	13
Tabela 3: Analiza slovenskega trga pisarniških izdelkov	16
Tabela 4: Analiza slovenskega trga pakirnih izdelkov.....	17
Tabela 5: Največja trgovska podjetja na slovenskem trgu v panogi pisarniških izdelkov..	17
Tabela 6: Največja trgovska podjetja na slovenskem trgu v panogi pakirnih izdelkov	18
Tabela 7: Cene določenih pisarniških izdelkov na slovenskem trgu	18
Tabela 8: Cene določenih pakirnih izdelkov na slovenskem trgu.....	20
Tabela 9: Analiza italijanskega trga pisarniških izdelkov.....	21
Tabela 10: Analiza italijanskega trga pakirnih izdelkov	21
Tabela 11: Ena izmed največjih trgovskih podjetij na italijanskem trgu pisarniških izdelkov	22
Tabela 12: Ena izmed največjih trgovskih podjetij na italijanskem trgu pakirnih izdelkov	23
Tabela 13: Cene določenih pisarniških izdelkov na italijanskem trgu.....	23
Tabela 14: Cene določenih pakirnih izdelkov na italijanskem trgu	24
Tabela 15: Primerjava izdelkov pisarniške narave med trgoma	24
Tabela 16: Primerjava izdelkov skladiščne narave med trgoma	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model petih silnic	7
Slika 2: Prikaz pomembnosti dostavnih vidikov.....	10

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam analiziranih podjetij na slovenskem trgu pisarniškega materiala	1
Priloga 2: Seznam analiziranih podjetij na slovenskem trgu pakirnega materiala.....	2
Priloga 3: Seznam analiziranih podjetij na italijanskem trgu pisarniškega materiala.....	3

Priloga 4: Seznam analiziranih podjetij na italijanskem trgu pakirnega materiala	4
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

CRM – (angl. Customer relationship management); upravljanje odnosov s strankami

ČMEP –čezmejno e-poslovanje

DDV – davek na dodano vrednost

EU – (angl. European Union); Evropska unija

ERP – (angl. Enterprise resource planning); Načrtovanje virov podjetja

KV – koeficient variacije

PESTLE – (angl. Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental); politični, ekonomski, sociološko-kulturni in tehnološki

SKD –Standardna klasifikacija dejavnosti

SLSR – sestavljena letna stopnja rasti

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje

USD – (angl. United States Dollar); ameriški dolar

1 UVOD

V zaključni nalogi sem se odločil, da bom raziskal slovenski in italijanski trg pisarniškega in skladiščnega materiala zaradi osebnih in poslovnih razlogov. Družinsko podjetje se ukvarja s prodajo tovrstnega blaga, zato me zanima, ali bi bila širitev na italijanski trg smiselna poslovna strategija.

Širitev na italijanski trg bi podjetje soočila z različnimi izzivi, vključno z logističnimi, socio-kulturnimi in poslovnimi ovirami. Skozi celotno raziskavo bom poskušal odgovoriti na vprašanje, ali bi bila tovrstna širitev pozitivna in smiselna za naše podjetje.

Namen raziskave je podrobno analizirati oba trga pisarniškega in skladiščnega materiala ter identificirati ključne priložnosti in izzive za obravnavano podjetje v tej panogi na italijanskem trgu. Specifični cilji raziskave vključujejo:

1. Preučitev panoge, njenega trenutnega stanja in njene prihodnosti tako na slovenskem kot na italijanskem trgu.
2. Identifikacija ključnih konkurentov na italijanskem trgu.
3. Analiza preferenc in vedenja potrošnikov pri nakupu pisarniškega in skladiščnega materiala.
4. Predstavitev predlogov za širitev podjetja na italijanski trg in sklep.

Na koncu zaključne naloge bom poskušal odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

- Ali je italijanski trg primeren za širitev našega podjetja?
- Kateri model je najbolj primeren za širitev in ali ta model omogoča ustrezno presojo o širitvi?

Za doseg zastavljenih ciljev bo uporabljena kombinacija raziskovalnih metod. Kvantitativna analiza bo vključevala zbiranje podatkov preko podatkov panoge o prodaji in tržnih deležih, bilanc podjetij, prihodnosti trga ipd. Poleg tega bo izvedena analiza sekundarnih virov, kot so tržne raziskave, poročila in strokovna literatura.

Zaključna naloga je sestavljena iz naslednjih poglavij:

1. Uvod: predstavitev teme, opredelitev problemov, namen in cilji raziskave, raziskovalne metode in struktura dela.
2. Teoretična izhodišča: pregled literature in teoretičnih konceptov, povezanih s trgom pisarniškega in skladiščnega materiala.
3. Specifičnosti prodajanih izdelkov: morebitne priložnosti ali nevarnosti izdelkov, ki lahko olajšajo ali pa otežijo vstop na tuji trg.
4. Analiza slovenskega trga: podrobna analiza konkurentov, tržnih deležev, prodaje, tržnih trendov ter prihodnosti in interpretacija ugotovljenih dejstev.

5. Analiza italijanskega trga: podrobna analiza konkurentov, tržnih deležev, prodaje, tržnih trendov ter prihodnosti in interpretacija ugotovljenih dejstev.
6. Postavitev modela za vstop podjetij na tuji trg.
7. Zaključek: povzetek ključnih ugotovitev in sklepne misli z odgovori na raziskovalni vprašanji.

S to zaključno nalogo želim prispevati k boljšemu razumevanju slovenskega, italijanskega in globalnega trga pisarniškega in skladišnega materiala. Cilj je prepoznati **ključne spremenljivke**, ki vplivajo na uspeh podjetja pri mednarodnem širjenju, in dobiti predstavo o smeri razvoja te industrije v naslednjih dveh desetletjih. Praktični del raziskave se odraža v uporabnih informacijah in priporočilih, ki bodo v pomoč družinskemu podjetju pri sprejemanju strateških odločitev o morebitni širitvi na italijanski trg.

2 PREGLED LITERATURE

Pred začetkom opravljanja analize trgov, konkurenčnih podjetij ter vrednotenja dobrih in slabih plati podjetja je treba poznati literaturo, ki se nanaša na obravnavano tematiko. Poznavanje literature predstavlja enega izmed ključnih delov vsake naloge, saj je literatura temelj, na podlagi katerega se zaključna naloga gradi.

V tem poglavju bom preučil pojem mednarodnega poslovanja skupaj z njegovimi opredelitvami. Opisane bodo tudi teorije internacionalizacije in strategije vstopa na trg. Predstavljene bodo metode za analizo trga, ključni predstavniki trgov in način odločanja o širitvi podjetja na podlagi pridobljenih informacij.

Mednarodno poslovanje predstavlja kompleksen sistem aktivnosti, ki presegajo nacionalne meje in vključujejo različne oblike trgovinske in investicijske dejavnosti. Kot opredeljujejo (Cavusgil in drugi, 2014), je mednarodno poslovanje del vsakdanjih izkušenj, saj se nanaša na izvajanje trgovinskih in investicijskih aktivnosti podjetij čez nacionalne meje. Brez mednarodne menjave oz. predvsem brez uvoza določenih surovin ali končnih izdelkov je lahko srednje ali manjše podjetje, ki nima svoje proizvodnje, popolnoma nekonkurenčno na domačem trgu, zaradi česar posledično tudi nima smisla širitev na tuje – po navadi sosednje trge. Podjetja, ki imajo resne ambicije glede rasti prihodkov in podjetja na splošno, se morajo prej ali slej spogledovati z mislijo mednarodnega poslovanja. Dostop do mednarodnih trgov je namreč ključnega pomena za rast produktivnosti ter za dolgoročno konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij (OECD, 2023). Mednarodno poslovanje pa je še posebej pomembno za manjše države, kot je tudi Slovenija.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je vrednost izvoza blaga in storitev leta 2024 predstavljala 83,3 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), vrednost uvoza blaga in storitev in blaga pa je bila 76,8 % BDP (Kmetič, 2024). To je malo manj kot v predkoronskem času, tj. leta 2019 (Mesarič, I., 2022).

»Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav.« (Brenčič, 2007, str. 9)

Zaradi trgovinskih klavzul, pridružitve Evropski uniji (v nadaljevanju EU) ter s tem enostavnejšega prehoda blaga in storitev čez meje ter razvoja interneta in internetne trgovine je pojem mednarodnega poslovanja postal precej bolj pogost. Nikoli ni bilo lažje priti do mednarodne transakcije, bodisi za fizično ali pa pravno osebo, ne glede na to, ali gre za prodajo ali nakup izdelkov ter storitev. Glavne oblike mednarodnega poslovanja so izvoz, uvoz, neposredne tuje investicije in pa pogodbene oblike in njene pod oblike (Czinkota in drugi, 2005).

2.1 Pojem globalizacije in internacionalizacije

Globalizacija je kompleksen pojav prepletanja ekonomskih, neekonomskih in družbenoekonomskih plati, *»ki se kaže v brezmejnih tehnoloških inovacijah, zmanjšanju trgovinskih in investicijskih ovir, predvsem pa v neizmerni, intenzivni in vse bolj globalni konkurenci«* (Brenčič, 2007, str. 13). Gre za proces povečevanja medsebojne povezanosti in odvisnosti med akterji na ekonomskem, neekonomskem in družbenoekonomskem področju, ki se običajno odraža v prostem pretoku blaga, storitev, kapitala, informacij ter delovne sile. Po mnenju avtorjev (Dreher in drugi, 2008) je globalizacija tako proces, ki briše nacionalne meje in združuje nacionalna gospodarstva, kulture, tehnologije ter vzpostavlja kompleksne medsebojne odnose. Cavusgil in drugi (2014, str. 19) poudarjajo, da globalizacija podjetjem omogoča izkoriščanje ekonomije obsega, optimizacijo stroškov in povečanje zmogljivosti na globalni ravni.

Po nekaterih teorijah pojem globalizacije opisuje razvijanje povezav med državami, pri čemer se z novimi povezavami zmanjšujejo ali odpravljajo fizične, politične, ekonomske in kulturne ovire. Posledica tega je povečanje pretoka blaga, storitev, kapitala in dela (Hamilton in Webster, 2006, str. 5).

Kot poudarja Wolf (2004), sta ključna dejavnika politične ter tehnološke spremembe, te se odražajo v nižjih stroških transporta in komunikacij. Ekonomska globalizacija ima pomembne kulturne, socialne in politične posledice, vendar te niso del osnovne razlage in predstavljajo širše učinke.

Globalizacijo se deli na štiri vzvode, ki se lahko med seboj neznatno razlikujejo:

- Tržni vzvod: poudarja posebnosti in spodbude posameznih trgov, na primer višje končne cene ob enakih vhodnih cenah zaradi večje razvitosti trga (Yip, 1992).
- Stroškovni vzvod: usmerjen je v zniževanje stroškov z uvozom surovin iz manj razvitih držav, premikom proizvodnje v države z nižjimi stroški ali gradnjo globalne blagovne znamke (Yip, 1992).

- Vladni oz. regulacijski vzvod: vključuje uvajanje ukrepov oz. odpravo ovir za poenostavitve in pocenitev globalnega trgovanja (Yip, 1992).
- Konkurenčni vzvod: cilja k večji konkurenčnosti in prevladi na globalnem trgu; odprti globalni trgi ponujajo številne priložnosti za rast, hkrati pa v primeru neaktivnosti podjetja predstavljajo tveganje izgube tržnega deleža (Sleuwaegen in drugi, 2001, str. 12).

Nekaj let kasneje so (Wild in drugi, 2006) podali malce drugačen opis, in sicer so vladni/regulacijski vzvod zamenjali z okoljskim vidikom, ki bo v prihodnosti vsaj po mojem mnenju postal bolj pomemben.

Vzrokov globalizacije je glede na obravnavano časovno obdobje lahko več oz. so lahko nekateri vzroki precej močnejši od drugih. V zadnjem desetletju 20. stoletja pa so bili glede na Kenda in Bobek (2003) glavni vzroki trije, in sicer:

Vpliv tehnološkega napredka

- Logistično revolucijo je vodil proces kontejnerizacije ter velik padec stroškov telekomunikacije in izdelave, predelave ter hrambe in prenosa podatkov (Kenda in Bobek, 2003). Tukaj je bil ključni predvsem proces kontejnerizacije, kar je pomenilo, da se je vso blago premaknilo v večje železne ladijske zabojnike, ki pa so jih tri leta kasneje oz. natančneje leta 1959 pričeli premikati s pomočjo prvega komercialnega žerjava za zabojnike, ki je bil več kot 40-krat bolj učinkovit od razlagalne linije delavcev (Bernhofen in drugi, 2013). To je posledično močno skrajšalo čas, ki so ga tovarne ladje preživele v pristaniščih. To je bil v začetnih letih te revolucije glavni strošek transporta, ki naj bi po raziskavah avtorja Eyre (1964) znašal kar 48,7 % celotnega logističnega stroška od vrat do vrat.
- Internetna revolucija predstavlja enega ključnih mejnikov v sodobni zgodovini, je pa tudi temeljito preoblikovala način mednarodnega poslovanja. Bila je namreč eden izmed glavnih mejnikov za marsikatero področje, v našem primeru pa je omogočila izvoz in uvoz storitev, prodajo in nakup po spletu, kar je privedlo do večje globalizacije in naposled do večje konkurence. Vse to pa pomeni večjo izbiro za potrošnika in na koncu tudi nižjo ceno produktov ali storitev (Kenda in Bobek, 2003). Internet je tako postal eden izmed glavnih dejavnikov pospeševanja globalizacije, saj smo lahko z enim klikom deležni kulture, ki je nam nepoznana, ali pa kupujemo izdelek, ki ga proizvajajo na povsem drugem koncu sveta. Vse to pred 25. leti ni bilo mogoče. Digitalni tokovi, ki so bili pred 15 leti praktično neobstoječi, zdaj izvajajo večji vpliv na rast BDP kot več stoletij stara trgovina z dobrinami (Manyika in drugi, 2016). Čezmejni podatkovni tokovi so se od leta 2005 povečali za 45-krat in predvidoma se bodo v naslednjih petih letih povečali še za dodatnih devetkrat (Manyika in drugi, 2016).
- Spremenjena sestava svetovne trgovine: veliko več blaga večjih vrednosti in majhnega volumna, kar predstavlja precej nižje transportne stroške, prav tako pa se tudi podatki

skoraj brezplačno prenašajo po celotnem svetu, zaradi česar se je zunanja trgovina razširila na precej širše geografsko območje kot v preteklosti (Kenda in Bobek, 2003).

Splošno znižanje preprek v mednarodni trgovini

- Kot posledica dolgoletnih prizadevanj različnih institucij je bila leta 1995 ustanovljena tudi organizacija World Trade Organization (WTO), ki je odgovorna za urejanje oz. nadziranje trgovinskih sporazumov med državami. To privede do enostavnejšega in cenejšega prenosa blaga, informacij, kapitala in delovne sile (Kenda in Bobek, 2003). Wolf (2005) navaja, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov dobra vlada. Slabo vodstvo države je namreč ogromna prepreka za pridobivanje koristi čezmejnih ekonomskih integracij.

Nova organizacije mednarodnih transakcij

- Zlasti multinacionalke izpopolnjujejo nabavno-prodajne transakcije na način vitkih dobav, to pa pomeni vse bolj direktno povezavo od proizvodnje do potrošnje (Kenda in Bobek, 2003).

Internacionalizacija je proces, ko podjetje postopoma povečuje vključenost v mednarodne operacije (Welch in Luostarinen, 1988). Posledično to podjetjem omogoča večjo prodajo, nižje stroške, boljše proizvodne dejavnike, razvoj ekonomije obsega in med drugim tudi dostop do idej ter mreženje s poslovnimi partnerji (Cavusgil in drugi, 2014). Medtem ko globalizacija ustvarja pogoje in okvir za povečano mednarodno sodelovanje, je internacionalizacija konkreten odgovor podjetij na te pogoje z namenom povečevanja konkurenčnosti in rasti, pojma pa sta oba medsebojno povezana in soodvisna. Internacionalizacija bi bila tako možna tudi z nižjo stopnjo globalizacije, vendar pa obstaja možnost, da podjetja ne bi bila konkurenčna zaradi višjih uvoznih stroškov (carina, transport, politično-pravne omejitve), pravni postopki takšnih transakcij pa bi bili v tem primeru precej bolj zahtevni in dolgotrajni (Cavusgil in drugi, 2014).

Glede na smer in potek transakcij lahko internacionalizacijo delimo na (Makovec in drugi, 2007):

- vhodno (pomeni prihod tujih podjetij na nacionalni trg, bodisi z uvozom produktov ali storitev, licencami, ali skupnimi vlaganji);
- izhodno (najbolj pogosta oblika internacionalizacije – ko podjetje začne poslovati preko nacionalnih meja, to je tudi najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja);
- kooperativno (nanaša se na ne-kapitalske povezave, kot sta delitev strateških povezav, sporazumov o sodelovanju in deljenje znanja).

Najpogostejše omenjene teorije internacionalizacije so naslednje. Skandinavska šola internacionalizacije (angl. Uppsala school) je stopenjska teorija internacionalizacije, ki sloni na postopnem povečevanju dodeljenih virov za tuji trg. Začne se pri enostavnejših oblikah mednarodnega poslovanja, nato pa se postopoma nadaljuje na bolj zahtevne oblike. Podjetja, ki se držijo tega koncepta, se načeloma prvotno razširijo na sosednje trge zaradi podobnosti kulture in tudi oddaljenosti, tako se podjetja s čim manjšim tveganjem širijo na tuje trge (Johanson in Vahlne, 1977).

Mrežni pristop je najnovejši model internacionalizacije in temelji na osebnostnih/podjetniških mrežah, na podlagi katerih se potem podjetja odločajo. Mreže lahko podjetju prinesejo mnogo spodbud in prednosti in na ta način nastajajo tudi spodbude za mednarodno poslovanje (Brenčič in drugi, 2009). Mreža je tako skupek vseh odnosov med podjetji/institucijami/organizacijami (Anderson in drugi, 1994).

Temelje za internacionalizacijo na podlagi transakcijskih stroškov je postavil Coase (1937), ki je trdil, da se bo podjetje širilo do točke, ko bodo stroški organiziranja dodatne transakcije znotraj podjetja enaki stroškom izvedbe iste transakcije na odprtem trgu. Teorija torej predvideva, da bo podjetje samo izvajalo dejavnosti, ki jih lahko preko vzpostavitve notranjih sistemov upravljanja in izvedbe izvaja ceneje kakor trg. V kolikor bo trg cenejši, pa se bo podjetje zanašalo na trg. Transakcijski stroški bi bili v primeru popolne konkurence ničelni in ta teorija ne bi bila smiselna.

Teorija internacionalizacije predpostavlja, da je podjetje na domačem trgu že razvilo posebne prednosti (Pustovrh, 2003, str. 3). V teoriji obstaja veliko različnih definicij internacionalizacije, izpostavljam pa definicijo, ki pravi, da je »*internacionalizacija večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij*« (Katsikeas in Morgan, 1997, str. 78). Na podlagi te teorije bom tudi osnoval svojo raziskavo in ugotovitve.

2.2 Analize trga, podjetij in strategije vstopa na tuji trg

Analiza trga je temeljni korak pred vstopom na trg. Podjetja se morajo skozi analizo in kasnejše opazovanje določenih spremenljivk odločiti, ali je vstop na opazovan trg sploh smiseln. Spremenljivke so lahko politične, ekonomske, tehnološke, pravne ali fizične, te pa se potem delijo še naprej na tržne trende, nasičenost trga, obstoječo tehnologijo na trgu, politične ovire, kot so na primer vstopne ovire ipd. (Deresky in Miller, 2021). V kolikor analiza pokaže, da je opazovan trg smiseln za širitev, se lahko nadaljuje na analizo konkurence oz. konkurenčnih podjetij. Za analizo ciljnega trga pa se uporablja tudi Porterjev model petih silnic, ki je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Porterjev model petih silnic



Vir: prirejeno po Porter (1980).

Porterjev model sloni na petih elementih, ki jih opisujem v nadaljevanju:

- Rivalstvo med obstoječimi konkurenti - če je trg preveč nasičen, se lahko podjetje odloči za drugačno strategijo vstopa na trg ali pa na trg sploh ne vstopi.
- Visoka pogajalska moč dobaviteljev bi lahko pomenila nižjo maržo vstopnika in večji pritisk s strani dobaviteljev, v primerih visoke pogajalske moči je takšnih podjetij po navadi tudi precej malo, kar pomeni manjšo izbiro ponudnikov, artiklov/surovin, kar je slaba stvar.
- Nevarnost vstopa novincev se nanaša na stopnjo vstopnih ovir. V kolikor so ovire majhne ali jih sploh ni, je nevarnost visoka in obratno.
- Pri pogajalski moči kupcev je podobno kot pri dobaviteljih, le da poteka na drugi strani. Kupcev je malo, a so veliki in imajo zaradi potencialne velikosti naročil visoko pogajalsko moč, kar ponovno privede do nižanja marž. Načini za zmanjševanje pogajalske moči kupcev pa so edinstvenost izdelkov skozi diferenciacijo ali inovacijo produktov (Investopedia, 2024).
- Nevarnost nastopa substitutov pomeni, kako enostavno je zamenjati določen izdelek ali storitev. Na primer platforme, kot so Spotify, Apple Music, Deezer, Soundcloud ipd., so objektivno boljši substituti tradicionalnim načinom poslušanja glasbe, kot so CD-ji in morda celo vinilne plošče.

Analiza konkurence oz. konkurenčnih podjetij je naslednji ključen korak do vstopa na tuji trg. Podjetje mora skrbno preučiti globalne in lokalne igralce na opazovanem trgu na podlagi vprašanj, kot so: kakšen je trenutni položaj podjetja, kakšni so cilji in strategije za prihodnost, koliko imajo resursov in pa analiza njihovih prednosti in slabosti v primerjavi s svojimi. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj (angl. Strengths, Weaknesses,

Oportunities, Threats, v nadaljevanju SWOT) je bila razvita v 60. letih prejšnjega stoletja. Čeprav njen avtor ni uradno potrjen, je njene temelje postavil Albert Humphrey skupaj s svojo ekipo na stanfordskem raziskovalnem inštitutu. Analiza SWOT je eden izmed najbolj pogostih načinov ocenjevanja podjetja, bodisi lastnega ali konkurenčnega, deli se na močni del podjetja, šibki del, na priložnosti in na grožnje (Deresky in Miller, 2021).

Strategije vstopa na trg: pri vstopu na tuje trge lahko podjetja uporabljajo različne strategije, kot so izvoz, skupna vlaganja, neposredne tuje investicije, licenciranje, franšizing, skupna vlaganja, podružnice ali zgolj e-poslovanje (Deresky in Miller, 2021; Ordorica, S., 2023). Izbira uspešne strategije je lahko za dve podjetji v isti panogi, ki se prebijata na isti trg, popolnoma drugačna in je tako močno odvisna od podjetja, povezana pa je s številnimi zahtevanimi dejavniki, kot so na primer stroški, stopnja tveganja, stopnja nadzora in pa hitrost samega vstopa.

V tabeli 1 so predstavljene prednosti in kritični dejavniki uspeha izbranih strategij.

Tabela 1: Strategije vstopa

Strategija	Prednosti	Kritični dejavniki uspeha
Izvoz	Nizka stopnja tveganja Enostaven dostop do in iz trga	Izbira distributerja Stroški prevoza Carine
Licenciranje	Brez tveganja lastništva sredstev Hiter dostop do trga Izogibanje regulacijam in tarifam	Kakovost in prepoznavnost licence Omejitve licenčnin v državi gostiteljici
Franšizing	Nizka stopnja investicij ali tveganja Hiter dostop do trga	Kontrola kakovosti franšize in franšiznega poslovanja
E-poslovanje	Zelo hiter dostop do in iz trga Relativno nizko tveganje	Razlikovanje v poslovnem modelu, kulturi, jeziku, zakonodaji in davkih

Vir: prirejeno po Deresky in Miller (2021).

Franšizing predstavlja eno izmed pomembnih oblik izvoza, saj omogoča podjetjem vstop na tuje trge z minimalnimi stroški in tveganji. Pri tej obliki sodelovanja matično podjetje (franšizodajalcu) podeli pravico lokalnemu podjetniku (franšizojemalcu), da v določenem obdobju in na določenem območju posluje pod njegovo blagovno znamko, uporablja njegove metode dela ter prodaja njegove izdelke ali storitve (Kirpalani, 2012). Franšizojemalec tako pridobi že preizkušen poslovni model in uveljavljeno tržno ime, kar zmanjšuje tveganje neuspeha, medtem ko franšizodajalec pridobi dostop do novega trga brez večjih investicij in z lokalnim poznavanjem trga. Franšizing je še posebej razširjen v panogah, kot so gostinstvo, trgovina in poslovne storitve, pri čemer se podjetja pogosto

odločajo za različne lastniške strategije, od popolnega lastništva franšizijev do skupnih vlaganj, odvisno od zakonodajnih omejitev v posameznih državah (Kirpalani, 2012).

Licenciranje predstavlja vstopno strategijo, pri kateri matično podjetje podeli tujemu partnerju pravico do uporabe svoje intelektualne lastnine, kot so patenti, know-how, blagovne znamke ali tehnologije za vnaprej določen čas. Tuji partner pa za to plačuje licenčnino oz. izplačuje matičnemu podjetju na drugačen način. Ta pristop omogoča podjetju nizke začetne stroške in omejena tveganja, saj proizvodnje, distribucije in marketinga ne izvaja neposredno, temveč preko lokalnega licencijemalca. Licenciranje obenem zahteva skrbno definiranje obsega pravic in nadzor kakovosti, saj lahko neustrezna uporaba znamke ali tehnologije oslabi konkurenčno prednost in ugled podjetja v ciljnem okolju (Root, 1998).

Še eden izmed načinov vstopa na tuje trge je izvoz, kar pomeni, da lahko podjetja izvažajo neposredno ali posredno. Pri neposrednem izvozu lahko ustanovijo lastno prodajno podružnico ali izpostavo v tujini, izvažajo prek tretjih držav, sklepajo skupna vlaganja ali pošiljajo prodajno osebje iz matične države. Alternativno lahko uporabijo tuje agente ali distributerje (Root, 1998; Kirpalani, 2012). Ta način je v Sloveniji oz. natančneje v obravnavani panogi (izdelki za pisarniško rabo) zelo pogost način poslovanja, le da v večini primerov poteka v drugo smer, slovensko podjetje pa je tisto, ki izdelke uvažja iz drugih držav, predvsem Nemčije in Kitajske.

Elektronsko poslovanje je ena izmed novjših oblik strategije vstopa in je definirano kot uporaba elektronskih medijev ter interneta za trgovanje z blagom in storitvami (Jain in drugi, 2021). Čezmejno e-poslovanje (v nadaljevanju ČMEP) predstavlja sodobno strategijo vstopa na tuje trge, pri kateri se čezmejne transakcije izvajajo izključno prek spletnih platform brez vzpostavljanja lastne fizične prisotnosti v gostujoči državi. Hkrati ČMEP skrajša tradicionalno dobavno verigo, saj izločitev večine posrednikov znatno zmanjša čas dostave kupcem in spodbuja prehod k višjim stopnjam potrošniške porabe. Zaradi teh prednosti ČMEP postaja ključna možnost za podjetja, ki želijo v digitalni dobi optimizirati stroške vstopa in hitro graditi globalno prisotnost (Qi in drugi, 2020).

V našem primeru je najbolj zanimiv pristop e-poslovanja, za katerega bi lahko rekli, da je eden izmed načinov izvoza, morda celo način z najmanjšim tveganjem, saj sta zanj praviloma značilna hiter dostop do trga brez večjih investicij, s tem pa tudi nizko tveganje.

3 SPECIFIČNOSTI TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA

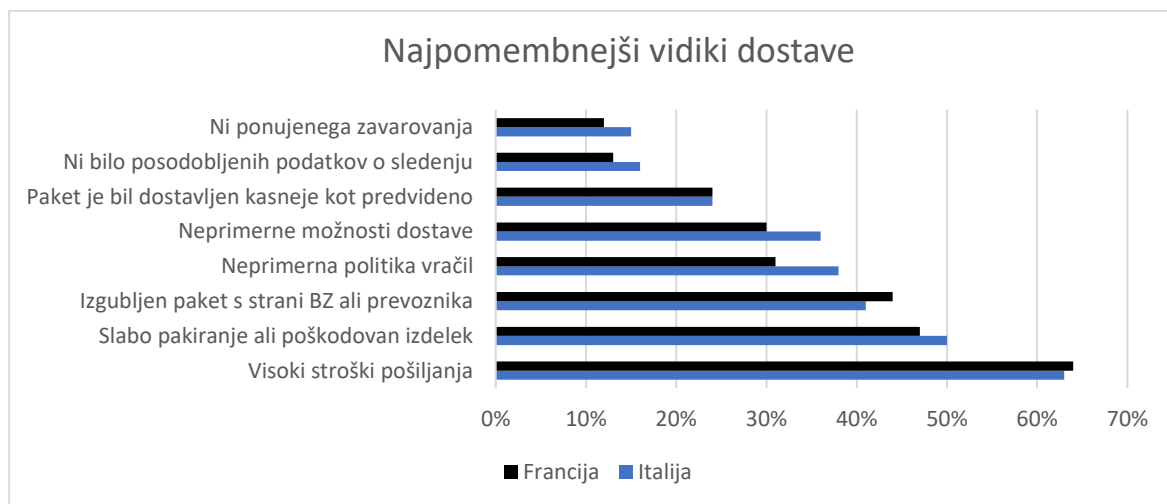
Trg pisarniškega in skladiščnega materiala je standarden sektor, ki obstaja že vrsto let. Specifičnosti trga so na strani skladiščnih izdelkov zahtevna logistika, na strani pisarniškega materiala pa velika konkurenca in negotova prihodnost panoge. Ta analiza bo osvetlila ključne predpostavke o izdelkih in njihovi logistiki ter prihodnosti obeh sektorjev, hkrati pa bo predstavila pomembne perspektive z vidika prodajalcev in kupcev.

S prodajalčevega vidika je pomembno razumevanje potreb in kulture kupcev, ponudbe konkurenčnih izdelkov in učinkovitega trženja. Po drugi strani kupci cenijo široko ponudbo in konkurenčnost izdelkov, hitro in zanesljivo dostavo ter podporo strankam ter zaupanje in varnost pri izbiri ponudnikov. Te komponente skupaj oblikujejo tržno okolje, ki zahteva prilagajanje in inovacije za doseganje trajnostnega uspeha. Razumevanje teh specifičnosti je ključno za učinkovito delovanje na trgu pisarniškega in skladiščnega materiala ter za zadovoljitev potreb raznolike baze kupcev.

3.1 Problematike logistike za preučevano panogo

Italija je ena izmed največjih evropskih držav in temu primerno ima tudi tretji največji trg v EU, zaradi česar je na trgu tudi ogromno priložnosti za uspeh. Eden od problemov je ta, da je severni del Italije oz. del med Torinom in Milanom oz. Benetkami zaslužen za generiranje okoli 50 % vsega BDP v celotni Italiji, kar nakazuje na to, da je južni del Italije precej bolj reven od severnega (International Trade Administration, 2024). Več o tej tematiki razložim v poglavju »Karakteristike italijanskega trga«.

Slika 2: Prikaz pomembnosti dostavnih vidikov



Vir: prirejeno po Packlink PRO (2024).

S spletne strani Statista sem izbral podatke dveh evropskih držav glede pomembnosti določenih vidikov dostave, kot so stroški pošiljanja, poškodovani izdelki, neprimerna politika vračil in ostalo. Razvidno je, da so podatki iz Francije in Italije podobni, glavna razlika je v politiki vračil in neprimernih možnostih dostave. Glede slednjega so italijanski potrošniki bolj občutljivi, glede izgubljenih paketov pa so manj občutljivi (Packlink PRO, 2024).

Sodeč po raziskavi iz leta 2021 so prebivalci Italije kot najljubši način dostave za spletne nakupe v letu 2021 izbrali naslednje dostavne možnosti (Statista, 2024a):

- 47% je izbralo dostavo na dom z vključenim podpisom o prejetih izdelkih,
- 40% je izbralo dostavo na dom brez podpisa,
- 5% kupcev se najraje odloči za pobiranje izdelkov iz distribucijskih točk,
- 3% se jih je odločilo za dostavo v poštni nabiralnik,
- 2% kupcev pa izdelke najraje poberejo na paketomatu.

Ravno podatek, da so jim dostava nepoškodovanih izdelkov, nizke cene in primerne politike vračil tako pomembni, predstavlja glavni izziv za obravnavano podjetje, kjer enega izmed večjih prodajnih deležev predstavlja med drugim tudi oprema za predstavitve (stenske table za pisanje ipd.), ki pa je zelo občutljive narave, se hitro zvije ali poškoduje. Ravno tako je velik del potrošnih izdelkov skladiščne narave težek ali voluminozen, kar predstavlja višje stroške pošiljanja.

3.1.1 Dobavni rok izdelkov

Dobavni rok se lahko močno razlikuje glede na dostavno službo in lokacijo potrošnika. Na primer, v kolikor stranki naročita enak izdelek, ki je na zalogi, v ponedeljek ob 7. uri zjutraj in se izdelek obema odpošlje še isti dan, bo prva stranka, ki je izdelek naročila v mesto Trst, ki je locirano tik ob meji s Slovenijo, izdelek lahko prejela že naslednji dan, najkasneje pa v roku dveh delovnih dni. Druga stranka, nastanjena v zahodno-severnem delu Italije v mestu Torino, pa izdelkov morda sploh ne bo prejela še isti delovni teden. Dobavni rok za najbolj oddaljene dele Italije je namreč od dva do tri delovne dni (GLS Slovenija, 2024). Po neuradnih informacijah naj bi bili dejanski dostavni časi za najbolj oddaljene konce države celo bližje trem do šestim delovnim dnevom.

3.1.2 Vračila in reklamacije

Prisotna je tudi problematika vračil in reklamacij, ki je glede na analizo Packlink PRO (2024) ključnega pomena. Predpostavljajmo, da želi stranka iz Torina uveljavljati garancijo za uničevalec dokumentov v vrednosti 30 € z DDV. V tem primeru bi zgolj storitev Pick&Return podjetja GLS znašala 15 € z DDV, v storitvi pa je vključeno le pobiranje izdelka na lokaciji končnega kupca in dostava na naslov podjetja v matično državo. Poleg tega bi bilo treba izdelek še popraviti in ga popravljenega (ali pa popolnoma novega) poslati nazaj na naslov stranke v Torino. Za storitev Pick&Return in ponovno dostavo bi morale podjetje odšteti okvirno 22,5 € z DDV (Zrim-Ko d.o.o., 2025), postopek pa bi v vsakem primeru trajal vsaj med 10–14 delovnih dni (GLS Slovenija, 2024). Med 20–25 € pa je nabavna cena celotnega prodanega uničevalca dokumenta (Zrim-Ko d.o.o., 2025).

3.2 Kulturne razlike in trženjska problematika

Velik problem bi prav tako lahko predstavljal jezik. Italija ima le okoli 28 % prebivalcev, ki razumejo in tekoče govorijo angleški jezik, kar je eden izmed najslabših odstotkov v EU (Language Knowledge EU, 2024). Ta podatek predstavlja velik problem, saj bi morale podjetje zaposliti delavca, ki tekoče govori italijanski jezik, če bi želelo imeti oddelek za podporo kupcem.

Na podlagi študije profesorjev Schoder in Madeja (2004) je proces upravljanja odnosov s kupci eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspeh spletnih trgovcev, zato je nujno, da podjetje zaposli osebo, ki bi skrbela za italijanski trg. Komuniciranje preko prevajalnika Google bi bilo sicer v skrajni sili mogoče pri e-poštnem komuniciranju, vendar pa bi bilo nemogoče v primeru, da ima podjetje italijansko telefonsko številko za komuniciranje, kar je precej pomembno in je velikokrat tudi zanemarjeno. Telefonski klic je namreč eden izmed načinov, pri katerem se lahko v kratkem času kupca najbolje spozna, se mu dobro svetuje in obenem tudi zgradi zaupanje, kar vodi v višji odstotek nakupa (Quicktalk, 2024).

3.3 Prihodnost tovrstnih izdelkov

Svet je od preloma tisočletja doživel zelo drastičen razcvet internetne tehnologije oz. tehnologije na splošno, kar pomeni, da se na teh področjih redno pojavljajo nove tehnologije ter s tem tudi modifikacije obstoječe zakonodaje in uveljavitve novih zakonodaj. Trg pisarniškega materiala zna biti v prihodnjem desetletju precej razburkan ravno zaradi novih tehnologij, dobe digitalizacije in nazadnje tudi zaradi vse večje okoljske ozaveščenosti. Ravno zaradi slednje nastaja največji pritisk na ta trg zaradi velike uporabe papirja, s tem pa se to posredno razširi tudi na izdelke, ki se uporabljajo s papirjem, kot so na primer pisala, tiskalniki in potrošni izdelki zanje. Trend okoljske ozaveščenosti tako narekuje, da podjetja stremijo k čim večji digitalizaciji dokumentov v obliki elektronskih računov, dobavnic in podobnih dokumentov. Hranjenje tovrstnih dokumentov v digitalnih oblikah pa je tudi bolj učinkovit način ureditve tako z vidika preglednosti kot z vidika stroškov.

Na podlagi statističnih raziskav naj bi se trg pisarniškega materiala v Evropi med letoma 2023 in 2028 povečal za 9,42 milijarde USD s sestavljeno letno stopnjo rasti (v nadaljevanju SLSR) 3,71 % (Technavio, 2023). Rast trga naj bi bila odvisna od inovacij izdelkov, povečane dejavnosti start upov in širjenja pisarniških prostorov. Trendi naj bi sodeč po raziskavi vključevali povpraševanje po izdelkih z dodano vrednostjo, kot so na primer večnamenski tiskalniki (Technavio, 2023). Za podjetja, ki že poslujejo na tem trgu, ali pa za podjetnike, ki želijo vstopiti na trg, je tako pomembno, da se osredotočajo na inovativne izdelke, ki zadovoljujejo specifične potrebe uporabnikov, ti izdelki pa naj bodo tudi v skladu s trendom okoljske ozaveščenosti – torej biorazgradljivi materiali, reciklirane surovine ipd.

Pa drugi strani se pakirni materiali ali bolj specifični izdelki uporabljajo v skladiščih za pripravo in pošiljanje paketov. To vključuje izdelke, kot so navadne in tudi oblazinjene

kuverte, kartonske škatle, plastične kurirske vrečke in razni polnilni ter zaščitni materiali. Ta sektor je z revolucijo digitalne trgovine (angl. e-commerce) močno poskočil in trend ne nakazuje kakršnihkoli upočasnitev. Trg poštnih embalaž v Evropi je leta 2021 dosegel vrednost 3,5 milijarde USD, do leta 2030 pa naj bi narasel na 12,36 milijarde USD s SLSR 15 % (Grand View Research, 2021). To je precej višji odstotek kot na trgu pisarniških potrebščin. Razlogi za tovrstno rast so povečana priljubljenost spletnega nakupovanja, predvsem pri oblačilih in knjigah, ter podpora vlade za trajnostno embalažo. Skupno z rastjo tega trga pa se povečuje tudi delež e-trgovine v BDP EU, ki je leta 2017 znašal 3,1 %, leta 2020 pa že 4,3 % (Grand View Research, 2021). Prihodnost v tej panogi je tako precej svetla in obetavna ter ni ogrožena na kakršenkoli način, razen z vidika trajnostne ozaveščenosti in trenda uporabe trajnostne embalaže, na katerega pa se večji evropski proizvajalci, kot so B&S, Coesia Group, DS Smith in ostali, že ustrezno pripravljajo.

Tabela 2 prikazuje skupno velikost t. i. trga končne embalaže oz. embalaže, ki se uporablja v končnem procesu pred distribucijo do končnih kupcev. Ta trg vključuje procese, kot so pakiranje, paletiranje, označevanje in ostali procesi pred transportom.

Tabela 2: Evropski trg končne embalaže (v milijonih EUR) 2020–2023

KONČNI UPORABNIKI (industrija – v mio. EUR)	2020	2021	2022	2023
Farmacevtska industrija	358,18	399,03	429,35	456,77
Prehrambna industrija	751,41	825,55	876,03	919,10
Bio tovarne	140,67	156,51	168,18	178,68
E-trgovina	219,59	244,38	262,69	279,18
Elektronika in polprevodniki	181,31	194,44	201,40	206,25
Ostalo	280,43	306,97	324,29	338,44

Vir: prirejeno po Precedence research (2023).

V tabeli 2 je prikazana velikost trga končne embalaže po posameznih sektorjih, in sicer med letoma 2020 in 2023 glede na analize podjetja Precedence Research. Najvišjo stopnjo rasti skozi izbrana štiri leta so prikazali farmacevtski sektor s 27,52-% rastjo skozi štiri leta, e-trgovina s 27,14-% rastjo in sektor bio tovarn s 27,02-% rastjo. V letu 2023 pa je bil izmed vseh sektorjev daleč največji sektor prehranske industrije s kar 38,64 % celotnega trga (Precedence Research, 2023).

Analiza je pokazala tudi, da uporabniki končne embalaže zaenkrat še večinoma izvajajo standardna naročila in ne naročila po meri, v letu 2023 je odstotek standardnih naročil štel 62,49 %, vendar pa naj bi se po napovedih do leta 2034 odstotek naročil embalaže po meri drastično povečal (Precedence Research, 2023).

3.4 Potencialne rešitve prepoznanih problemov za obravnavano podjetje

Ena izmed mogočih rešitev glede reševanja problematike vračil in reklamacij bi bil zmanjšan prodajni asortima, vendar pa se s tem zanemarja precejšen del trga in nazadnje tudi del, kjer ima podjetje dobre prodajne pogoje. Druga rešitev in tudi bolj primerna izmed obeh pa bi bila v tem primeru delna ali celotna selitev v logistične centre, kjer bi pakiranje in pošiljanje opravljali lokalno ter s tem zmanjšali možnosti poškodb.

Izdelkov nizke vrednosti podjetje ne bi prevzemalo nazaj, temveč bi jih pustilo stranki (v kolikor bi se stranka s tovrstnim ravnanjem strinjala) in jim poslalo nov izdelek, kar pa lahko predstavlja večje tveganje za potencialne goljufije s strani končnih uporabnikov. Za preprečitev tovrstnih goljufij bi morale stranke zelo specifično poslikati/posneti izdelek, ko je izklopljen in ko je v delovanju, ter posnetek poslati v skladu z morebitnimi ostalimi zahtevanimi dokumentacijami v pregled strokovni službi podjetja, na podlagi katerega bi se potem odločalo o specifičnem reklamacijskem primeru. To je obenem zelo drag način reševanja reklamacij in deluje le na izdelkih z visokimi maržami in relativno nizkimi nabavnimi cenami.

Ena izmed možnosti bi bili tudi spremenjeni pogoji poslovanja glede reklamacij spletne trgovine na obravnavanem trgu. Na primer za izdelke v vrednosti do 50 € z DDV se reklamacije ne bi upoštevale ali pa bi kupci prejeli vrnjen določen odstotek vrednosti kupljenega artikla. Takšen proces je morda celo protizakonit, saj bi stranke, ki bi se morale soočiti z reklamacijskim postopkom, odvrnil od ponovnega nakupa pri tem trgovcu. Morda bi celo oddajale negativne komentarje in ocene, kar bi lahko zelo negativno vplivalo na nadaljnje poslovanje novejšega podjetja brez velikega števila ocen (Schoder in Madeja, 2004).

Pred začetkom poslovanja z Italijo bi podjetja morala ustrezno prilagoditi embalaže produktov oz. njihovih navodil, saj morajo biti po zakonu prevedena v jezik, ki ga lahko potrošniki specifične države brez težav razumejo. V primeru Italije in slabega znanja angleškega jezika bi bil namreč to italijanski jezik (11/4. člen uredbe o splošni varnosti proizvodov). To sicer velja le za izdelke bolj tehnične narave oz. za tiste izdelke, ki se jih lahko brez branja navodil pogosto uporabi na napačen način, in/ali tiste izdelke, ki lahko predstavljajo resno nevarnost za človeka ob nepravilni uporabi.

Na podlagi analize podjetij Precedence Research in Grand View Research lahko sklepamo, da bi bilo smiselno investirati bodisi v dobre odnose s tiskarji embalaže ali pa razmišljati o

nakupu in uporabi tiskalnikov za embalažo ter pakirne izdelke, morda celo o celotni proizvodni liniji določenega pakirnega izdelka.

4 ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA – TRŽNI PREGLED

4.1 Metode raziskave

Analizo sem zastavil po logiki »top-to-bottom«, ki jo je predlagal mentor. V prvem koraku sem na makro ravni opredelil ustrezni razred Standardne klasifikacije dejavnosti (v nadaljevanju SKD), ki pokriva trg pisarniškega in šolskega materiala, in sicer G47.622. Ta klasifikacija bo namreč zajela velik odstotek manjših papirnic in trgovin s tovrstnim blagom, vendar sem se zavedal, da to ni natančna predstava analiziranega trga, zato sem se lotil še ročne analize. Ročno analizo sem naredil delno preko lastnega znanja o panogi, torej o glavnih akterjih na trgu pisarniškega materiala, delno pa preko spletne raziskave, kjer sem preiskal precejšen del spletnih trgovcev in večje izmed njih zajel v vzorec. Podatke o letnih prihodkih podjetij sem večinoma pridobil na spletni strani Prve bonitetne agencije (PBA), SKD dejavnosti pa sem pridobil na spletni strani SURS.

Trg pakirnih potrebščin sem moral analizirati povsem ročno, saj klasifikacija za tovrstno dejavnost ne obstaja. Zajeti podatki so tako dejansko bolj grobe ocene velikosti trga, saj so zajeta le večja, bolj znana podjetja, brez manjših trgovcev ali trgovin brez spletne prisotnosti. Ročno izbrana podjetja morajo obkljukati en kriterij, in sicer morajo biti trgovska podjetja ali pa proizvodno-trgovska podjetja in ne zgolj proizvajalci določenih izdelkov. V tej panogi sicer proizvajalci zajemajo večji del trga, kar omeji in odstrani precej potencialnih podjetij iz vzorca, vendar sem si analizo tako zastavil zaradi ugotovitev, ki bodo bolj praktična za moje cilje.

Analize trga sem se lotil na dva načina, ki sem ju potem združil v celoto. V prvem delu sem zajel samo podjetja, ki so registrirana pod SKD G47.622, kar je »Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s papirjem in pisalnimi potrebščinami«. Pregledal sem podjetja, zajeta pod ta SKD, vanj je bilo vključenih le nekaj večjih podjetij s tega področja. V drugem delu pa sem ročno izbral še 11 večjih oz. bolj znanih podjetij iz tega sektorja. Za vsa sem izpisal čiste prihodke od poslovanja med letoma 2019 in 2024 (priloga 1). Na koncu sem to združil še v celoto, kjer je uporabljena tudi letna stopnja inflacije zadnjih sedem let in izračunana letna rast trga tako nominalno kot realno.

4.2 Analiza trga

Legenda za tabeli 3 in 4:

- CLPP – Celotni letni prihodki panoge
- SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti
- Nominalno – Rast brez upoštevanja inflacije
- Realno – Rast z upoštevano stopnjo inflacije

Med letoma 2018 in 2023 se je število podjetij skrčilo iz 111 na le 72, kar je 35,13 % podjetij. Panoga se je tako precej skrčila, ostala pa so le močnejša podjetja in podjetja z dobro spletno prisotnostjo. Razlog za tako skrčenje je bila nedvomno tudi pandemija in takratne omejitve ter delo od doma. Lokalne papirnice brez spletne prisotnosti tako enostavno niso mogle konkurirati in ustvarjati normalnih prihodkov, medtem ko so po večini še vedno imele normalne stroške. V letu 2020 je bila stopnja inflacije –1,1-%, realna rast trga pa kar 7,77-%, kar lahko po večini pripišemo večjemu povpraševanju po delu od doma, to pa je vključevalo nakup tiskalnikov in potrošne opreme ter ostali drobni pisarniški material. V času po pandemiji (2021) vidimo visoko rast inflacije, a kljub temu velik padec prihodkov, realna rast je bila tako v letu 2021 kar –10,41 %. V preteklih dveh letih se je inflacija umirila, s tem pa so se tudi povečali prihodki iz slabih 184 milijonov v letu 2023 na dobrih 190 milijonov v letu 2024.

Tabela 3: Analiza slovenskega trga pisarniških izdelkov

Leto	Št. podjetij (samo SKD)	Št. podjetij (skupaj)	CLPP (SKD) (v EUR)	CLPP (skupaj) (v EUR)	Letna stopnja inflacije	Rast trga (nominalno)	Rast trga (realno)
2018	100	111	25.271.302	164.384.753	1,4 %	/	/
2019	93	104	24.381.632	165.014.424	1,80 %	0,38 %	–1,39 %
2020	93	104	30.654.789	175.886.428	–1,10 %	6,59 %	7,77 %
2021	65	76	31.785.238	165.290.892	4,90 %	4,90 %	–10,41 %
2022	60	71	30.176.842	182.792.454	10,30 %	10,59 %	0,26 %
2023	61	72	31.865.580	183.845.461	4,20 %	0,58 %	–3,48 %
2024	/	/	33.025.916	190.419.657	1,90 %	3,58 %	1,65 %

Vir: lastno delo.

V drugem delu analize sem se lotil trga pakirnih izdelkov, kjer sem se držal enakih pravil. Izjema je ta, da ta trg nima svoje oznake SKD. Analiza je bila tako povsem ročna, upošteval pa sem pravilo, da morajo biti podjetja trgovska ali proizvodno-trgovska in ne dejanski proizvajalci (priloga 2).

Pri izbranem vzorcu 12 podjetij iz sektorja trgovcev s pakirnimi izdelki je še bolj izrazit poskok v nominalni rasti v letih 2021 in 2022, po tem pa je sledila precejšnja konsolidacija in upad panoge. Zanimiv podatek v tabeli 6 je leto 2020. Medtem ko je spletno nakupovanje doživelo razcvet in rast, pa je izbran vzorec podjetij iz sektorja pakirnih potrebščin doživel upad prihodkov. Iz lastnih izkušenj in po poročanju Lukič (2024) glede prepolovitve dobička

enega izmed največjih spletnih trgovcev HS Plus sklepam tudi, da je imel pakirni sektor v letu 2024 upad zaradi spletnega giganta Temu.

Tabela 4: Analiza slovenskega trga pakirnih izdelkov

Leto	Št. podjetij (v vzorcu)	CLPP (vzorec) (v EUR)	Letna stopnja inflacije	Rast trga (nominalno)	Rast trga (realno)
2018	12	50.872.501	1,4 %	/	/
2019	12	54.379.148	1,8 %	6,89 %	5,00 %
2020	12	51.507.020	-1,1 %	-5,28 %	-4,23 %
2021	12	62.794.272	4,9 %	21,91 %	16,22 %
2022	12	76.150.951	10,3 %	21,43 %	10,09 %
2023	12	67.260.194	4,2 %	-11,79 %	-15,35 %
2024	12	66.866.031	1,9 %	-0,59 %	-2,44 %

Vir: lastno delo.

Pri izbranem vzorcu 12 podjetij iz sektorja trgovcev s pakirnimi izdelki je še bolj izrazit poskok v nominalni rasti v letih 2021 in 2022, po tem pa je sledila precejšnja konsolidacija in upad panoge. Zanimiv podatek v tabeli 6 je leto 2020. Medtem ko je spletno nakupovanje doživelo razcvet in rast, pa je izbran vzorec podjetij iz sektorja pakirnih potrebščin doživel upad prihodkov. Iz lastnih izkušenj in po poročanju Lukič (2024) glede prepolovitve dobička enega izmed največjih spletnih trgovcev HS Plus sklepam tudi, da je imel pakirni sektor v letu 2024 upad zaradi spletnega giganta Temu.

4.3 Ključna podjetja na trgu

Ključni igralci na trgu pisarniških potrebščin so na podlagi izdelane analize predstavljeni v tabeli 5. Sledijo si po višini čistih prihodkov od prodaje za leto 2024, upoštevanih pa je le največjih pet.

Tabela 5: Največja trgovska podjetja na slovenskem trgu v panogi pisarniških izdelkov

Naziv podjetja	Čisti prihodki od prodaje (2024) (v EUR)
MK Založba, d. d.	68.134.912,00
DZS, d. d.	25.833.000,00
Acron, d. o. o.	24.477.894,00
Extra Lux, d. o. o.	19.545.843,00
Eurocom, d. o. o.	17.297.343,00

Vir: eBonitete.si (2025).

Ključni igralci na trgu pakirnih potrebščin so na podlagi izdelane analize predstavljeni v tabeli 6. Sledijo si po višini čistih prihodkov od prodaje za leto 2023, upoštevanih pa je le največjih pet.

Tabela 6: Največja trgovska podjetja na slovenskem trgu v panogi pakirnih izdelkov

Naziv podjetja	Čisti prihodki od prodaje (2023) (v EUR)
Europapier Alpe, d. o. o.	25.794.482,00
Edit, d. o. o.	12.375.555,00
Intercommerce, d. o. o.	11.308.144,00
Manimo, d. o. o.	4.879.404,00
PS Moj paket, d. o. o.	3.802.299,00

Vir: eBonitete.si (2025).

4.4 Cenovna analiza

V sklopu analize trgov sem naredil tudi kratek pregled cen določenih ključnih izdelkov v posamezni kategoriji, bodisi pisarniških ali pakirnih izdelkov. Pregledal sem tri izdelke iz kategorije pakirnih potrebščin in štiri izdelke pisarniške rabe. Primerjani izdelki so prikazani v tabeli 7. Na koncu bom primerjal te izdelke tudi glede na italijanski in slovenski trg. Pri izbiri izdelkov sem dva izdelka izbral med priznanimi blagovnimi znamkami, pri čemer sta bila izbrana izdelka identična, zato razlike v ceni ne morejo izvirati iz razlike v kakovosti. Ostale izdelke sem izbral na podlagi njihovih tehničnih specifikacij, kot sta na primer debelina plastičnih map za registratorje ali gostota pisarniškega papirja, z namenom zagotovitve večje natančnosti primerjave.

Primerjavo je treba obravnavati z določeno mero previdnosti, saj se cene lahko razlikujejo zaradi specifičnih poslovnih in cenovnih politik posameznih podjetij. Poleg tega so bili lahko nekateri izdelki med analizo del promocijskih akcij, kar je posledično znižalo njihove cene. Dejanska natančnost primerjave izdelkov bi bila tako večja z večjim vzorcem analiziranih spletnih trgovcev.

Cene so brez vključenega DDV.

Tabela 7: Cene določenih pisarniških izdelkov na slovenskem trgu

Izdelek	Povprečna cena	Trgovec 1	Trgovec 2	Trgovec 3	Trgovec 4	Trgovec 5
Fotokopirni papir 80 g (C razred)	3,95 €	3,27 €	4,09 €	3,59 €	2,99 €	5,80 €
Pisalo Pilot BPGP-10R	1,44 €	1,54 €	1,50 €	1,36 €	1,40 €	1,40 €
U-mapa za registrator 40 mic (na 1 mapo)	0,038 €	0,030 €	0,037 €	0,028 €	0,059 €	0,038 €

Uničevalec dokumentov Rexel X410	138,62 €	141,35 €	132,99 €	138,80 €	141,35 €	119,63 €
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Vir: lastno delo.

V analizo so vključeni nekateri izmed najbolj prepoznavnih spletnih trgovcev na področju prodaje pisarniških potrebščin. Namreč pri iskanju teh izdelkov prek spletnega brskalnika Google so se vsi izbrani trgovci pojavili že na prvi strani rezultatov. Največje razlike se lahko opazijo pri papirju in pri mapah za registratorje, cene izdelkov priznanih blagovnih znamk pa se v povprečju razlikujejo za 4,4 % pri pisalu in za 6,1 % pri uničevalcu. Če izključimo trgovca 5 zaradi takratnega promocijskega obdobja, pa je ta razlika le 2,5 %.

Cene papirja se na podlagi enačbe (1) za standardni odklon v povprečju razlikujejo za 0,996 € brez DDV

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (1)$$

koeficient variacije (v nadaljevanju KV), ki je prikazan na enačbi (2), pa je tako 25,22 %.

$$KV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100 \% \quad (2)$$

Pri mapah je ta razlika še večja, v povprečju se cene razlikujejo za 0,011 € s KV 28,7 %. Na podlagi tabele 9 lahko sklepamo, da distributerji blagovne znamke Rexel in Pilot najverjetneje ne delajo večjih razlik med posameznimi trgovci in da jim ponujajo podobne rabate. To lahko kaže tudi na precej veliko moč distributerjev ali na manjšo moč trgovcev, vendar pa to seveda ni nujno. Mogoče je tudi to, da večji trgovci enostavno ne želijo imeti nižjih cen tovrstnih izdelkov, bodisi zaradi dobrih prodajnih marž ali pa tovrstni izdelki niso tako cenovno elastični in bi imeli v primeru znižanja prodajnih cen manjši dobiček. Podatki so bili pridobljeni med 5. in 15. junijem 2025, preučevan vzorec pa je bil precej majhen, zato je treba izpostaviti, da lahko celotni tržni podatki večjega vzorca precej odstopajo od mojega.

Pri raziskavi cen značilnih pakirnih izdelkov sem ravno tako poiskal pet znanih spletnih trgovcev, ki so bili locirani na prvi strani brskalnika Google. Na podlagi izračuna standardnega odklona in KV opazimo, da so pri tovrstnih izdelkih razlike precej večje. Pri kartonskih škatlah je standardni odklon kar 1,122 € in KV 39,4 %, medtem ko se pri ostalih izdelkih ta giblje med 24 ter 25 %. Treba je sicer upoštevati, da so prvi štirje trgovci slovenska podjetja, medtem ko je peti trgovec prisoten le na spletu. To je sicer poljsko podjetje, zato je tu pomemben tudi strošek dostave, ki je precej višji kot pri slovenskih podjetjih. Tudi tukaj so bili podatki pridobljeni med 10. in 15. junijem, zato gre tako za časovno kot tudi številčno precej omejen vzorec, kar pomeni, da je lahko odstopanje precej večje, kot bi bilo v primeru večjega vzorca in daljšega časovnega spremljanja.

Tabela 8: Cene določenih pakirnih izdelkov na slovenskem trgu

Izdelek	Povprečna cena	Trgovec 1	Trgovec 2	Trgovec 3	Trgovec 4	Trgovec 5
Kartonska škatla 60 x 40 x 40 cm iz 5 slojev	2,85 €	3,60 €	3,50 €	3,88 €	1,54 €	1,72 €
Lepilni trak Akril 48 mm x 50 m	0,79 €	0,75 €	1,00 €	0,63 €	1,00 €	0,59 €
Folija z mehurčki 50 cm x 100 m iz 3 slojev	20,12 €	23,28 €	18,85 €	22,31 €	24,00 €	12,16 €

Vir: lastno delo.

Kljub navedenim omejitvam pa podatki ponujajo določen vpogled v cenovno politiko izbranih izdelkov na slovenskem trgu in predstavljajo osnovo za primerjavo s cenami italijanskega trga v nadaljevanju.

4.5 Priporočila za podjetja

Na podlagi izmerjene cenovne disperzije pri izdelkih lahko ugotovimo, da so razlike med posameznimi izdelki precej velike, kar nakazuje bodisi na različne cenovne politike ali pa na redko spremljanje cen izdelkov določenih trgovcev, zaradi česar lahko posledično izgubljajo tržni delež in stranke. Podjetjem bi tako predlagal, da uvedejo sisteme, kjer se cene določenih izdelkov prilagajajo dinamično glede na konkurenco (v kolikor zasledujejo postavljanje cen glede na konkurenco), ali pa vsaj ročni pregled cen določenih pomembnejših artiklov. To bi bilo sicer zelo zamudno in v trenutnem času, ko je umetna inteligenca v razcvetu, tudi precej nesmiselno, saj lahko z uporabo le-te vsa tovrstna dela avtomatiziramo in tako prihranimo pri stroških dela.

Pri izdelkih priznanih blagovnih znamk, kot sta Pilot in Rexel, kjer smo izmerili le 4–6-% cenovno odstopanje, se kaže visoka pogajalska moč dobaviteljev. To moč lahko trgovci pri določenih kategorijah izdelkov, sodeč po Kotlerju in Kellerju (2016), omilijo z razvojem lastnih blagovnih znamk, s čimer zmanjšajo odvisnost od nacionalnih proizvajalcev ali večjih dobaviteljev in tako izboljšajo svoje pogajalsko izhodišče. V našem primeru se to tiče predvsem izdelkov, kot so fotokopirni papir, mape in večina pakirnih izdelkov široke potrošnje. To so segmenti z nižjo prepoznavnostjo blagovne znamke, kjer je smiselno imeti lastno blagovno znamko, raziskave pa so pokazale, da je transparentni prikaz specifikacij izdelkov izboljšal stopnjo konverzije in dolgoročno zvestobo kupcev (Buell in Choi, 2021).

5 ANALIZA ITALIJANSKEGA TRGA PISARNIŠKEGA IN SKLADIŠČNEGA MATERIALA – TRŽNI PREGLED

Analize italijanskega trga se bom lotil na podoben način kot slovenskega, edina razlika pa bo, da bom celotno analizo naredil ročno in da bom sam izbral podjetja, saj do obsežnejših podatkov celotne panoge oz. sektorja ne morem dostopati.

K tabeli 9 spada priloga 3. V tabeli lahko vidimo, da je trg po pandemiji ravno tako doživel visoko stopnjo inflacije in tudi solidno realno rast, ki pa je v zadnjih dveh letih precej upadla. Moram pa opozoriti, da je imelo za leto 2024 le pet družb že objavljena letna poročila, na podlagi katerih sem izračunal koeficient rasti/upada prihodkov podjetij iz leta 2023 na 2024. Na tem je potem temeljil celoten statistični vzorec. Koeficient je znašal 0,9233 oz. 92,33 %, kar pomeni, da je pet podjetij v povprečju doseglo le 92,33 % prihodkov preteklega leta, kar nakazuje na precejšen padec. Podatke o inflaciji sem pridobil iz Macrotrends LLC (2025).

Tabela 9: Analiza italijanskega trga pisarniških izdelkov

Leto	Št. podjetij (v vzorcu)	CLPP (skupaj) (v EUR)	Letna stopnja inflacije	Rast trga (nominalno)	Rast trga (realno)
2020	15	522.573.889	−0,14 %	/	/
2021	15	564.563.665	1,87 %	8,04 %	6,05 %
2022	15	629.347.688	8,20 %	11,48 %	3,03 %
2023	15	623.221.733	5,62 %	−0,97 %	−6,24 %
2024	15	576.566.805	0,98 %	−7,49 %	−8,38 %

Vir: lastno delo.

K tabeli 10 spada priloga 4. Na trgu pakirnih izdelkov vidimo precej boljše stanje s seveda enako stopnjo inflacije. Nominalna rast je bila precej boljša, zato je tudi realna rast ostala pozitivna vsa leta, razen leta 2023. Trg pakirnih izdelkov se je tako preko naše analize (na sicer majhnem vzorcu 15 podjetij) dokazal kot trdoživ sektor tudi v času visoke inflacije in negotovosti.

Tabela 10: Analiza italijanskega trga pakirnih izdelkov

Leto	Št. podjetij (v vzorcu)	CLPP (skupaj) (v EUR)	Letna stopnja inflacije	Rast trga (nominalno)	Rast trga (realno)
2020	15	161.737.562	−0,14 %	/	/
2021	15	198.624.242	1,87 %	22,81 %	20,55 %
2022	15	230.423.794	8,20 %	16,01 %	7,22 %
2023	15	224.737.984	5,62 %	−2,47 %	−7,66 %
2024	/	229.709.207	0,98 %	2,21 %	1,22 %

5.1 Karakteristike italijanskega trga in potrošnikov

Italijanski trg je tretji največji evropski trg, ki je imel v zadnjih štirih letih SLSR BDP 8,4 % (Statista, 2024b), zato predstavlja ogromno priložnosti (International Trade Administration, 2024). Vendar pa zaradi velike razdvojenosti trga predstavlja tudi precejšen zalogaj za potencialne investitorje in podjetja, ki se želijo prebiti na ta trg. Italija ima namreč enega izmed najbolj razdvojenih trgov na svetu, povprečna razlika v življenjskih stroških (angl. cost of living) med revnejšim južnim in premožnejšim severnim delom, odvisno od izbranih regij, je med 30–40 %. Povprečen odstotek ljudi, ki živijo v revščini, znaša 4,8 % na severnem delu in kar 23,8 % na južnem delu (Menon in drugi, 2019).

Zaradi tega bi bila po mojem mnenju enotna cenovna politika za prodajo po celotni Italiji nesmiselna, vendar pa bi nadziranje dveh cenovnih politik zgolj za italijanski trg prineslo preveč stroškov dela in premajhno maržo na južnem delu. Tako bi se bilo pri prodaji in distribuciji izdelkov najbolj smiselno osredotočiti zgolj na severni del Italije.

Trg spletne trgovine v Italiji se je v zadnjih dveh desetletjih v povprečju letno povzpел za kar 22,6 % SLSR, kar je za podjetja, ki razmišljajo o vstopu na italijanski trg, dober podatek (Casaleggio Associati, 2024). Poleg tega je Italija podpovprečna v odstotku uporabnikov interneta, saj ga je leta 2024 uporabljalo 87,7 % prebivalcev, medtem ko je evropsko povprečje 92,68 % (Casaleggio Associati, 2024). Če bi bila uporaba interneta v Italiji enako razširjena, kot je na evropski ravni, potem bi imela Italija dodatnih 2,95 milijona potencialnih strank, kar pa je več od celotne Slovenije.

Italijanski trg pakirnih izdelkov je imel v letu 2024 po navedbah spletnega magazina Packmedia (2025) več kot 9,5 milijarde evrov skupnih prihodkov, kar je za 3,5 % več kot leto pred tem, skoraj 80 % celotnih prihodkov pa predstavlja izvoz blaga izven Italije. Projekcije za leto 2025 pa kažejo na končni prihodek panoge okoli 9,6 milijarde evrov, kar utrjuje položaj Italije kot svetovnega voditelja v tej panogi (Packmedia, 2025).

5.2 Ključna podjetja na trgu

Na italijanskem trgu pisarniških potrebščin sem kot ključna izpostavil naslednja podjetja, ki so po moji analizi pomembni akterji na tem področju. Navedena so v tabeli 11.

Tabela 11: Ena izmed največjih trgovskih podjetij na italijanskem trgu pisarniških izdelkov

Naziv podjetja	Čisti prihodki od prodaje (2023) (v EUR)
Lyreco Italia S.r.l.	153.335.441
Mondoffice S.r.l.	142.095.971
Gruppo Buffetti S.p.A.	79.984.089

F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis & Affini S.p.A.	70.223.328
Augusto Berni Carta Cancellaria S.P.A.	45.813.611

Vir: Dun & Bradstreet.

Na italijanskem trgu pakirnih izdelkov pa sem kot ključna izpostavil naslednja podjetja, ki so po moji analizi pomembni akterji na tem področju. Navedena so v tabeli 12.

Tabela 12: Ena izmed največjih trgovskih podjetij na italijanskem trgu pakirnih izdelkov

Naziv podjetja	Čisti prihodki od prodaje (2023) (v EUR)
RAJAPack S.r.l.	41.465.836
Barbero Pietro S.p.A.	33.893.275
Propac S.r.l.	24.666.283
Flexoservice S.r.l.	22.354.330
B.F.M. S.r.l.	20.286.016

Vir: Dun & Bradstreet.

5.3 Cenovna struktura

V tabeli 13 lahko vidimo podobne vzorce iz italijanskega trga, kjer je največja odstotna razlika med cenami fotokopirnih papirjev in U-map za registrator, kar pa je lahko tudi posledica izbiranja po tehničnih lastnostih in ne po blagovni znamki ter modelu. KV je tako največji pri mapah za registratorje (22,8 %), sledita mu pisalo Pilot (16 %) in fotokopirni papir (15 %) na koncu pa še uničevalec dokumentov z 11,9-% povprečno disperzijo cen.

Tabela 13: Cene določenih pisarniških izdelkov na italijanskem trgu

Izdelek	Povprečna cena	Trgovec 1	Trgovec 2	Trgovec 3	Trgovec 4	Trgovec 5
Fotokopirni papir 80 g (C razred)	3,34 €	2,89 €	3,15 €	3,75 €	2,90 €	3,99 €
Pisalo Pilot BPGP-10R	1,44 €	1,67 €	1,67 €	1,25 €	1,16 €	1,43 €
U-mapa za registrator 40 mic (na 1 mapo)	0,045 €	0,050 €	0,040 €	0,043 €	0,033 €	0,060 €
Uničevalec dokumentov Rexel X410	152,73 €	149,40 €	144,26 €	179,00 €	/	138,26 €

Vir: lastno delo.

Pri pakirnih izdelkih se koeficient giblje med 14–22 %, kar pomeni, da je italijanski trg bolj homogen kot slovenski in da so cene izdelkov bližje povprečju, to pa lahko kaže tudi na intenzivnejšo konkurenco.

Tabela 14: Cene določenih pakirnih izdelkov na italijanskem trgu

Izdelek	Povprečna cena	Trgovec 1	Trgovec 2	Trgovec 3	Trgovec 4	Trgovec 5
Kartonska škatla 60 x 40 x 40 cm iz 5 slojev	3,19 €	2,72 €	3,02 €	3,52 €	4,24 €	2,44 €
Lepilni trak Akril 48 mm x 50 m	1,15 €	1,56 €	1,26 €	0,88 €	1,19 €	0,87 €
Folija z mehurčki 50 cm x 100 m iz 3 slojev	17,93 €	20,58 €	13,80 €	18,98 €	19,95 €	16,35 €

Vir: lastno delo.

5.4 Primerjava cen izdelkov med državama

Na podlagi tabele 15 opazimo, da je pri fotokopirnem papirju povprečna cena v Italiji skoraj 20 % nižja od slovenske. Eden izmed razlogov je nedvomno ta, da je Italija druga največja evropska država po proizvodnji papirja, kar povprečno ceno nedvomno spusti, obenem pa obstaja tudi večja konkurenca (Statista, 2025). Pisalo Pilot ima odstopanje samo 0,32 %, kar nakazuje na dejstvo, da imajo distributerji blagovne znamke Pilot v obeh državah podobne nabavne pogoje. Pri nas so mape za registratorje z izbranimi lastnostmi cenejše za 15,33 % odstotkov, uničevalnik dokumentov blagovne znamke Rexel pa je ravno tako skoraj 10 % cenejši.

Tabela 15: Primerjava izdelkov pisarniške narave med trgoma

Izdelek	Povprečna cena v Sloveniji	Povprečna cena v Italiji	Razlika v ceni (v %)
Fotokopirni papir 80 g (C razred)	3,95 €	3,34 €	18,35 %
Pisalo Pilot BPGP-10R	1,44 €	1,435 €	0,32 %
U-mapa za registrator 40 mic (na 1 mapo)	0,038 €	0,045 €	–15,33 %
Uničevalnik dokumentov Rexel X410	138,62 €	152,73 €	–9,24 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 16 so prikazane razlike med pogostimi izdelki skladiščne narave. Pri izbranih pakirnih izdelkih so razlike še večje, kartonske škatle pri nas v povprečju stanejo za dobrih 10 % manj, lepilni trak Akрил pa je 31,13 % cenejši. Folija z mehurčki je v Italiji za dobrih 12 % cenejša kot v Sloveniji.

Tabela 16: Primerjava izdelkov skladiščne narave med trgovama

Izdelek	Povprečna cena v Sloveniji	Povprečna cena v Italiji	Razlika v ceni (v %)
Kartonska škatla 60 x 40 x 40 cm iz 5 slojev	2,85 €	3,19 €	-10,69 %
Lepilni trak Akрил 48 mm x 50 m	0,79 €	1,15 €	-31,13 %
Folija z mehurčki 50 cm x 100 m iz 3 slojev	20,12 €	17,93 €	12,20 %

Vir: lastno delo.

Na podlagi izbranih analiziranih izdelkov bi bil vstop na italijanski trg smiselno samo z naslednjimi izdelki:

- lepilni trak,
- U-mape za registrator,
- pisalo Pilot,
- uničevalnik dokumentov Rexel.

Pri izdelkih, kot sta fotokopirni papir in folija z mehurčki, namreč nimamo možnosti tekmovati, saj je Italija na obeh področjih ena izmed večjih evropskih proizvajalk in ima ekonomije obsega, ki jih sami ne moremo doseči. Hkrati pa je fotokopirni papir zelo strukturno gost in posledično težek izdelek, zaradi česar bi morali v prodajno ceno vključiti tudi visoke stroške dostave, takrat pa bi postali popolnoma nekonkurenčni. Enako velja tudi za folijo z mehurčki, le da je to zelo voluminozen izdelek, naposled je strošek transporta ravno tako zelo visok.

Lepilni trakovi in U-mape se po tej analizi sicer zdita kot smiselna prodajna artikla, vendar pa ravno tako sodita med težje izdelke, zato največji problem predstavlja logistika. Ena izmed morebitnih rešitev bi bila delna ali pa celotna preselitev v fulfillment centre, kjer imajo večje ekonomije obsega zaradi velike količine poslanih paketov in učinkovitih pakirnih praks.

Podjetju bi tako predlagal, da se v primeru lastnega skladišča, lociranega v Sloveniji, osredotoči na trženje manjših, lažjih izdelkov, kot so na primer pisala. Najbolj smiselno bi

bilo najti slabo preskrbljeno nišo majhnih in lahkih izdelkov, ki bi jih lahko pošiljali kar iz centralnega skladišča v Sloveniji. V primeru »napadanja« že obstoječih izdelkov pa bi morali imeti zastopani izdelki neke določene prednosti, bodisi tehnološke ali ekonomske.

6 POSTAVITEV MODELA VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

V tem poglavju bom poskušal postaviti univerzalen okvir oz. model vstopa podjetij na tuje trge. Cilj je narediti okvir, ki bo uporaben za različna podjetja v različnih življenjskih fazah za panogo pisarniškega in skladišnega materiala ter trge, ki so nam kulturno blizu ali daleč.

6.1 Pregled trga na makro in mikro ravneh (makro skeniranje)

Sprva lahko naredimo generičen pregled panoge preko spletnih mest, kot so Statista, Euromonitor in OECD. Tako lahko dobimo določen vpogled v prihodnost panoge in se prepričamo, ali so dodatne investicije v tej panogi sploh smiselne, v kolikor so napovedi pozitivne. Če se na trgu v naslednjih letih ali desetletjih pričakuje rast, potem lahko gremo na naslednji korak.

Nato se lotimo generičnega pregleda trga z namenom, da izvemo ključne informacije, kot so velikost trga, BDP na prebivalca in ali je trg za našo izbrano dejavnost nasičen. Ugotoviti pa moramo tudi, ali nam je preučevan trg kulturno, politično in zakonodajno blizu ali moramo prilagoditi velik del našega poslovanja. Glavna analiza oz. orodje, ki ga uporabimo pri tem delu, je analiza PESTLE, ki je analiza makroekonomskega okolja. V našem primeru je to analiza trga ali trgov, ki jih preverjamo za potencialen vstop. Analiza PESTLE je sestavljena iz šestih delov (Aguilar, 1967):

- Politično okolje (angl. Political): preverimo fiskalne politike, razne politične spodbude ali ovire za vstop ter davčno zakonodajo, trgovinske omejitve.
- Ekonomsko okolje (angl. Economic): BDP, inflacija, kupna moč, menjalni tečaj.
- Družbeno okolje (angl. Social): demografija, kultura, vrednote, življenjski slog, potrošniške navade in trendi.
- Tehnološko okolje (angl. Technological): stopnja digitalizacije, obstoječi patenti, dostop do tehnologij.
- Pravno okolje (angl. Legal): delovna zakonodaja, zakonodaja na področju varstva potrošnikov, varstvo podatkov, okoljski predpisi, predpisi za označevanje izdelkov, oglaševalski standardi, varnost izdelkov.
- Okoljski dejavniki (angl. Environmental): podnebni cilji, ravnanje z odpadki, morebitne naravne katastrofe.

Ker smo del EU, ki je mednarodno politično-ekonomsko združenje s 27 državami članic, je vstop na tuji trg (znotraj EU) enostavnejši. EU ima namreč notranji trg, enotno denarno valuto, skupne ekonomske politike in določene naddržavne institucije, ki urejajo področje

mednarodne zakonodaje. Vse to naredi trgovanje z blagom ali storitvami precej enostavnejše, saj nam ni treba paziti na menjalni tečaj, posebne zakonodaje ali morebitne carine.

Na koncu moramo izbrati nekaj ugodnih držav, za katere smo naredili analizo PESTLE, ter za vsakega izmed delov določiti nekaj ugodnih in nekaj slabih dejavnikov, na podlagi katerih potem izbere med dve in tri najprimernejše države za vstop.

6.2 Sposobnosti in konkurenca (mikro skeniranje)

Na podlagi izbranih trgov naredimo sprva hitro preverbo našega konkurenčnega okolja s Porterjevim modelom petih silnic, nato pa izberemo med tri in pet glavnih konkurentov na vsakem izmed trgov ter jih ovrednotimo še s pomočjo analize SWOT. Pri tem si moramo postaviti dve ključni vprašanji:

- Kakšna znanja in zmožnosti imamo, ki jih lahko uporabimo na ciljnem trgu?
- Kakšna je tamkajšnja konkurenca in kako se z njo primerjamo?

Analiziramo svoje podjetje, storitev ali produkt in našo konkurenco.

Prednosti in slabosti se tičejo internega okolja. Preučimo naš izdelek, storitev ali celotno podjetje. Če želimo vstopiti na trg kot obstoječe podjetje s široko ponudbo izdelkov ali storitev, se moramo sprva vprašati, kakšen kader imamo, ali govori želen jezik, ali ima dovolj izkušenj in znanja. Nato preverimo našo lokacijo, ponudbo, finančno sliko in na koncu še logistično ter tehnološko situacijo, tehtno premislamo in razvrstimo dejavnike med prednosti in slabosti.

Nato se lotimo zunanjega okolja, priložnosti in nevarnosti. Tukaj si objektivno izberemo med tri in pet konkurenčnih podjetij, produktov ali storitev in jih analiziramo ter primerjamo z nami, tj. se vprašamo, ali imamo v primerjavi z njimi kakšne prednosti in v čem smo slabši. Naredimo cenovne primerjave, logistične izračune, primerjavo rokov dostave ipd. S pridobljenimi podatki bi morali imeti boljši vpogled v vse obravnavane trge in našo potencialno konkurenco.

6.3 Vrsta vstopa

Ko smo identificirali potencialne trge in naše lastnosti v primerjavi z najpomembnejšo konkurenco, moramo ugotoviti, na kakšen način bomo vstopili na trg.

Tukaj si lahko pomagamo s tabelo 1, kjer smo obravnavali nekaj mogočih vrst vstopa. Mednje sodijo izvoz, pogodbeni načini vstopa, kot so licenciranje, franšizing, skupna vlaganja, neposredna naložba, in v zadnjih letih tudi e-poslovanje. Vsak izmed načinov vstopa vsebuje kombinacijo štirih ključnih dejavnikov, ki so:

- potrebni vložek,
- stopnja nadzora,
- izpostavljenost tveganja,
- hitrost vstopa.

E-poslovanje je trenutno najenostavnejši in najhitrejši način vstopa, ravno tako predstavlja najmanjšo izpostavitve tveganju, vložki pa so lahko v trenutni dobi umetne inteligence zelo nizki. Slabosti so velika konkurenca, logistika in morebitna IT-tveganja, kot so odvisnost od platform (npr. odvisnost od Googla) in razna podatkovna tveganja.

Vsako izmed vrst vstopa je treba oceniti in obtežiti z našo oceno, ki je lahko popolnoma različna za dve podjetji z različnimi cilji. Ko imamo oceno za vse vrste, potem dobimo tudi najbolje ocenjeno vrsto vstopa. Skupaj s pozitivnimi in negativnimi dejavniki vseh držav ter konkurence se lahko dokončno odločimo za določen trg, bodisi je to zaradi višjih marž, bolj podobne kulture ali pa zaradi bližje lokacije.

6.4 Potrebne prilagoditve

Ko smo izbrali trg in strategijo vstopa, moramo preveriti, ali nas čakajo še kakšne druge prilagoditve, kot so produktne prilagoditve (prilagoditve produktnih sestavin ali deklaracij, prevodi v lokalni jezik), priprava sistemov za interakcijo s kupci (bodisi e-poštni kanali, spletne strani ter trgovine, postopki komuniciranja s strankami in plačilni sistemi), pravna in davčna skladnost, logistika ter poprodajni procesi, o čemer sem pisal v poglavju 3.1. Problematika logistike. Treba pa se je tudi prilagoditi na kulturne značilnosti in tržne trende. V tem delu je treba oceniti tudi, ali imamo dovolj človeških virov. V kolikor je le-teh premalo, se lahko v primeru večjega obsega povpraševanja zniža nivo storitev ali ponudbe, kar lahko zelo negativno vpliva na prvotne kupce, ki pa so ključnega pomena. To je najdaljši proces znotraj tega modela, na podlagi katerega se lahko stvari dobro izidejo, lahko pa povzroči precej problemov in stroškov – posledično tega procesa ne dokončamo. Ta proces loči dejanske uspešne mednarodne projekte od manj uspešnih.

6.5 Izvajanje

Po tem, ko smo izvedli vse potrebne prilagoditve, začnemo dejansko izvajati zastavljeni projekt. Sprva si zamislimo določen časovni trak, na katerega si za vsako opazovano obdobje zastavimo določene merljive cilje, bodisi 1000 prodanih izdelkov v prvih treh mesecih ali pa boljša prepoznavnost blagovne znamke zaradi 10.000 novih sledilcev v pol leta. Cilji morajo biti merljivi in predvsem realni. Na tak način se izognemo morebitnemu upadu motivacije v primeru, da je bil sprva zastavljen cilj nerealen. Nato razdelimo delo med že obstoječi kader in v primeru večjega oz. prevelikega obsega dela za trenutno ekipo zaposlimo dodatne človeške vire. Znotraj tega se izvajajo dela, kot so marketing, prodaja, logistika. Hkrati se odpravljajo morebitne napake. Skozi celotno obdobje, denimo eno leto,

merimo ključne kazalnike, kot so finance (ali imamo dobiček), marketing (ali je marketing dovolj donosen in kako to uredimo v primeru, da ni), logistika (ali so paketi, bodisi fizični ali elektronski, dostavljeni, kot morajo biti) in tudi mnenja naših prvotnih kupcev oz. strank. Ta so namreč najpomembnejša in so zelo pomemben indikator nadaljnjega poslovanja. Njihovo zadovoljstvo lahko merimo z različnimi anketami, intervjuji in podobnimi kvalitativnimi ali kvantitativnimi raziskavami.

6.6 Ponovna evalvacija

Po končanem začetnem obdobju – v našem primeru je to eno leto – preučimo čim večji delež zastavljenih kazalnikov. Podatke pridobimo iz uporabljenih spletnih platform, sistema načrtovanja virov poslovne organizacije (angl. Enterprise resource planning - ERP) in računovodskega programa. Naredimo netnografijo za naše podjetje, izdelek ali blagovno znamko ter preučimo, kaj smo naredili dobro in kaj slabo. Preverimo logistične podatke preko naših partnerjev. Ko imamo enkrat veliko uporabnih podatkov, jih primerjamo z zastavljenimi cilji na začetku in se na podlagi tega tudi odločimo, ali bomo obseg dela povečali (cilje smo presegli in obstaja še velik potencial za rast), zmanjšali (ciljev nismo dosegli, ni bilo želenega zanimanja za ponujene izdelke ali storitve) ali pa bomo izstopili (cilji popolnoma zgrešeni, v igri je tudi finančni minus, v tem primeru iz trga izstopimo ali pa delovanje zamrznemo za kasnejšo ponovno evalvacijo). V vsakem izmed teh treh primerov je treba poslovanje prilagoditi, vsa spoznanja, bodisi napake ali primere dobre prakse, si zapišemo in s temi spoznanji lahko kasneje bolje razpolagamo.

6.7 Predstavitev modela na obravnavanem podjetju

V prvem koraku opravimo makro analizo, in sicer analizo PESTLE. Kot članica EU ima Italija usklajene carinske in davčne predpise, enotno valuto in poenoteno zakonodajo, kar poenostavi trgovanje med državama. Visoka kupna moč na severu države in zmerna stopnja digitalizacije podpirata e-poslovanje, medtem ko južni del ni preveč privlačen. Zaradi jezikovnih razlik so potrebne prilagoditve embalaže in zaposlitev nove osebe za odnos s kupci ali pa sodelovanje z zunanjim izvajalcem na tem področju.

Nato sledi mikro analiza, pri kateri se uporabita Porterjev model petih sil in analiza SWOT. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v sektorju pisarniških potrebščin se odraža v nizkih cenah in posledično manjših maržah. Nizke vstopne ovire za manjše, lahke izdelke obenem povečajo nevarnost novih konkurentov. Glavne nevarnosti tukaj so stroški logistike in reklamacij. Priložnosti se kažejo v prodaji lahkih artiklov brez potrebe po fizični podružnici, grožnje pa predstavljajo lokalni konkurenti in strožje zahteve glede hitrosti in kakovosti dostave.

Na podlagi analize okolja in konkurence se izbere strategija vstopa. V konkretnem primeru je za družinsko podjetje najugodnejša oblika ČMEP z lastno spletno trgovino v italijanščini.

Ta strategija zahteva minimalne začetne vloške, saj ni treba vlagati v novo poslovalnico, edini strošek je tako spletna trgovina oz. platforma ter morebitni novi zaposleni. Ta strategija omogoča hiter vstop ob visoki stopnji nadzora nad cenami in ponudbo s hkratno omejitvijo tveganj zaradi manjših kapitalskih vložkov.

Izdelki morajo imeti prevode navodil in deklaracij v italijanščino, priporočeno je, da je embalaža trajnostna, digitalna platforma pa prilagojena lokalnim plačilnim in logističnim rešitvam. Najbolj optimalna rešitev je sodelovanje z lokalnimi partnerji za izpolnjevanje storitev fulfillmenta, saj to dvigne raven kakovosti (s hitrejšim časom obdelave in nižjimi stroški paketov). Treba pa je tudi zagotoviti kakovosten oddelek za podporo kupcem.

Izvajanje takšnega projekta je treba opredeliti na časovnem traku, in sicer z namenom boljše sledljivosti. V prvih dveh mesecih se razvije spletna platforma s prevodi in vzpostavijo logističnih kanalov oz. začetka sodelovanja s fulfillment centrom. V naslednjih dveh mesecih poteka lansiranje spletne trgovine in trženjska kampanja z določenim pričakovanim obiskom in številom naročil, nato pa se procesi optimizirajo glede na dosežke in povratne informacije kupcev. Ključni kazalniki uspeha vključujejo maržo nad 30 %, oceno zadovoljstva strank ($NPS \geq 70$) in doseganje dostave v dveh dneh za več kot 90 % naročil.

Po koncu obdobja enega leta se ob preseganju ciljev razmisli o razširitvi ponudbe in večjih trženjskih vložkih. Ob doseganju ciljev se ohrani strategija in postopno uvajajo višje vrednostne kategorije, v primeru neizpolnitve ciljev pa se prilagodi ponudba ali začasno prilagodi obseg operacij. Skozi celotno obdobje pa je treba zbrati čim več podatkov, na podlagi katerih se lahko potem podjetje odloča in prilagaja.

7 SKLEP

V tej zaključni nalogi sem raziskal slovenski in italijanski trg pisarniškega ter pakirnega materiala ter postavil univerzalni model za vstop podjetij na tuje trge. Osredotočil sem se na vprašanje, ali je italijanski trg primeren za širitev in katera strategija vstopa je najbolj primerna za obravnavano podjetje.

Še pred raziskavo sem se lotil temeljne literature na področju mednarodnega poslovanja, globalizacije in internacionalizacije podjetij. Naštel in opisal sem tudi nekaj značilnih modelov za analizo trga, kot so Porterjevih pet silnic ter analizi SWOT in PESTLE. Nato sem opisal še nekaj značilnih strategij vstopa na tuji trg.

V tretjem poglavju sem opisal specifične obeh sektorjev, probleme z logistiko in reklamacijami izdelkov. Prav tako sem opisal, zakaj je pomembno upoštevati kulturne razlike pri trženju, in dodal še opis prihodnosti sektorjev.

Raziskave sem se lotil tako, da sem zbral javne bilance glavnih akterjev iz panoge tako na italijanskem kot slovenskem trgu, in sicer pri obeh sektorjih. Primerjal sem tudi nekaj najbolj

pogostih izdelkov med petimi trgovci v vsaki državi in rezultate primerjal. Ugotovil sem, da je slovenski razpon pri cenah pisarniških izdelkov precej višji (do 25 %) kot italijanski (14–22 %). Dodatno sem analiziral makro podatke o BDP in ugotovil, da je italijanski trg med letoma 2020 in 2023 rasel s SLSR 8,4 %, toda realno se je zaradi inflacije celo nekoliko skrčil. Ročno sem poiskal in izpisal tudi nekaj ključnih podjetij na obeh trgih pri vsakem izmed sektorjev in na koncu poglavja dodal tudi priporočilo.

V zaključnem poglavju pa sem postavil še univerzalni model vstopa podjetij na tuji trg, pri katerem sem uporabil znanje, pridobljeno s to zaključno nalogo. Model ima šest stopenj in vključuje pregled makro ter mikrookolja, izbiro vrste vstopa, postopek prilagoditev na trg, izvajanje poslovanja ter na koncu še evalvacijo na koncu opazovanega obdobja.

Podjetju bi svetoval, da se loti postopnega širjenja na italijanski trg, in sicer z izbiro ključnih izdelkov z visokimi maržami, idealno tudi z nizkimi težami oz. volumnom izdelkov. Najbolj smiselno bi bilo sodelovanje podjetja s podjetjem iz severne Italije, ki opravlja storitev skladiščenja in pakiranja namesto obravnavanega podjetja. Tako bi se namreč logistični stroški znatno znižali, hitrost obdelave naročil povečala, zaradi boljše lokacije pa bi bil tudi manjši odstotek reklamacij. Idealno bi bilo tudi, da bi to podjetje izvajalo tudi podporo kupcem, saj bi se tako izognili zaposlitvi nove osebe in dodatnim nepotrebnim stroškom. Posledično bi imeli nižjo stopnjo tveganja ob vstopu na novi trg. Podjetju bi za vstop na tako nasičen trg svetoval razvoj svoje blagovne znamke ali pa zastopanje blagovne znamke, ki ima določeno unikatno prednost, pa naj bo to cena ali funkcionalnost. Smiselno bi bilo tudi iskanje določenih slabo preskrbljenih niš iz obravnavanih panog.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je italijanski trg primeren za širitev?

Odgovor: Širitev je smiselna in primerna, če podjetje sklene cenovno ugodno in kakovostno sodelovanje s fulfillment centrom v severni Italiji, začne z manjšo ponudbo izdelkov in se postopoma širi glede na odziv trga in kupcev. Širitev bi bila smiselna tudi v primeru, da bi obravnavano podjetje pridobilo zastopstvo za kakšno ekskluzivno blagovno znamko, ki ima v primerjavi z ostalimi izdelki na trgu določene prednosti, ali pa bi razvilo lastno blagovno znamko, vendar le, če ima tudi ta določene prednosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna bi bila najboljša oblika vstopa?

Odgovor: Najbolj smiselna strategija vstopa bi bila e-poslovanje, saj s tem tvegamo le stroške prvotne postavitve spletne trgovine ter manjše trženjske stroške izdelkov in blagovnih znamk.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. R. in Rose, E. L. (2014). *International business: The new realities* (2. izd.). Pearson Australia. <https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1>
2. Katsikeas, C. S. in Morgan, R. E. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78. <https://doi.org/10.1108/00251749710160214>
3. Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K. in Dhingra, D. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
4. Schoder, D. in Madeja, N. (2004). Is customer relationship management a success factor in electronic commerce? *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(1), 1–17. http://www.jecr.org/sites/default/files/05_1_p04_0.pdf
5. Welch, L. S. in Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

LITERATURA IN VIRI

1. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
2. Anderson, J. C., Håkansson, H. in Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15. <https://doi.org/10.2307/1251912>
3. Bernhofen, D. M., El-Sahli, Z. in Kneller, R. (2013). *Estimating the effects of the container revolution on world trade*. https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp4136.pdf
4. Lukić Aleksandar (2024, 3. oktober). *Kako je TEMU pokvaril načrte enemu najbogatejših Slovencev* [objava na blogu] Bloomberg Adria. <https://si.bloombergadria.com/posel/poslovanje/67592/kako-je-temu-pokvaril-nacrte-enemu-najbogatejsih-slovencev/news>
5. BRT S.p.A. (2025). *Ship to Europe: International delivery*. <https://www.brt.it/en/international-delivery/ship-to-europe/>
6. Buell, R. W. in Choi, M. (2021). *Improving customer compatibility with tradeoff transparency*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-013_Jan_2021_revision_5e19ba8f-9ced-4fdc-b69f-fc3e19fdbd23.pdf
7. Casaleggio Associati. (2024). *E-commerce in Italy 2024*. <https://www.ecommerceitalia.info/wp-content/uploads/2023/06/Report-Ecommerce-Italia-2024-Casaleggio-Associati-ENG.pdf>
8. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

9. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. in Moffett, M. H. (2005). *International business* (7. izd.). Thomson/South-Western.
10. Deresky, H. (2021). *International management: Managing across borders and cultures* (10. izd.). Pearson.
11. Dun & Bradstreet. (brez datuma). *Dun & Bradstreet*. Pridobljeno 12. junija 2025 s <https://www.dnb.com/>
12. Eyre, J. L. (1964). Shipping containers in the Americas. V *Pan American Union: Recent developments in the use and handling of unitized cargoes* (str. 38–42). Pan American Union.
13. Ordorica, S. (2023, 19. oktober). *International market entry strategies for businesses*. [objava na blogu]. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/10/19/international-market-entry-strategies-for-businesses/>
14. Grand View Research. (2021). *Europe mailer packaging market size, share & trends analysis report by product (cushioned mailers, non-cushioned mailers), by insulation, by material (paper, paper, foil), by end-use, by country, and segment forecasts, 2022–2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/europe-mailer-packaging-market-report>
15. Hamilton, L. in Webster, P. (2018). *The international business environment* (4. izd.). Oxford University Press.
16. International Trade Administration, U.S. Department of Commerce. (2024, 23. januar). *Italy country commercial guide*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-market-overview>
17. Investopedia. (2024, 18. junij). *Porter's five forces explained and how to use the model*. Pridobljeno 17. julija 2024 s <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
18. Jain, V., Malviya, B. in Arya, S. (2021). An overview of electronic commerce (e-commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 666–670. https://www.researchgate.net/publication/351775073_An_Overview_of_Electronic_Commerce_e-Commerce
19. Johanson, J. in Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
20. Kenda, V. in Bobek, V. (2003). *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
21. Kmetič, M. (2024, 12. december). *Kazalniki globalizacije, 2022 in 2023*. Statistični urad Republike Slovenije. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13275>
22. Kotler, P. in Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. izd.). Pearson.
23. Language Knowledge EU. (2024). *Languages in Italy*. <https://languageknowledge.eu/countries/italy>
24. Macrotrends LLC. (2025). *Italy inflation rate (1960–2024)*. <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ita/italy/inflation-rate-cpi>

25. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. in Ekar, A. (2007). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
26. Menon, M., Perali, F., Ray, R. in Tommasi, N. (2019). *The tale of the two Italies: Regional price parities accounting for differences in the quality of services*. https://www.siecon.org/sites/default/files/media_wysiwyg/296-menon-perali-ray-tommasi.pdf
27. Mesarič, I. (2022, 12. december). *Pomen vključenosti v mednarodno okolje za slovensko gospodarstvo narašča*. Statistični urad Republike Slovenije. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10720>
28. OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
29. Packlink PRO. (2024, 5. februar). *Delivery aspects making customers less likely to buy from a brand again in selected countries in 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1472471/delivery-issues-reducing-future-purchase-likelihood-by-country/>
30. Packmedia. (2025, 8. januar). *Italian packaging machinery sales exceeds €9.5 billion* [objava na blogu]. <https://www.packmedia.net/facts-and-data/italian-packaging-machinery-sales-exceeds-eu95-billion>
31. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
32. Precedence Research. (2023). *Europe end-of-line packaging market size, share, and trends 2024 to 2033*. <https://www.precedenceresearch.com/europe-end-of-line-packaging-market>
33. Prva bonitetna agencija. (2025). *Ebonitete.si*. <https://app-ebonitete-si.nukweb.nuk.uni-lj.si/default.aspx>
34. Pustovrh, A. (2003). *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge Evropske unije: Primer strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
35. Qi, X., Chan, J. H., Hu, J. in Li, Y. (2020). Motivations for selecting cross-border e-commerce as a foreign market entry mode. *Industrial Marketing Management*, 89, 50–60. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.009>
36. Quicktalk. (2024, 9. avgust). *Should you get a phone number for your ecommerce business?* [objava na blogu] <https://www.quicktalk.com/en-eu/blog/ecommerce-phone-number>
37. Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass. <https://books.google.si/books?id=8JKLBgAAQBAJ&lpg=PR13&ots=UwxVwawVVy&dq=Entry%20strategies%20for%20international%20markets%20&lr&hl=sl&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>
38. Sleuwaegen, L., De Voldere, I. in Pennings, E. (2001, januar). *The implications of globalization for the definition of the relevant geographic market in competition and competitiveness analysis*. European Commission.

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2655/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

39. Statista. (2024a). *Parcel market in Italy*. <https://www.statista.com/study/107191/parcel-market-in-italy/>
40. Statista. (2024b). *Gross domestic product (GDP) of Italy from 2010 to 2023 (in million euros)*. <https://www.statista.com/statistics/1201202/gdp-italy-current-prices/>
41. Statista. (2025). *Production volume of paper and paperboard in selected countries worldwide in 2010 and 2023*. <https://www.statista.com/statistics/240598/production-of-paper-and-cardboard-in-selected-countries/>
42. Statistični urad Republike Slovenije. (2025, 14. februar). *Bruto domači proizvod, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0301910S.px/table/tableViewLayout2/>
43. Technavio. (2023, oktober). *Europe – Office stationery market by distribution channel and product: Forecast and analysis 2024–2028*. <https://www.technavio.com/report/office-stationery-market-in-europe-industry-analysis>
44. Wild, J., Wild, K. L. in Han, J. (2006). *International business: The challenges of globalization* (3. izd.). Prentice Hall.
45. Wolf, M. (2005). *Why globalization works*. Yale University Press.
46. Yip, G. S. (1992). *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1: Seznam analiziranih podjetij na slovenskem trgu pisarniškega materiala

V preučevanem vzorcu so vsa podjetja s standardno klasifikacijo dejavnosti G47.622, dodatno pa so bila ročno dodana še podjetja:

- Pigo d.o.o.,
- Eurocom d.o.o.,
- Zrim-Ko d.o.o.,
- Biro Center d.o.o.,
- Biromat d.o.o.,
- PRO PETKA d.o.o.,
- Tehit d.o.o.,
- MK Založba d.d.,
- DZS d.d.,
- Biro Kebsi d.o.o.,
- Acron d.o.o.

Priloga 2: Seznam analiziranih podjetij na slovenskem trgu pakirnega materiala

Sektor pakirnega materiala nima lastne številke SKD, zato so bila ročno analizirana naslednja podjetja:

- Intercommerce d.o.o.,
- Edit d.o.o.,
- Bomark Packaging d.o.o.,
- KAMMTRADE d.o.o.,
- 2P Trgovina d.o.o.,
- Redoljub d.o.o.,
- Zrim-Ko d.o.o.,
- Percepcija d.o.o.,
- PS Moj paket d.o.o.,
- Europapier d.o.o.,
- Packbag d.o.o.,
- Manimo d.o.o.

Priloga 3: Seznam analiziranih podjetij na italijanskem trgu pisarniškega materiala

- F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis & Affini S.p.A.,
- Gruppo Buffetti S.p.A.,
- Lyreco Italia S.r.l.,
- Mondoffice S.r.l.,
- Augusto Berni Carta Cancelleria S.P.A.,
- RAJAPack S.r.l.,
- Cartiere Paolo Pigna S.p.A.,
- Staedtler Itali S.p.A.,
- Kit Ufficio Sr.l.,
- Faber Castell Italia S.r.l.,
- Viking Italia S.r.l.,
- Vertecchi S.r.l.,
- Il Papiro S.r.l.,
- Planethcom S.r.l.,
- Ingrosso Carta e Cancelleria Tarantola.

Priloga 4: Seznam analiziranih podjetij na italijanskem trgu pakirnega materiala

- RAJAPack S.r.l,
- Barbero Pietro S.p.A.,
- Propac S.r.l.,
- Flexoservice S.r.l.,
- Flexoservice S.r.l.,
- Euro.Imballi S.r.l.,
- Carte dozio S.r.l.,
- Ferplast S.r.l.,
- Sab imballagi S.r.l.,
- Scatola Perfetta S.r.l.,
- Orsini group divisione imballaggi S.r.l.,
- Ratioform imballaggi S.r.l.
- A.T. Imballaggi S.r.l.,
- Rollawaycontainer.com S.r.l.,
- VS Packaging S.r.l.