

SMERNICE

ZA DIGITALNO INTERNACIONALIZACIJO MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Podpora Evropske komisije pri pripravi te publikacije ne pomeni, da podpira njeno vsebino, ki odraža izključno stališča avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij iz te publikacije.



Seznam vsebine

1.	Uvod	4
2.	Metodologija	10
3.	Internacionalizacija z digitalizacijo	14
3.1.	Organizacijsko področje	14
3.1.1.	Uvod	14
3.1.2.	Koraki	14
3.1.3.	Orodja za uporabo	15
3.1.4.	Nasveti.....	16
3.1.5.	Pasti.....	17
3.1.6.	Sklepi.....	18
3.2.	Pravno področje	18
3.2.1.	Uvod	18
3.2.2.	Koraki	19
3.2.3.	Orodja za uporabo	20
3.2.4.	Nasveti.....	20
3.2.5.	Pasti.....	21
3.2.6.	Sklepi.....	23
3.3.	Področje komercialnih kanalov	23
3.3.1.	Uvod	23
3.3.2.	Koraki	24
3.3.3.	Orodja za uporabo	24
3.3.4.	Nasveti.....	25
3.3.5.	Pasti.....	26
3.3.6.	Sklepi.....	27

3.4.	Vprašanja trženja in komuniciranja	27
3.4.1.	Uvod	27
3.4.2.	Koraki	28
3.4.3.	Orodja za uporabo	28
3.4.4.	Nasveti.....	29
3.4.5.	Pasti.....	30
3.4.6.	Sklepi.....	31
3.5.	Prometno in logistično področje	32
3.5.1.	Uvod	32
3.5.2.	Koraki	33
3.5.3.	Orodja za uporabo	33
3.5.4.	Nasveti.....	34
3.5.5.	Pasti.....	35
3.5.6.	Sklepi.....	36
3.6.	Finančno področje.....	36
3.6.1.	Uvod	36
3.6.2.	Koraki	37
3.6.3.	Orodja za uporabo	38
3.6.4.	Nasveti.....	38
3.6.5.	Pasti.....	40
3.6.6.	Sklepi.....	41
4.	I.D.E.A. kanvas	43
5.	Splošna priporočila	46
6.	Sklepi	48

UVOD

1. Uvod

Projekt I.D.E.A. obsega tri glavne faze. V prvi fazi so partnerji projekta IDEA izvedli temeljito raziskavo, da bi opredelili potrebe MSP, ki si prizadevajo za internacionalizacijo s pomočjo digitalizacije. V drugi fazi je bil na podlagi ugotovitev oblikovan interaktivni program usposabljanja, ki je dostopen na platformi Erudire.

V tretji in zadnji fazi, opisani v tem vodniku, se osredotočamo na smernice za digitalno internacionalizacijo. Te smernice služijo kot praktično orodje za usmerjanje MSP pri digitalni preobrazbi, olajšujejo njihova prizadevanja za internacionalizacijo in jim omogočajo vstop na tuje trge z uporabo digitalnih kanalov. Smernice, ki so jih skupaj zasnovali projektni partnerji, so bile oblikovane na enotedenskem skupnem usposabljanju oseb partnerskih institucij v Poznau.

Ta priročnik predstavlja pripomoček, s katerim naj bi svetovalec pristopil do zaposlenih v MSPjih in jih vodil pri izvajanju preverjanj v njihovem poslovnem okolju. Cilj je sprožiti operativne korake, ki bodo podjetje vodili k mednarodni poslovni projekciji z izkoriščanjem priložnosti, ki jih ponuja digitalno gospodarstvo. Smernice nudijo praktične korake in nasvete za izobraževalce/coach-e, da prevzamejo vlogo transformacijskih timskih trenerjev (coach-ev). Ti trenerji bodo z uporabo IDEA CANVAS orodja pomagali delavcem pri ugotavljanju vrzeli v njihovem trenutnem stanju in zamišljanju prihodnjega stanja.

Postopek coachinga vključuje prepoznavanje vrzeli med obstoječim stanjem IDEA CANVAS in njegovim želenim prihodnjim stanjem. Končni cilj je uskladiti cilje podjetja z razvijajočo se razvojno vizijo podjetja ob uporabi IDEA CANVAS-a ter spodbujati digitalno miselnost in preobrazbo v organizaciji.

Vodnik je strukturiran tako, da zajema najpomembnejša področja internacionalizacije.

Uvod v internacionalizacijo in digitalizacijo

Digitalna doba je bistveno zmanjšala ovire za mednarodno poslovanje in tudi majhnim podjetjem omogočila globalno poslovanje. V uvodu je treba poudariti možnosti za povečanje prihodkov, diverzifikacijo baz strank in večjo konkurenčnost, ki jih prinaša digitalna internacionalizacija. Prav

tako je treba nujno razpravljati o izzivih, vključno s kulturnimi razlikami, skladnostjo z mednarodnimi zakoni in potrebo po digitalni pismenosti.

Poudariti je treba potencial digitalnih orodij za racionalizacijo poslovanja in ustvarjanje novih izkušenj za stranke. Vodnik ponuja vpogled v to, kako lahko digitalizacija preoblikuje tradicionalne poslovne modele, in ponuja študije primerov uspešne digitalne internacionalizacije. Ključno je odpraviti pogoste napačne predstave in strahove glede procesa digitalne preobrazbe ter poudariti strateški pomen sprejemanja tehnologije za ohranjanje konkurenčnosti na globalnem trgu.

Metodologija smernic

Za učinkovito usposabljanje predstavnikov podjetij na področju digitalne internacionalizacije je neprecenljiv trenerski/coach pristop. Coaching deluje kot podporni okvir, ki posameznike na različnih organizacijskih ravneh usmerja k doseganju njihovih želja. V okviru projekta I.D.E.A. to vključuje pomoč izbranim posameznikom iz malih in srednje velikih podjetij pri raziskovanju možnosti za rabo digitalizacije za internacionalizacijo njihovih podjetij. Skozi coaching proces udeleženci pridobijo večjo ozaveščenost, so opolnomočeni za sprejemanje premišljenih odločitev in navdihnjeni za sprožitev pomembnih sprememb v okviru svojih poslovnih strategij.

Celovito ocenjevanje in načrtovanje

Ključni korak na poti k digitalni internacionalizaciji je temeljita ocena trenutnega stanja MSP. To vključuje oceno digitalne infrastrukture podjetja, usposobljenosti delovne sile, poznavanja trga, finančnih virov in splošne pripravljenosti za vstop na nove trge. Z oceno je treba ugotoviti vrzeli na področju tehnologije, znanj in spretnosti ter strategije, ki jih je treba odpraviti. Za ocenjevanje v projektu I.D.E.A. bosta uporabljena I.D.E.A. CANVAS, kot je, in I.D.E.A. CANVAS, kot naj bi bil.

Po oceni je treba pripraviti celovit strateški načrt. Ta načrt mora vključevati cilje, ciljne trge, digitalna orodja in platforme, ki jih je treba uporabiti, dodelitev proračunskih sredstev in časovni raspored izvajanja. Vključevati mora tudi načrte za nepredvidljive razmere za morebitne izzive. V fazo načrtovanja je treba vključiti prispevke različnih oddelkov v organizaciji, da se zagotovi celosten pristop. Ta načrt bo služil kot načrt, ki bo MSP vodil skozi različne faze digitalne internacionalizacije.

Organizacijska pripravljenost in struktura

Priprava organizacije na digitalno internacionalizacijo vključuje strukturne in kulturne spremembe. Bistvenega pomena je poudarek na digitalni pismenosti in izpopolnjevanju delovne sile. Izvajati je treba programe usposabljanja za izboljšanje digitalnih spretnosti zaposlenih in njihovega poznavanja mednarodnih trgov. Poleg tega bo morda treba prilagoditi organizacijsko strukturo, da bo podpirala digitalno usmerjen pristop. To lahko vključuje oblikovanje novih vlog ali skupin, osredotočenih na digitalno poslovanje in strategije za mednarodne trge.

Pomembno je tudi, da vključite digitalna orodja, ki poenostavljajo procese in izboljšujejo učinkovitost. Ta orodja morajo biti skalabilna in jih je mogoče povezati z obstoječimi sistemi. Osredotočiti se je treba na tehnologije, ki olajša komunikacijo, analizo podatkov, tržne raziskave in upravljanje odnosov s strankami. Organizacijska kultura, ki je odprta za spremembe, inovacije in učenje, je prav tako pomembna za učinkovito uvajanje in izvajanje digitalne internacionalizacije.

Skladnost s pravnim okvirom

Usmerjanje v zapleteno pravno okolje mednarodne digitalne trgovine je ključnega pomena. MSP morajo razumeti in upoštevati pravne zahteve vsakega ciljnega trga, vključno z zakoni o varstvu podatkov, pravicami intelektualne lastnine, predpisi o elektronskem poslovanju in davčnimi politikami. To zahteva temeljite raziskave in po možnosti pravno svetovanje.

Uporaba digitalnih platform za upravljanje pogodb in sledenje skladnosti je lahko koristna. Ta orodja lahko pomagajo pri spremljanju spreminjajočih se pravnih okvirov v različnih državah. Priporočljivo je tudi vzpostaviti odnose s pravnimi strokovnjaki na ciljnih trgih, ki lahko zagotavljajo stalno podporo in smernice.

Upravljanje komercialnih kanalov

Izbira pravih komercialnih kanalov je ključnega pomena za uspešen vstop na trg. Pri tem je treba raziskati in izbrati platforme za e-trgovanje, ki so priljubljene in zaupanja vredne na ciljnih trgih. Prav tako je treba razmisliti o plačilnih rešitvah in zagotoviti, da so usklajene z lokalnimi preferencami in predpisi.

Lokalizacija strategij za trženje, oblikovanje cen, podpora strankam in blagovno znamko je bistvenega pomena. To vključuje razumevanje kulturnih odtenkov, vedenja potrošnikov in

jezikovnih razlik na posameznih trgih. Mala in srednja podjetja morajo uporabljati orodja za digitalno analitiko za stalno spremljanje in optimizacijo svojih strategij na podlagi povratnih informacij s trga.

Prilagoditev trženja in komuniciranja

Prilagajanje trženjskih in komunikacijskih strategij različnim mednarodnim trgom je ključni vidik digitalne internacionalizacije. To vključuje lokalizacijo vsebine, da bi se ujela s kulturnimi in jezikovnimi odtenki posameznega trga. Za povečanje prepoznavnosti in vključenosti na ciljnih trgih je treba uporabiti orodja digitalnega trženja, kot so SEO, trženje v družabnih medijih in spletno oglaševanje.

Ključno je razumevanje digitalnega vedenja potrošnikov v različnih regijah. To vključuje njihove preference glede prejemanja tržnih sporočil, digitalne platforme, ki jih pogosto uporabljajo, in njihovo spletno nakupno vedenje. Redno posodabljanje in prilagajanje trženjskih strategij na podlagi povratnih informacij potrošnikov in tržnih trendov je bistvenega pomena za trajni uspeh.

Logistika in optimizacija oskrbovalne verige

Logistika na mednarodnih trgih je lahko zapletena, saj vključuje različne predpise, carinske postopke in transportne izzive. MSP morajo razviti učinkovite logistične strategije, ki vključujejo zanesljive načine pošiljanja, učinkovite postopke carinjenja in strankam prijazne politike vračanja.

Digitalna orodja za upravljanje logistike, kot so avtomatizirani dokumentacijski sistemi, sledenje v realnem času in rešitve za upravljanje zalog, so nepogrešljiva. Te tehnologije lahko pomagajo zmanjšati zamude, zmanjšati število napak in izboljšati splošno zadovoljstvo strank.

Finančno upravljanje in plačilni sistemi

Učinkovito finančno upravljanje je v mednarodnem poslovanju ključnega pomena. MSP morajo razumeti in obvladovati tveganja, povezana z menjavo valut, ter se zavedati finančnih predpisov na vsakem ciljnem trgu. To vključuje poznavanje obdavčitve, pristojbin za transakcije in zahtev glede skladnosti.

Izvajanje raznolikih in varnih možnosti plačevanja je bistvenega pomena za upoštevanje regionalnih preferenc in krepitev zaupanja mednarodnih strank. Digitalne plačilne platforme in strategije določanja cen v več valutah lahko omogočijo lažje izvajanje transakcij in izboljšajo izkušnjo strank.

Nenehno izboljševanje in prilagajanje

Proces digitalne internacionalizacije je dinamičen in zahteva nenehno prilagajanje. MSP morajo redno pregledovati svoje strategije ter za sprejemanje informiranih odločitev uporabljati analitiko in povratne informacije s trga. Spremljanje tehnološkega napredka in spreminjajoče se tržne dinamike je bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnosti in odzivnosti na potrebe strank.

Spodbujanje kulture nenehnega učenja in inovacij v organizaciji lahko spodbuja nenehne izboljšave. To vključuje odprtost za nove ideje, eksperimentiranje z novimi tehnologijami in prilagajanje spremembam na trgu.

Sklepi

Vodnik se zaključí s splošnimi priporočili za MSPje, ki se podajajo na pot digitalne internacionalizacije. Priporočila izpostavljajo pomen temeljitega načrtovanja, prožnosti pristopa in ohranjanja temeljnih vrednot blagovne znamke med globalno širitvijo. Ključnega pomena je poudarjanje potrebe po potrpežljivosti in vztrajnosti ter pripravljenosti učiti se iz uspehov in neuspehov.

METODOLOGIJA

2. Metodologija

Za MSP naložbe v stalno usposabljanje ne pomenijo le izboljšanja znanj in spretnosti, temveč tudi oblikovanje odporne, prilagodljive in inovativne delovne sile, ki je sposobna obvladovati zapletenost mednarodnih trgov. V dobi digitalne in zelene preobrazbe je ta zavezanost k nenehnemu učenju tisto, kar bo uspešna MSP razlikovalo od tistih, ki se ne uspejo prilagoditi. Zaradi koristi - od večje konkurenčnosti in inovativnosti do večje zavzetosti zaposlenih in zadovoljstva strank - je stalno usposabljanje temeljni kamen trajnostne in uspešne mednarodne širitve.

Trenerji, ki želijo uporabljati ta vodnik, morajo vedeti, da je ta vodnik večplasten in gradi na metodičnih postopkih ter upoštevanju določenih postopkov ali tehnik. V nadaljevanju navajamo nekaj nasvetov, s katerimi lahko celoten postopek postane učinkovitejši.

1. Približevanje predstavnikom:

- **Opredelitev ciljne skupine:** Začnite z opredelitvijo profila idealnega predstavnika MSP, ki bi imel koristi od tega coachinga. Ta profil mora vključevati dejavnike, kot so njihova vloga v podjetju, vključenost v digitalne in mednarodne strategije ter trenutna raven znanja in spretnosti. Ta ciljno usmerjen pristop zagotavlja, da bo usposabljanje ustrezno in učinkovito. Za identifikacijo teh posameznikov uporabite interne zbirke podatkov, poslovne mreže ali panožna združenja.
- **Začetna komunikacija:** Prilagodite svoja prizadevanja za nagovarjanje. Ustvarite e-poštna sporočila ali sporočila, ki neposredno govorijo o izzivih in željah teh predstavnikov. Razložite, kako bo coaching obravnaval vprašanja, s katerimi se soočajo na področju internacionalizacije in digitalizacije.
- **Informacijska srečanja:** gostite informativne sestanke, bodisi osebno bodisi prek spletnih seminarjev, na katerih predstavite I.D.E.A vodnik in njegovo vsebino. Na teh srečanjih ne bi smeli opisati le prednosti, temveč tudi predstaviti praktične vpogleda in strategije, ki jih ponuja vodnik. Poskrbite, da bodo te seje interaktivne in da bodo potencialni udeleženci lahko postavljali vprašanja in neposredno sodelovali s trenerjem.

2. Privabljanje udeležencev:

- **Poudarjanje prednosti:** Jasno predstavite oprijemljive koristi coachinga. Osredotočite se na to, kako bodo pridobljene veščine in znanje neposredno vplivali na njihovo poslovanje, na primer z izboljšanjem mednarodne prodaje, izboljšanjem digitalne prisotnosti ali povečanjem operativne učinkovitosti. Te koristi naj bodo čim bolj specifične in primerljive.
- **Zgodbe o uspehu in pričevanja:** Te zgodbe morajo prikazovati merljive izboljšave v poslovni uspešnosti ter prikazovati praktično uporabo in učinek usposabljanja.
- **Prilagojena vsebina:** Poudarite vidik prilagajanja programa coachinga. Povejte jim, da bo coaching prilagojen ciljem njihovega podjetja.

3. Učinkovito komuniciranje s predstavniki:

- **Empatičen in privlačen:** Uporabite način komuniciranja, ki je empatičen do izzivov, s katerimi se soočajo MSP. Razumite njihovo perspektivo in prilagodite svoje sporočilo tako, da bo obravnavalo njihove specifične skrbi in želje. Vaš ton mora biti vključujoč in spodbujati predstavnike, da na izvajanje dejavnosti gledajo kot na proces sodelovanja in podpore.
- **Interaktivno komuniciranje:** Spodbujajte dvosmerni komunikacijski kanal. Spodbujajte predstavnike, da delijo svoje izkušnje, izzive in pričakovanja. Ta pristop pomaga ustvariti bolj prilagojeno in učinkovito izkušnjo.
- **Redno posodabljanje in spremljanje:** Ohranjajte odprto komunikacijsko linijo med celotnim procesom coachinga.

4. Metodologija usposabljanja s coaching pristopom:

- **Prilagojeni učni načrti:** Izvedite začetni razgovor, da ocenite posebne potrebe vsakega predstavnika. Na podlagi tega oblikujte prilagojene učne načrte, ki se osredotočajo na zapolnitev vrzeli in krepitev obstoječih spretnosti. Ti načrti morajo biti prilagodljivi in se prilagajati spreminjajočim se potrebam predstavnikov.
- **Interaktivne delavnice:** V okviru projekta I.D.E.A. so scenariji zelo interaktivni in participativni. Te dejavnosti so zasnovane tako, da simulirajo scenarije iz resničnega sveta in udeležencem pomagajo pri uporabi konceptov v praktičnem okolju.
- **Študije primerov iz resničnega sveta in igranje vlog:** Vključite študije primerov iz podjetij, ki so uspešno izvajala strategije digitalne internacionalizacije. Uporabite platformo

Erudire (www.erudire.it) za raziskovanje vaj igranja vlog, za simulacijo pogajanj, digitalnih marketinških kampanj ali scenarijev mednarodnih storitev za stranke. Cilj je osvojiti logiko zgodbe, ki temelji na 'križišču' in predstavlja vedenje, situacije in dinamiko odnosov, značilno za digitalno internacionalizacijo podjetij. Ta praktični pristop pomaga pri utrjevanju učenja in krepitvi veščin reševanja problemov.

- **Stalna podpora in viri:** To vključuje dostop do spletne knjižnice virov in modulov za stalno učenje na platformi Erudire.
- **Povratne informacije in prilagajanje:** Zbiranje povratnih informacij od udeležencev, da bi ugotovili učinkovitost usposabljanja in izvedli potrebne prilagoditve. Te povratne informacije je treba uporabiti za izboljšanje vsebine usposabljanja in metod izvedbe.

V pilotni fazi projekta IDEA projektni partnerji/trenerji uporabljajo IDEA CANVAS in pomagajo delavcem/udeležencem iz MSP pri ugotavljanju vrzeli v njihovem trenutnem stanju in pri načrtovanju prihodnjega stanja. Na koncu projektni partnerji/trenerji zberejo povratne informacije od udeležencev. Cilj je njihove pripombe uporabiti za izboljšanje tega vodnika.

INTERNACIONALIZACIJA Z DIGITALIZACIJO

3. Internacionalizacija z digitalizacijo

3.1. Organizacijsko področje

3.1.1. Uvod

Proces internacionalizacije MSP, ki jo poganja digitalizacija, razkriva zapleteno mrežo organizacijske dinamike. V ospredju je problem odpravljanja vrzeli v digitalnih spretnostih. MSP se pogosto spopadajo z zahtevo, da bodisi zaposlijo osebo s kvalificiranim digitalnim strokovnim znanjem bodisi nadgradijo znanje svoje sedanje ekipe. Poleg tega lahko vključevanje digitalnih pobud v običajne poslovne procese povzroči razpad organizacijskih struktur in zahteva spremembo kulture v smeri sprejemanja taktik, usmerjenih predvsem v digitalno tehnologijo. Privlačnost večje baze potrošnikov, možnost večjega dobička, večja konkurenčnost in priložnost za inovacije z vstopom na nove trge so glavne gonilne sile te internacionalizacije. Vendar je pomembno, da izberete najboljšo strategijo vstopa na trg. Medtem ko bi nekatera MSP želela neposredno prodajati potrošnikom prek spletnih platform za e-trgovanje, bi drugim morda koristilo partnerstvo z bližnjimi digitalnimi podjetji ali prodor na nove trge prek digitalnih posrednikov. Franšizing in licenciranje digitalnih storitev sta drugi možnosti, o katerih je treba razmisliti. Tudi ob upoštevanju teh prednosti sta zaradi vse večjih groženj v digitalnem prostoru še vedno ključnega pomena varstvo podatkov in močna kibernetska varnost.

3.1.2. Koraki

Če začnete internacionalizacijo podjetja z digitalizacijo, preverite, ali:

- imate prave ljudi in institucije, ki so pripravljeni učinkovito delovati na mednarodnih trgih: prodajalca, odvetnika, banko, špediterja, carinskega posrednika, zavarovalnico,
- so vaši zaposleni usposobljeni in znajo uporabljati potrebna digitalna orodja in strategije,
- ste zbrali pravi trg za vas in pravo strategijo vstopa za vsak ciljni trg,
- je zagotovljena varnost pri vseh kibernetskih grožnjah,
- je zagotovljeno učinkovito in skladno shranjevanje, analiza in prenos podatkov, zlasti ob upoštevanju mednarodnih predpisov,
- lahko natančno obravnavate morebitne kulturne razlike na ciljnih trgih.,

- ste na mednarodnih trgih vedno na tekočem z digitalnimi predpisi in zahtevami glede skladnosti,
- lahko mednarodnim strankam nudite pravočasno in kulturno ustrezno podporo,
- lahko enostavno predvidite in upravljate vse stroške, vključno s skritimi stroški digitalnih transakcij,
- lahko digitalne inovacije in transakcije uravnotežite, hkrati pa ohranite temeljne vrednote in prednosti podjetja,
- ste izvedli izhodno strategijo in načrt za nepredvidene razmere.

3.1.3. Orodja za uporabo

Pri izbiri orodij morajo MSP upoštevati dejavnike, kot so skalabilnost, možnosti integracije, stroškovna učinkovitost in posebne potrebe svojih podjetij. Ustrezno usposabljanje in uvajanje sta bistvenega pomena za zagotovitev, da bodo ekipe ta orodja uporabljale udobno in učinkovito. V nadaljevanju je nekaj primerov orodij, ki jih lahko MSP uporabijo pri obravnavi organizacijskih vprašanj pri internacionalizaciji z digitalizacijo.

- **Usposabljanje za digitalne spretnosti in e-učenje:** npr. Coursera, Udemy, LinkedIn Learning,
- **Upravljanje projektov in sodelovanje:** npr. Slack, Trello, Asana,
- **CRM in podpora strankam:** npr. HubSpot, Zendesk,
- **Rešitve za e-trgovino in plačila:** npr. Shopify, Stripe, WooCommerce
- **Raziskave in analize trga:** npr. SEMrush, Google Analytics, Google Market Finder,
- **Upravljanje dokumentov in sodelovanje:** npr. Google Workspace, Microsoft Teams,
- **Prevajanje in lokalizacija:** npr. Google Translate, DeepL, Smartling,
- **Kibernetska varnost:** protivirusna programska oprema (npr. Avats, Norton Small Business), požarni zidovi naslednje generacije, odkrivanje in odzivanje na končne točke, zaščita DNS, zaščita končnih točk itd.

3.1.4. Nasveti

Pri raziskovanju internacionalizacije MSP z digitalizacijo z organizacijskega vidika so lahko nekateri strateški nasveti ključnega pomena za uspeh.

- **Ocenjevanje digitalne pripravljenosti:** Ocenite digitalno zrelost svojega MSP, preden se podate na globalni trg. Prepoznajte vrzeli v digitalni infrastrukturi in talentih ter svoje prednosti in omejitve.
- **Usposabljanje zaposlenih:** Izboljšajte digitalna orodja in taktike, ki jih uporablja vaša ekipa. Z rednimi delavnicami, tečaji in usposabljanji lahko vaša ekipa ostane na tekočem in povezana.
- **Sprejmite kulturno prilagajanje:** V vsaki panogi obstajajo posebne kulturne posebnosti. Prilagodite digitalno vsebino, taktike trženja in storitve za stranke tako, da bodo privlačne za regionalne kupce.
- **Izberite ustrezne tehnologije:** Izberite razširljive digitalne platforme in tehnologije, ki ustrezajo zahtevam vašega podjetja. Prevelika zapletenost ali premajhna izkoriščenost sta lahko škodljivi.
- **Prilagodljiva organizacijska struktura:** Pri spreminjanju digitalnih zahtev bodite pripravljeni na spreminjanje in prerazporejanje vlog in dolžnosti. Ta prilagodljivost lahko izboljša odzivnost in agilnost.
- **Infrastruktura za podporo strankam:** Investirajte v močan sistem za podporo strankam, ki lahko pomaga strankam iz tujine, npr. z dvojezično pomočjo in upoštevanjem različnih časovnih pasov.
- **Izboljšanje iterativnih strategij:** Digitalni svet se nenehno spreminja. Načrt za digitalno internacionalizacijo redno preverjajte in izboljšujte ob upoštevanju povratnih informacij, analitike in svetovnih trendov.
- **Izkoristite lokalna partnerstva:** Sodelujte z regionalnimi digitalnimi podjetji ali posredniki na predvidenih trgih. Ti lahko zagotovijo neprecenljive informacije, gradivo in dostop do trga.
- **Ohranite ravnovesje med digitalnimi in tradicionalnimi storitvami:** Ne zanemarite tradicionalnih vidikov organizacije, ki so morda še vedno dragoceni, medtem ko se osredotočate na digitalizacijo. Z dobro zaokroženo strategijo lahko dosežete največje možne rezultate.

- **Določite jasno opredeljene ključne kazalnike uspešnosti:** Da bi zagotovili uspešnost svojih dejavnosti digitalne internacionalizacije in uresničili svoje cilje, jasno opredelite ključne kazalnike uspešnosti (KPI).
- **Vzemite si čas:** Poskusite opraviti postopek mednarodne transakcije v manjšem obsegu in z minimalnim tveganjem (npr. sosednja država, ki je vaš uvoznik, primeren znesek/ pogodbeni vrednost, podobne pravne zahteve glede certificiranja blaga).

3.1.5. Pasti

Digitalizacija odpira nove možnosti za internacionalizacijo MSP, vendar prinaša tudi tveganja, zlasti z organizacijskega vidika. To je nekaj možnih pasti:

- **Odpor zaposlenih proti spremembam:** odpor zaposlenih do sprejetja digitalne metodologije v tradicionalnih poslovnih modelih lahko ovira nemoteno vključevanje digitalnih taktik.
- **Vrzel v digitalnih spretnostih:** zaposleni v MSP morda ne obvladajo digitalnih orodij in tehnik. Ta pomanjkljivost lahko povzroči napake in neučinkovitost digitalnih procesov.
- **Neustrezne strategije vstopa na trg:** digitalna tehnologija omogoča številne načine vstopa na trg. Slaba odločitev ima lahko negativne posledice, kot je na primer izbira skupnega digitalnega podjetja brez izvedbe ustreznega skrbnega pregleda.
- **Ranljivosti v kibernetiki varnosti:** vse večje digitalno poslovanje prinaša kibernetične nevarnosti. Možno je, da MSP nimajo dovolj sredstev ali pripravljenosti za obvladovanje zapletenih kibernetičnih groženj.
- **Upravljanje podatkov:** urejanje, ocenjevanje in shranjevanje velikih količin digitalnih podatkov je lahko težavno, zlasti pri upoštevanju globalne zakonodaje o podatkih (kot je GDPR),.
- **Kulturna neusklajenost:** čeprav digitalne platforme MSP omogočajo dostop do mednarodnih trgov, lahko nenamerno spregledajo kulturne posebnosti, kar lahko povzroči morebitne tržne napake.
- **Regulativna ignoranca:** zakonodaja, ki ureja internet, se med državami razlikuje. Njihovo neupoštevanje ali nerazumevanje lahko povzroči globe ali pravne težave.

- **Prevelika poraba sredstev:** če ni dobro opredeljene digitalne strategije, lahko mala in srednje velika podjetja pretirano razširijo svoje vire, če poskušajo hkrati delovati na več tujih trgih.
- **Nezadostna podpora strankam:** stranke iz tujine lahko pričakujejo pomoč 24 ur na dan, 7 dni v tednu, 7 dni na teden. Če je ne dobijo, lahko postanejo nezadovoljne.
- **Podcenjevanje stroškov:** čeprav se digitalizacija zdi stroškovno učinkovit pristop, se lahko pojavijo nenamerni stroški, kot so licenciranje programske opreme, stroški digitalnega trženja ali pristojbine za tuje transakcije.

3.1.6. Sklepi

V današnjem globaliziranem gospodarstvu je digitalizacija malih in srednje velikih podjetij, ki bodo postala mednarodna, pameten strateški korak. Za zagotovitev nemotenega prehoda in dolgoročnega uspeha je treba posebno pozornost nameniti organizacijskim vprašanjem. MSP morajo najprej opraviti celovito oceno svoje digitalne pripravljenosti, opredeliti svoje prednosti ter odpraviti morebitne vrzeli v svoji infrastrukturi in naboru znanj. Redna usposabljanja so bistvenega pomena za zagotavljanje, da zaposleni obvladajo uporabo digitalnih orodij in taktik. Organizacijska struktura, ki se lahko prilagodi dinamiki digitalnega sveta, bo velika prednost. V povezavi z njo je treba uporabljati močne taktike notranjega komuniciranja, da se vse vpletene strani strinjajo z digitalno vizijo. Potrebno je strožje izvajanje protokolov kibernetске varnosti, saj lahko rastoči digitalni odtis ogrozi podjetje. Poleg tega morajo MSP ohraniti kulturno občutljivost, tako da svoje digitalne storitve prilagodijo edinstvenim lokalnim značilnostim svojih ciljnih globalnih strank. Koristno bo vzpostaviti kanale za povratne informacije, za merjenje odzivov trga in iterativne prilagoditve. Nenazadnje, čeprav je postati digitalen morda precej privlačno, morajo MSP poskrbeti, da ob spretnem združevanju inovacij in tradicije ne pozabijo na svoje osnovne prednosti in vrednote.

3.2. Pravno področje

3.2.1. Uvod

Z digitalizacijo za internacionalizacijo MSP se pojavljajo pomembna pravna vprašanja. Varstvo podatkov in zasebnost sta najpomembnejši prednostni nalogi. Zaradi čezmejnega pretoka

podatkov je ključnega pomena, da se upoštevajo mednarodni zakoni, kot je uredba EU GDPR. Neupoštevanje teh predpisov ima lahko resne posledice. Pomembno vprašanje je tudi intelektualna lastnina (IP). Da bi se izognila prihodnjim pravnim postopkom, morajo MSP poskrbeti, da njihovi digitalni izdelki ali vsebine ne kršijo pravic intelektualne lastnine v drugih državah. Ciljni trgi imajo različna pravila e-trgovanja, zato je potrebna skrbna študija, da se zagotovi skladnost z zakonodajo o varstvu potrošnikov in lokalnimi normami za digitalne transakcije. Obdavčitev digitalnega blaga in storitev predstavlja več težav, saj imajo različne države različno zakonodajo, ki ureja to področje. Nenazadnje je ključnega pomena, da se digitalne pogodbe pripravijo v skladu z zakoni ciljne države. V bistvu digitalizacija malim in srednje velikim podjetjem prinaša izjemne globalne možnosti, vendar zahteva tudi skrbno pravno skrbnost.

3.2.2. Koraki

Če se lotete internacionalizacije podjetja z digitalizacijo, preverite, ali:

- ste seznanjeni s predpisi o ciljnih oznakah,
- ste vzpostavili stik z odvetnikom ali pravnimi strokovnjaki, ki poznajo področje digitalnega poslovanja v ciljni državi,
- imajo vaše blagovne znamke, patenti in avtorske pravice v ciljni državi status pravice,
- razumete in upoštevate lokalne predpise o varstvu podatkov in zasebnosti, na primer GDPR v Evropi ali CCPA v ZDA,
- so vse vaše pogodbe prilagojene tako, da so skladne z lokalnimi zakoni ciljne države,
- ste ugotovili, katera dovoljenja ali dovoljenja so potrebna za prodajo izdelkov ali ponujanje storitev v ciljni državi, in opravili vse potrebne postopke,
- pravilno razumete lokalne zakone o varstvu potrošnikov, vključno s pravili o vračilu, garancijah in storitvenih obveznostih, ter pravne predpise za lokalni trg dela,
- je izbrana platforma za e-trgovanje ali spletna tržnica je skladna z lokalnimi predpisi in standardi,
- upoštevate vse davčne obveznosti, vključno z DDV, GST in drugimi davki na digitalno prodajo, ki so značilni za ciljni trg,
- poznate vse obveznosti poročanja, vključno s finančnimi izkazi, dejanskimi upravičenci in davčnimi poročili.

3.2.3. Orodja za uporabo

Obstaja nekaj orodij, ki jih MSP lahko uporabljajo pri internacionalizaciji.

- **Platforma za upravljanje digitalnih pogodb:** npr. DocuSign, Adobe Sign.
- **Lokalna pravna zbirka podatkov:** Dostop do celotnih besedil lokalnih zakonov, sodnih odločb in predpisov je mogoč prek naročniških spletnih strani.
- **Zbirke podatkov o intelektualni lastnini:** V tem primeru lahko uporabite naslednje baze podatkov: Global Brand Database WIPO ali eSearch EUIPO.
- **Programska oprema za obdavčitev:** platforme, kot sta Avalara ali Vertex.
- **Orodja za zaščito podatkov in zasebnosti:** rešitve, kot sta OneTrust ali TrustArc.
- **Platforme za licence in dovoljenja:** nekatera spletna mesta zagotavljajo podatke o licencah in dovoljenjih, ki so v različnih državah potrebna za blago in storitve.
- **Mednarodne arbitražne platforme:** ta spletna mesta pomagajo reševati spore brez dragih in dolgotrajnih lokalnih sodišč.
- **Moduli za skladnost platforme e-trgovine:** številne platforme e-trgovine vključujejo module ali vtičnike, ki pomagajo zagotoviti skladnost seznamov izdelkov, možnosti plačila in drugih elementov z regionalnimi regulativnimi zahtevami.
- **Platforme za pravno svetovanje:** platforme, kot sta UpCounsel ali LegaZoom.

3.2.4. Nasveti

Nadaljujemo z nasveti, ki se nanašajo na pravne posledice internacionalizacije MSP, ki jo poganja digitalizacija.

- **Poiščite lokalno znanje:** Najem lokalnih pravnih svetovalcev vam lahko pomaga pri učinkovitejših pogajanjih o pravnih zapletih, saj vam ponudi neprecenljiv vpogled.
- **Regionalne in lokalne politike:** Na ciljnem trgu se seznanite z digitalnimi zakoni in praksami e-trgovine. To vključuje pravila, ki urejajo spletne transakcije, zahteve za oglaševanje in varstvo podatkov.
- **Intelektualna lastnina (IP):** Preučite predpise o intelektualni lastnini v ciljni državi. Prepričajte se, da so avtorske pravice, patenti ali blagovne znamke, ki jih imate v lasti, priznane in podprte tudi v tej jurisdikciji.

- **Pogodbe:** Pred sklenitvijo partnerstev ali pogodb s strankami napišite natančne pogodbe, ki upoštevajo lokalne predpise. Če želite zagotoviti skladnost in jasnost, se posvetujte z regionalnimi pravniki.
- **Dovoljenja in licence:** V ciljni državi ugotovite, ali so za vaš izdelek ali storitev potrebne licence ali dovoljenja. Pred začetkom delovanja se prepričajte, da so zagotovljena.
- **Izpolnjevanje davčnih predpisov:** Prepoznajte davčne posledice prodaje digitalnega blaga v tujini. To vključuje razumevanje drugih davkov na digitalno prodajo, kot sta GST in DDV.
- **Varstvo podatkov:** Upoštevajte regionalne predpise o zasebnosti in varstvu podatkov. To lahko vpliva na to, kako ravnate s podatki o strankah in jih hranite; lahko uporabite Sporazum o nerazkrivanju (NDA), pogosto imenovan sporazum o zaupnosti, ki je pravno zavezujoča pogodba med dvema strankama, ki določa izmenjavo določenih zaupnih informacij.
- **Pravice potrošnikov:** Poskrbite, da bodo vaše poslovne prakse upoštevale zakone o varstvu potrošnikov na ciljnem trgu. To vključuje garancije, smernice za vračilo in zahteve glede kakovosti izdelkov.
- **Pravo trga dela:** Prepričajte se, da kadrovska služba upošteva vse predpise lokalnega trga dela.
- **Bodite posodobljeni:** Elektronsko poslovanje in digitalna zakonodaja sta dinamična. Pogosto pregledujte in spreminjajte svoje postopke, da zagotovite skladnost z vsemi posodobitvami.
- **Nedvoumno reševanje sporov:** Vzpostavite jasno opredeljen postopek za reševanje sporov, po možnosti s klavzulami, ki omogočajo rešitve na podlagi sodelovanja, kar lahko prihrani čas in denar.

Spomnite se, da čeprav digitalizacija omogoča dostop do širše javnosti, se v vsakem sektorju pojavljajo določena pravna vprašanja. Če smo proaktivni in ozaveščeni, se potencialne nevarnosti močno zmanjšajo.

3.2.5. Pasti

Sposobnost podjetja, da se z digitalizacijo razširi na mednarodni trg, lahko ovirajo številne pravne težave. V nadaljevanju je navedenih nekaj najbolj tipičnih pravnih pasti.

- **Nepoznavanje lokalnih zakonov:** Nepoznavanje lokalnih predpisov o elektronskem poslovanju, normativov za digitalne transakcije ali zakonov o varstvu podatkov: nenamerni prekrški so lahko posledica nepoznavanja lokalnih predpisov o elektronskem poslovanju, normativov za digitalne transakcije ali zakonov o varstvu podatkov.
- **Vprašanja intelektualne lastnine:** Če se domneva, da je blagovna znamka ali patent, ki je zaščiten v eni državi, samodejno zaščiten na svetovni ravni, lahko pride do kršitev in pravnih sporov.
- **Pogodbeno spremljanje:** Brez dobro napisanih in pravno preverjenih pogodb, ki so v skladu z lokalnimi zakoni, lahko sklepanje partnerstev ali poslovnih dogovorov privede do nesoglasij in denarne izgube.
- **Nezadostno varstvo podatkov:** Kršitve lokalnih predpisov o zasebnosti podatkov lahko povzročijo visoke globe in škodijo ugledu. To med drugim vključuje zakon CCPA v Kaliforniji in uredbo GDPR v Evropi.
- **Davčni nesporazumi:** Neupoštevanje davčnih obveznosti, kot so DDV ali davki na digitalne storitve v nekaterih državah, ima lahko za posledico globe in nespoštovanje predpisov.
- **Zanemarjanje pravic strank:** Neupoštevanje regionalnih zakonov o varstvu potrošnikov, navodil za vračilo in garancijskih zahtev lahko povzroči tožbe strank in škodi ugledu podjetja.
- **Neustrezno izdajanje dovoljenj:** Podjetja tvegajo zaprtje in pravne posledice, če prodajajo blago ali opravljajo storitve brez zahtevanih lokalnih licenc ali dovoljenj.
- **Odvisnost od domačih norm:** Pogosto je napačno prepričanje, da bo tisto, kar velja za standardni postopek v lastni državi, priznано tudi na mednarodni ravni. Vsako območje ima lahko drugačne zakone in subtilne kulturne razlike.
- **Ne-posodabljanje:** Zakoni in predpisi, ki se nanašajo na digitalne vsebine, se lahko hitro spremenijo. Podjetje lahko nenamerno postane neskladno z zahtevami in spremembami, če se ne posodablja.
- **Pomanjkanje strategije za reševanje sporov:** Negotovost glede tega, kako obravnavati in reševati spore v drugih državah, lahko vodi do stopnjevanja sporov in nepotrebnih stroškov.

Mala in srednje velika podjetja, ki želijo uspešno krmariti po digitalni internacionalizaciji, se morajo nujno zavedati teh pasti in pridobiti ustrezen pravni nasvet od strokovnjaka, ki pozna pravila ciljnega trga.

3.2.6. Sklepi

Za MSP, ki si prizadevajo za internacionalizacijo z digitalizacijo, je ključnega pomena, da so pozorna na pravne podrobnosti. Predvsem je ključnega pomena, da se seznanite s predpisi o digitalnem in elektronskem poslovanju v ciljnih državah. Ti zakoni pogosto zajemajo pravice potrošnikov, pravila internetnega oglaševanja in varstvo podatkov - vse to se lahko med državami precej razlikuje. Blagovne znamke in patenti so primeri pravic intelektualne lastnine, ki jih je treba skrbno preučiti, saj zaščita, ki obstaja v eni državi, morda ne velja v drugi. Poleg tega morajo pravni strokovnjaki oblikovati pogodbe za čezmejne transakcije s čimer je zagotovljeno, da so pogoji izrecni in skladni z lokalnimi zakoni. Pridobivanje licenc in dovoljenj je treba skrbno preučiti, zlasti za blago in storitve, ki jih urejajo strogi zakoni. Poleg tega je skladnost z davčnimi zakoni - ki vključujejo GST ali DDV pri spletni prodaji - bistvena za izogibanje globam. Enostavno povedano, mala in srednje velika podjetja potrebujejo poleg proaktivnega pristopa tudi lokalno pravno znanje, da bi lahko učinkovito prečkala zapleteno pravno okolje globalnih digitalnih trgov in zaščitila svoje interese.

3.3. Področje komercialnih kanalov

3.3.1. Uvod

Glavna skrb MSP, ki si prizadevajo za internacionalizacijo s pomočjo digitalizacije, so pogajanja o zapletenosti komercialnih kanalov. V digitalnem svetu je na voljo več platform in tržnic, vsaka pa ima svojo lastno bazo uporabnikov, cenovne načrte in operativne posebnosti. Izbira ustreznega kanala lahko uspeh loči od neuspeha. Sporazumi o ekskluzivnosti z določenimi platformami lahko omejijo sposobnost malih in srednje velikih podjetij, da preučijo več možnosti hkrati. Poleg tega ima vsak kanal drugačen pristop k ocenam strank, promocijam in objavam izdelkov, kar zahteva prilagojeno taktiko. Plačilne prehode je treba skrbno preučiti zaradi povezanih stroškov transakcij, ki se pogosto razlikujejo glede na kanal in področje. Druga vprašanja vključujejo upravljanje vračil, vzdrževanje standardov storitev za stranke in zagotavljanje doslednega

oblikovanja blagovne znamke na več platformah. Poleg tega obstaja močna konkurenca, tako da platforma, ki je na enem področju zelo priljubljena, na drugem morda ne bo tako prepoznavna. Čeprav digitalizacija malim in srednje velikim podjetjem omogoča še nikoli prej viden dostop do mednarodnih trgov, zahteva tudi strateški pristop k izbiri in upravljanju komercialnih kanalov.

3.3.2. Koraki

Za MSP, ki razmišljajo o uporabi komercialnih kanalov na začetku poti digitalne internacionalizacije, je tu kontrolni seznam:

- analizirali ste potencialni mednarodni trg v ciljnih regijah,
- analizirali ste povpraševanje po izdelkih ali storitvah na izbranih mednarodnih trgih,
- izbrali in ocenili ste platformo e-trgovine, primerno za mednarodno prodajo,
- izbrano platformo ste povezali z globalnimi plačilnimi prehodi,
- svojo ponudbo ste prilagodili lokalnim željam in navadam,
- sprejeli ste cenovno strategijo, ki upošteva lokalne gospodarske dejavnike in stopnje konverzije,
- vzpostavili ste sistem za podporo strankam v več jezikih,
- za vsak posamezni trg ste vzpostavili sistem stalnega izboljševanja svojih poslovnih strategij.

3.3.3. Orodja za uporabo

MSP lahko pri obravnavi komercialnih kanalov med digitalno internacionalizacijo pomaga več orodij. Tukaj je nekaj primerov:

- raziskovanje in analiza trga: npr. SEMrush, Ahrefs, Google Market Finder,
- platforme za e-trgovino: npr. Amazon, Alibaba, Shopify, Magento, WooCommerce,
- rešitve za čezmejna plačila: npr. PayPal, Stripe, WorldPay,
- integracija tržnice: npr. ChannelAdvisor, Sellbrite,
- podpora strankam: npr. Zendesk, Freshdesk, Intercom.

Kombinacija teh rešitev lahko MSP pomaga hitreje in učinkoviteje internacionalizirati njihovo digitalno poslovanje ter jim omogoči učinkovito reševanje številnih vprašanj, povezanih s komercialnimi kanali.

3.3.4. Nasveti

Pri uporabi digitalizacije za internacionalizacijo MSP imejte v mislih naslednje točke, ko gre za komercialne kanale.

- **Preučite in izberite ustrezno platformo:** Prepoznajte vodilne tržnice ali platforme za e-trgovanje na predvidenem trgu. Medtem ko je na primer Amazon lahko vodilni v eni državi, so lahko Tmall, Allegro ali MercadoLibre vodilni v drugi.
- **Lokalizacija naj bo prednostna naloga:** Poleg prevajanja vsebine, uporabniškega vmesnika in celotne uporabniške izkušnje poskrbite tudi za prilagoditev regionalnim normam, vrednotam in nakupnim vzorcem.
- **Spremenite kanale:** Izogibajte se preveliki odvisnosti od ene platforme. Če želite doseči večje število potrošnikov, združite družbeno trgovino, digitalne tržnice in platforme za e-trgovanje.
- **Vključite lokalne partnerje:** Sodelujte z regionalnimi distributerji ali podjetji za digitalno trženje, ki poznajo vzorce regionalnih potrošnikov in tržne trende.
- **Določite konkurenčne cene:** Pri določanju cen upoštevajte uvozne stroške, stroške prevoza in davke.
- **Preverite optimizacijo za mobilne naprave:** V več regijah je mobilni telefon glavni način poslovanja. Prepričajte se, da so vaše platforme optimizirane za mobilne naprave, in jih temeljito preizkusite.
- **Zagotavljanje učinkovitih storitev za stranke:** Upoštevajte lokalne jezike in časovne pasove. Z zagotavljanjem klepetalnih robotov ali lokalnih telefonskih linij lahko izboljšate uporabniško izkušnjo in okrepite zaupanje.
- **Izvajanje učinkovitih pravilnikov o vračanju:** Zagotovite, da so vaše politike zamenjave in vračanja pravične, pregledne in skladne z lokalnimi standardi.
- **Učite se od lokalnih konkurentov:** Spremljajte digitalne tekmece iz svoje soseske. Prepoznajte njihove taktike in bodite pripravljeni spremeniti svojo strategijo glede na to, kaj deluje v lokalnem okolju.
- **Pripravite načrt razširljivosti:** Prepričajte se, da lahko vaša digitalna infrastruktura obvladuje več prometa in transakcij, ko se vaše globalno občinstvo širi.
- **Ostanite kulturno ozaveščeni:** Prepričajte se, da nobeno gradivo, oglasi ali trženjske strategije, ki jih uporabljate, ne žalijo regionalnih kulturnih norm ali vrednot.

Mala in srednje velika podjetja se lahko bolje spoprimejo z zapletenostjo digitalnih komercialnih kanalov na mednarodnih trgih in si zagotovijo uspeh, če upoštevajo te napotke.

3.3.5. Pasti

Pri internacionalizaciji MSP z digitalizacijo lahko nekateri vidiki komercialnih kanalov predstavljajo pasti. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri pogosti izzivi, povezani s komercialnimi kanali:

- **Nezadostna lokalizacija:** Samo prevajanje gradiva morda ne bo zanimivo za občinstvo v tej regiji. Učinkovita lokalizacija upošteva nakupne vzorce, regionalne trende in kulturne posebnosti,
- **Prevelika odvisnost od enega kanala:** Raznolikost je bistvenega pomena. Nevarno se je preveč zanašati na eno samo platformo ali trg, zlasti če se spremenijo politike platforme ali dinamika trga,
- **Izbira napačnih platform:** Vsaka digitalna platforma ni primerna za vsakogar. Rast je lahko ovirana zaradi izbire napačne digitalne tržnice ali platforme za e-trgovanje za ciljni trg,
- **Odsotnost fizične prisotnosti:** Pomanjkanje lokalne fizične prisotnosti za nekatere vrste blaga ali storitev lahko povzroči zmanjšanje prodaje in izgubo zaupanja,
- **Neučinkovito sodelovanje:** Sodelovanje z nepravimi lokalnimi partnerji ali digitalnimi posredniki lahko negativno vpliva na ugled in prodajo blagovne znamke,
- **Neustrezne strategije določanja cen:** Priložnosti so lahko zamujene, če se cene ne prilagodijo razmeram na lokalnem trgu ali če se ne upoštevajo lokalni konkurenti,
- **Ignoriranje lokalne konkurence:** Če podcenjujete taktike lokalnih digitalnih konkurentov ali se jim ne prilagajate, lahko izgubite tržni delež,
- **Kulturne napake:** Nepravilno razumevanje kulturnih norm lahko škodi ugledu blagovne znamke in razjezi lokalno občinstvo, zlasti pri oglaševanju in promocijah.

Da bi se izognila tem pastem, morajo mala in srednje velika podjetja (MSP) opraviti poglobljeno raziskavo trga, se posvetovati s strokovnjaki ter biti pripravljena redno spreminjati in razvijati svoje načrte komercialnih kanalov glede na povratne informacije in spoznanja ciljnega trga.

3.3.6. Sklepi

Za mala in srednje velika podjetja (MSP), ki si prizadevajo za internacionalizacijo z digitalizacijo, je previdno krmarjenje po komercialnih kanalih bistvenega pomena. Doseg je mogoče povečati z večstranskim pristopom in uporabo več spletnih tržnic, ki so dobro znane v ciljnih regijah. Seznam izdelkov, cene in oglaševalske tehnike je treba prilagoditi tako, da odražajo preference in nakupne trende lokalnih potrošnikov. Čeprav lahko nekatere platforme zagotavljajo vabljive ugodnosti za ekskluzivno sodelovanje, morajo mala in srednje velika podjetja skrbno razmisliti o morebitnih omejitvah za večjo prepoznavnost. Poleg tega je treba razumeti različne strukture zaračunavanja v različnih kanalih, da se zagotovi, da cena izdelka ohranja dobičkonosnost. Za platforme za e-trgovanje je optimizacija za iskalnike bistvenega pomena, saj iskalniki določajo, kako vidne naj bodo uvrstitve izdelkov. Nazadnje, za zagotavljanje tekočih informacij o zalogah in učinkovito obdelavo naročil je bistvena nemotena interakcija med sistemi za upravljanje zalog in izbranimi platformami. Preprosto povedano, dobro premišljena strategija komercialnih kanalov lahko okrepi globalni digitalni odtis malega in srednje velikega podjetja, izboljša prepoznavnost blagovne znamke in ustvari prihodek.

3.4. Vprašanja trženja in komuniciranja

3.4.1. Uvod

MSP se na poti internacionalizacije z digitalizacijo soočajo z zapletenimi težavami na področju trženja in komuniciranja. Digitalne platforme sicer lahko povečajo dosež, vendar tudi konkurenco, kar pomeni, da morajo biti sporočila edinstvena in ustrezna za ciljno kulturo. Lokalizacija postane ključnega pomena; poskusi uporabe univerzalne strategije so redko uspešni. Mala in srednja podjetja morajo svoje vsebine prilagoditi lokalnim jezikom, navadam in občutljivostim, da jih spoštujejo in nagovarjajo. Algoritmi digitalnega oglaševanja se razlikujejo tudi med platformami in geografskimi območji, kar vpliva na stopnjo vključenosti in vidnosti. Družbeni mediji so močno orodje za komuniciranje, vendar so lahko zmedeni, saj priljubljene platforme v eni državi morda ne obstajajo ali pa so v drugi prepovedane. Ker so ocene in povratne informacije zdaj na voljo potrošnikom, se lahko ugled zgradi ali uniči v trenutku. Pričakovanja potrošnikov glede komunikacije v realnem času zahtevajo hitre in kulturno občutljive rešitve. Upravljanje nenehno spreminjajočih se zakonov o zasebnosti podatkov lahko

vpliva na trženjske načrte, zlasti v zvezi z usmerjenim oglaševanjem. Če povzamemo, čeprav digitalizacija prinaša številne prednosti, hkrati tudi zapleta dinamiko trženja in komuniciranja, kar od malih in srednjih podjetij zahteva prilagodljivost in znanje.

3.4.2. Koraki

Kontrolni seznam za digitalno trženje in komuniciranje pri internacionalizaciji MSP je naslednji:

- za internacionalizacijo ste določili vodjo projekta,
- opredelili ste glavne cilje (npr. tržni delež, prihodek, prepoznavnost blagovne znamke) za vstop na vsak nov trg,
- določili ste ključne kazalnike uspešnosti (KPI) za merjenje uspešnosti internacionalizacije,
- uporabljali ste digitalna orodja (npr. Google Analytics, SEMrush) za prepoznavanje potencialnih trgov na podlagi spletnega povpraševanja po podobnih izdelkih/storitvah,
- razvili ste večjezične različice spletnega mesta, ki vključujejo prevode in regionalna narečja,
- omogočili ste (pod)domene za posamezne države (npr. .uk, .ca), da bi izboljšali vidnost v lokalnih iskalnikih,
- vzpostavili ste strani ali račune družbenih medijev, značilne za določeno regijo,
- vzpostavili ste globalni pristop k storitvam za stranke z uporabo klepetalnih robotov, namenskih linij za pomoč uporabnikom in e-poštne podpore,
- opredelili ste digitalne kanale (npr. PPC, družabni mediji, partnerji), ki prevladujejo na posameznem ciljnem trgu, in jih razvrstili po pomembnosti,
- sporočila in pozicioniranje pri pridobivanju ste prilagodili potrebam in željam lokalnih strank,
- za vsak digitalni kanal in ciljni trg ste vzpostavili marketinške lijake,
- analizirali ste podatke o konverzijah v vsaki fazi lijaka, prepoznali točke padca in optimizirali za večjo konverzijo.

3.4.3. Orodja za uporabo

Za MSPje, ki si prizadevajo za internacionalizacijo z digitalizacijo, je bistvenega pomena, da kar najboljše izkoristijo ustrezna orodja za digitalno trženje in komuniciranje. V nadaljevanju je naveden seznam virov, o katerih lahko razmislite.

- **Tržne raziskave in analitika:** npr. Google Analytics, Google Trends, SimilarWeb, SEMrush, Ahrefs, Hotjar.
- **Sistemi za upravljanje vsebin (CMS):** npr. WordPress z vtičnikom WPML, Shopify, Magento.
- **Upravljanje družbenih medijev:** npr. Hootsuite, Buffer, SocialBee.
- **Trženje e-pošte:** npr. Mailchimp, SendinBlue.
- **CRM in podpora strankam:** npr. HubSpot, Zendesk, Intercom.
- **Oglaševalska platforma:** npr. Google Adds, Facebook Business Manager.
- **SEO:** npr. Moz Pro, Yoast SEO.
- **Video trženje:** npr. InVideo, Promo, YouTube Studio.
- **Grafično oblikovanje:** npr. Canva.
- **Pridobivanje vplivnežev:** npr. Upfluence, BuzzSumo.

Z uporabo teh tehnologij je mogoče poenostaviti proces internacionalizacije, MSP v različnih regijah pa imajo lahko koristi od učinkovitejšega in uspešnejšega digitalnega trženja in komuniciranja. Za najboljše rezultate morajo MSP poskrbeti tudi, da bodo angažirala strokovnjake, ki imajo izkušnje s temi orodji, ali pa organizirala ustrezna usposabljanja.

3.4.4. Nasveti

MSP, ki se z digitalizacijo usmerjajo v internacionalizacijo, naj upoštevajo navedene prilagojene nasvete za digitalno trženje in komuniciranje:

- **Kulturna občutljivost:** spoznajte običaje, prepričanja in okuse ljudi, ki sestavljajo vaš ciljni trg. Kar je primerno za en narod, morda ni primerno za drugega ali pa je celo žaljivo.
- **Jezikovna lokalizacija:** vsebino je treba lokalizirati in ne le prevesti. Če želite zagotoviti, da so vaša sporočila sprejemljiva in da se odzivajo na lokalno občinstvo, uporabite storitve lokalizacije ali rojene govorce.
- **Aktiviranje regionalnih vplivnežev:** sodelujte z regionalnimi vplivneži, ki lahko potrdijo kakovost vaše blagovne znamke. Njihova podpora lahko zagotovi legitimnost in pomaga pri vzpostavljanju zaupanja na novem trgu.
- **Geografsko usmerjeni oglasi:** Za prikazovanje oglasov, ki so namenjeni določeni regiji, uporabite platforme, kot sta Google Ads in Facebook Ads, ki podpirata geografsko ciljanje. Tako lahko ustrezni javnosti lažje posredujete najbolj ustrezno vsebino.

- **Optimizacija za lokalne iskalnike:** Google morda ni najbolj priljubljen iskalnik po vsem svetu. Baidu na Kitajskem in Yandex v Rusiji sta priljubljena na lokalni ravni. Izvedite ustrezne optimizacije vsebine.
- **Uporabite spletna mesta družabnih medijev, ki so priljubljena na tem območju:** Vsako območje ima morda nekaj priljubljenih spletnih strani družbenih medijev. WeChat na Kitajskem in VK v Rusiji sta na primer bolj priljubljena od Facebooka in Twitterja, čeprav sta priljubljena tudi v številnih drugih državah.
- **Lokalizacija uporabniške izkušnje: Poskrbite, da bodo** zasnova spletnega mesta, pozivi k dejanjem in nakupna pot ter vsebina usklajeni z lokalnimi preferencami in vedenjem.
- **Ustvarite nedvoumne komunikacijske kanale:** Poskrbite, da bodo stranke zlahka dostopale do točk za vprašanja, pripombe in pomoč. Pomembno je, da stranke verjamejo, da lahko zlahka stopijo v stik z vami ne glede na to, ali gre za klepetalne robote, telefonske linije za pomoč ali podporo po elektronski pošti.
- **Sledenje in prilagajanje:** Uporabite analitična orodja za spremljanje učinkovitosti svojih dejavnosti digitalnega trženja. Bodite pripravljeni prilagoditi svoj načrt ukrepov glede na to, kaj vam je uspelo in kaj ne.
- **Gradite skupnosti:** Ustvarite spletne forume, skupnosti ali skupine, ki so pomembne za vaš ciljni trg, in sodelujte v njih. To je lahko koristno področje za razumevanje želja strank in organsko promocijo vaše blagovne znamke.
- **Dosledna blagovna znamka:** Lokalizacija je sicer pomembna, vendar se prepričajte, da so bistvena sporočila vaše blagovne znamke povsod enaka. To pomaga ustvariti svetovno identiteto blagovne znamke.

3.4.5. Pasti

Digitalno trženje in komuniciranje sta bistvenega pomena, ko MSP uporabljajo digitalizacijo za internacionalizacijo. Vendar obstaja nekaj potencialnih nevarnosti.

- **Kulturna neobčutljivost:** Oglasi, ki ne upoštevajo kulturnih posebnosti in občutljivosti ciljnega trga, lahko žalijo ali zavajajo javnost.
- **Jezikovne ovire:** Pri preprostih prevodih se lahko izgubita kontekst in pomen. Lokalizacija vsebine je enako pomembna kot prevajanje.

- **Ignoriranje lokalnih platform:** V različnih državah lahko obstajajo digitalne platforme ali platforme družbenih medijev, ki so bolj priljubljene na lokalni ravni. Ignoriranje teh platform v korist platform z več javnostmi lahko omeji doseg.
 - **Regulativni nadzor:** Digitalno oglaševanje, zbiranje podatkov in spletno trženje so v številnih državah predmet strogih omejitev. Njihovo neupoštevanje lahko povzroči pravne težave.
 - **Neustrezna lokalna optimizacija SEO:** Vidljivost je lahko ovirana, če se ne optimizira za lokalne iskalnike ali če se ne razume obnašanja pri lokalnem iskanju.
 - **Napačna ocena tržne dinamike:** Vedenje uporabnikov in digitalni trendi se lahko med državami močno razlikujejo. Strategija, ki je prilagojena posameznemu trgu, morda ne bo delovala na drugem.
 - **Ignoriranje optimizacije za mobilne naprave:** Na številnih trgih so mobilne naprave glavni način dostopa do interneta. Doseg in vključenost sta lahko precej omejena, če ni opravljena optimizacija za mobilne naprave.
 - **Neustrezna analitika in merjenje:** Uporaba napačnih meril za ocenjevanje uspeha na svetovnih trgih lahko privede do slabo preišljenih akcijskih načrtov.
 - **Pomisleki glede zasebnosti podatkov:** Zakonodaja, ki ureja varstvo podatkov, je v različnih državah različna. Težave v zvezi z valuto in cenami: pomembno je prikazati cene v lokalni valuti in razumeti občutljivost lokalnih cen. Če tega ne storite, lahko pride do težav z zaupanjem in pravnih zapletov. Napaka na tem področju lahko odvrne potencialne stranke.
 - **Težave s časovnim pasom:** Če vaša komunikacija ni pravilno časovno prilagojena za različne časovne pasove, se lahko sodelovanje zmanjša.
 - **Neuskklajene blagovne znamke:** Če je sporočilo vaše blagovne znamke na več trgih nedosledno, lahko pride do zmede pri kupcih in oslabitve lastništva blagovne znamke.
- Razumevanje teh pasti lahko MSP pomaga pri razvoju načrta digitalnega trženja in komuniciranja, ki bo bolj prilagodljiv in učinkovit za njihove globalne pobude.

3.4.6. Sklepi

Razumevanje strategij trženja in komuniciranja je ključnega pomena za MSP, ki skušajo z digitalizacijo postati globalna. Prvič, strategija, ki ustreza vsem, je redko uspešna; namesto tega je

ključnega pomena, da se informacije lokalizirajo, da bi bile zanimive za lokalne občutljivosti, jezike in kulturne posebnosti. To vključuje vse od regionalno usmerjenih oglaševalskih kampanj do prevodov spletnih strani. Drugič, ključno je razumeti digitalno okolje ciljnega trga; priljubljene platforme v eni državi so lahko v drugi zamegljene ali celo nedostopne. Če se potrudite in izberete ustrezne digitalne kanale, lahko znatno povečate doseg. Tretjič, zaupanje in priklic blagovne znamke se povečata, če so sporočila blagovne znamke dosledna na vseh kanalih. Mala in srednja podjetja pa lahko izstopajo, če so dovolj prilagodljiva, da upoštevajo lokalne prispevke. Komunikacija v realnem času lahko močno izboljša ugled blagovne znamke, zlasti ko gre za obravnavo vprašanj ali pripomb. Nazadnje, upoštevanje nacionalnih pravil o zasebnosti podatkov zagotavlja etične in skladne trženjske strategije. Če povzamemo, je skrivnost uspešnega mednarodnega digitalnega trženja za mala in srednje velika podjetja kombinacija strategije, prilagojene posamezni platformi, proaktivne komunikacije in lokalizacije.

3.5. Prometno in logistično področje

3.5.1. Uvod

Internacionalizacija, ki jo poganja digitalizacija, MSP omogoča dostop do ogromnega trga, vendar pa povečuje tudi zapletenost logistike in prevoza. Čeprav spletno naročanje omogoča enostavno oddajo naročil od koder koli na svetu, postane ključnega pomena pravočasna izvedba teh naročil. Pri čezmejnem pošiljanju je treba upoštevati davke, zahteve glede dokumentacije in carinske predpise, ki se med državami pogosto zelo razlikujejo. Zaradi carinskih zamud ali neustreznega ravnanja z dokumentacijo lahko pride do nezadovoljnih potrošnikov in dodatnih stroškov. Odločitev o zračnem, pomorskem ali kopenskem prevozu prav tako vpliva na stroške in časovne razporede dostave. Druga težava je ravnanje z vračili, ki je bistvenega pomena za zakonitost elektronskega poslovanja, vendar je lahko drago in logistično zahtevno pri mednarodnih vračilih. Prefinjeno upravljanje zalog je potrebno tudi za zagotavljanje stalne ravni dobave, ki ustreza povpraševanju, ne da bi pri tem prišlo do prevelikih zalog. Digitalne tehnologije so lahko v pomoč, vendar jih je treba vključiti tudi v mednarodna oskrbovalna omrežja. V bistvu digitalizacija malim in srednje velikim podjetjem olajšuje mednarodno poslovanje, vendar moramo poudariti pomembnost skrbnega in učinkovitega logističnega načrtovanja.

3.5.2. Koraki

Samoumevno je, da morajo mala in srednje velika podjetja, ki se želijo širiti na mednarodni trg, zlasti v digitalni dobi uspešno obvladovati zaplete prevoza in logistike. Pri tem je MSP v pomoč naslednji kontrolni seznam:

- v celoti razumete carinske predpise in zahteve,
- opredelili ste želene načine pošiljanja v ciljnih državah,
- raziskali in izbrali ste mednarodne kurirje s pozitivnimi ocenami,
- uvedli ste digitalne rešitve za dokumentacijo, da bi pospešili carinjenje,
- imate zavarovane pošiljke, zlasti predmete večje vrednosti,
- zavedate se odgovornosti v primeru izgube/poškodbe blaga med prevozom,
- vzpostavili ste jasen pravilnik o vračanju za mednarodne stranke,
- spremljate trgovinske sporazume, ki bi lahko vplivali na tarife in dajatve,
- zagotavljate skladnost z lokalnimi standardi in certifikati za izdelke,
- vaša logistična platforma lahko za izračun pošiljanja uporablja več valut.

3.5.3. Orodja za uporabo

Uporaba sodobnih orodij in platform je za MSP, ki si prizadevajo za internacionalizacijo z digitalizacijo, ključnega pomena za optimizacijo logistike in prevoza. V nadaljevanju je seznam virov, ki so lahko v veliko pomoč pri tem procesu:

- **platforme za e-trgovino:** npr. Shopify, WooCommerce, Allegro,
- **rešitve za pošiljanje:** npr. ShipStation, EWasyship, Shippo,
- **špedicija:** npr. Flexport, Freightos,
- **sistemi za upravljanje skladišč (WMS):** npr. ShipBob, Fishbowl,
- **rešitve za sledenje:** npr. AfterShip, Parcel,
- **carina in dokumentacija:** npr. Avalara, TradeGecko,
- **optimizacija poti:** npr. Routific, Onfleet,
- **upravljanje vračil:** npr. Returnly, Happy Returns,
- **preglednost dobavne verige:** npr. FourKites, LLamasoft.

3.5.4. Nasveti

Ko MSP vstopajo na tuje trge, je treba zagotoviti nemoten prevoz in logistiko, zlasti v sedanji digitalni dobi. Za MSP, ki razmišljajo o globalnem nastopu z digitalizacijo, je pomembno upoštevati naslednje predloge.

- **Preučite trge za destinacije:** prepoznajte možnosti pošiljanja, ki so najprimernejše za vaše ciljne države, njihove carinske zakone in prometno infrastrukturo, preden začnete poslovanje.
- **Izkoristite integrirane platforme:** izkoristite integrirane storitve pošiljanja spletnih trgovcev na drobno. To lahko olajša tiskanje nalepk, izračunavanje cen in izpolnjevanje carinskih dokumentov.
- **Strankam omogočite različne možnosti dostave:** ponudite različne možnosti dostave, ki zagotavljajo ravnovesje med stroški, hitrostjo in zanesljivostjo. Različne potrebe potrošnikov lahko zadovoljite z možnostjo hitre in ekonomične dostave.
- **Izberite zanesljive logistične partnerje:** sodelujte z uglednimi lokalnimi dostavljavci in tujimi kurirji na predvidenem trgu. Preučite njihovo preteklo uspešnost in ocene.
- **Optimizacija embalaže:** prepričajte se, da vaša embalaža izpolnjuje zahteve ciljne države in je dovolj trdna za mednarodni prevoz. Stroške pošiljanja je mogoče zmanjšati, poškodbe pa zmanjšati na najmanjšo možno mero z lahkim in zaščitnim pakiranjem.
- **Uvedite digitalno sledenje:** zagotovite strankam sledenje paketov v realnem času. Preglednost pošiljanja lahko zmanjša vprašanja strank in poveča njihovo zaupanje.
- **Spremljajte tarife in dajatve:** za blago, ki prihaja iz tujine, se lahko uporabljajo tarife, davki in dajatve. Pozanimajte se in ugotovite, ali bo te stroške pokrilo podjetje ali jih bo preneslo na stranko.
- **Zavarovanje na prvem mestu:** prepričajte se, da so pošiljke - zlasti tiste, ki vsebujejo dragoceno ali občutljivo blago - ustrezno zavarovane. Tako se zavarujete pred prihodnjimi izgubami ali poškodbami.
- **Ustvarite jasen pravilnik o vračilih:** mednarodna vračila so lahko draga in zapletena. Oblikujte odprto politiko in razmislite o regionalnih centrih za vračanje na pomembnih trgih,

- **Bodite v koraku s tehnologijo:** tehnologija v logistiki se hitro razvija. Ena od prednosti je lahko uporaba orodij, ki omogočajo preverjanje dobavne verige prek verige blokov, napovedovanje carine na podlagi umetne inteligence ali optimizacijo poti.

Ne pozabite, da za mednarodno logistiko ni univerzalnega pristopa, saj gre za kompleksno področje. Skrivnost uspešnega krmarjenja po tem zapletenem svetu je nenehno učenje, prilagodljivost in uporaba digitalnih tehnologij.

3.5.5. Pasti

Digitalizacija lahko podpira internacionalizacijo MSP, kar ima številne potencialne prednosti, vendar tudi slabosti, zlasti na področju logistike in prevoza. V nadaljevanju je navedenih nekaj pasti, v katere se lahko ujamejo MSP.

- **Podcenjevanje stroškov:** Zaradi carine, dajatev in daljših transportnih poti je lahko pošiljanje v tujino veliko dražje. Če teh stroškov ne upoštevate, se lahko zmanjšajo stopnje dobička.
- **Nezadostna študija o predpisih:** Uvoz, izvoz in standarde izdelkov v različnih državah urejajo različni predpisi. Pošiljke se lahko zaradi nepoznavanja carine zavlečejo, kaznujejo ali celo zavrnejo.
- **Ignoriranje dokumentacije:** Nepravilna ali pomanjkljiva dokumentacija o pošiljki lahko povzroči zamude, višje stroške in razdražene stranke.
- **Odsotnost preglednega sledenja:** Stranke v digitalni dobi želijo sledenje v realnem času. Če to ni zagotovljeno, so lahko stranke nezadovoljne in se pogosteje obrnejo na službo za pomoč uporabnikom.
- **Izbira neustreznih partnerjev:** Zanašanje na nezanesljiva ali neučinkovita logistična podjetja lahko privede do izgubljenih pošiljk, poškodovanega blaga in zamud pri dostavi.
- **Zanemarjanje varovanja pošiljk:** Pri mednarodnih pošiljkah, zlasti tistih, ki prečkajo številne meje, obstaja večje tveganje kraje ali poškodbe. Premajhna embalaža ali nezavarovanje sta lahko draga.
- **Neupoštevanje logistike vračanja:** Upravljanje vračil prek mednarodnih meja je lahko drago in zapleteno. Če nimate jasnega načrta, je to lahko velik vir razočaranja.

- **Neprilagajanje tehnološkemu razvoju:** Digitalni razvoj je hiter, saj se redno pojavljajo nove platforme in orodja. Če jih ne izvajate, lahko pride do zamujenih priložnosti in neučinkovitosti.
- **Neustrezno upravljanje zalog:** Brez ustreznih digitalnih orodij je težko upravljati zaloge prek meja ali na različnih lokacijah, kar lahko povzroči izpad zalog ali prevelike zaloge. Za MSP, ki uporabljajo digitalne kanale za širitev na nove trge, lahko zgodnje odkrivanje teh tveganj in priprava načrtov za njihovo zmanjšanje močno olajšata proces internacionalizacije.

3.5.6. Sklepi

Za MSP, ki želijo z digitalizacijo doseči internacionalizacijo, je navigacija v labirintu transporta in logistike bistvenega pomena. Prvič, treba je poznati tarife, dokumentacijske zahteve in carinske zakone vsake ciljne države. Ta postopek je mogoče poenostaviti s sodelovanjem z dobro obveščeniimi špediterji ali ladijskimi posredniki, kar bo prihranilo drage zamude. Drugič, da bi MSP izpolnila pričakovanja strank in urnike dostave izdelkov, morajo oceniti stroške, povezane z različnimi načini prevoza (zračni, pomorski ali kopenski), in njihove posledice. Čeprav je to lahko logistično težko, jasna in izvedljiva mednarodna politika vračil za elektronsko poslovanje pomaga povečati zaupanje strank. Tretjič, uporaba digitalnih tehnologij za upravljanje zalog lahko pomaga pri spremljanju zalog v realnem času in preprečuje izpad zalog ali prevelike zaloge. Za pospešitev dostave lahko MSP razmislijo tudi o sporazumih o sprotne pošiljanju na območjih velikega povpraševanja ali o možnostih lokalnega skladiščenja. Nenazadnje, vzpostavitev kontaktnih kanalov za obveščanje strank o napredku njihovih naročil pomaga izboljšati izkušnjo strank. Za uspešno krmarjenje malih in srednje velikih podjetij po globalnem digitalnem okolju sta bistvenega pomena skrbno načrtovanje ter uporaba digitalnih rešitev na področju logistike in prevoza.

3.6. Finančno področje

3.6.1. Uvod

Zapletenost plačil in financ na splošno se poveča, ko MSP uporabljajo digitalizacijo za mednarodno širitev. S svetovnim dosegom se pojavijo težave pri podpiranju različnih plačilnih preferenc; bančna nakazila ali digitalne denarnice so lahko bolj priljubljene na nekaterih

območjih, medtem ko so kreditne kartice bolj razširjene na drugih. Treba se je povezati z več plačilnimi prehodi, vendar lahko na dobičkonosnost vplivajo provizije za transakcije, ki jih zaračunajo posamezni prehodi. Dodaten izziv so nihajoči menjalni tečaji. Nestanovitnost valut lahko zmanjša marže ali povzroči razlike v cenah, če ni pametnih valutnih rešitev. Čezmejne transakcije lahko povzročijo dodatne stroške ali odtegnjene davke. Poleg tega je ključnega pomena razumeti učinke lokalnih davkov, kot sta GST ali DDV pri spletnih nakupih. Prav tako postane ključno zagotoviti varno obdelavo plačil, saj lahko vsaka kršitev poleg finančnih izgub škodi tudi zaupanju. Če povzamemo: čeprav digitalni prostor MSP omogoča dostop do mednarodnih trgov, pomeni tudi, da je za zaščito interesov in ohranjanje konkurenčnosti potreben premišljen pristop k finančnim in plačilnim metodam.

3.6.2. Koraki

Pri internacionalizaciji morate preveriti, ali:

- ste na ciljnem trgu prepoznali prevladujoče načine plačevanja,
- ste zmanjšali odvisnost od enega samega ponudnika in strankam ponujate več možnosti plačila,
- v celoti poznate lokalna finančna pravila, davke in smernice za transakcije,
- ste sprejeli napredne ukrepe za šifriranje in varnost, da bi zagotovili varne transakcije,
- imate strategijo za obvladovanje izgube zaradi nihanja valut,
- poznate sporazume o izogibanju dvojnega obdavčevanja, DDV, GST in druge davčne norme v ciljni državi,
- se zavedate pristojbin, povezanih z mednarodnimi transakcijami, in poiščete načine za njihovo zmanjšanje,
- ste pripravljeni uporabljati orodja in strategije za prepoznavanje in preprečevanje morebitnih goljufivih transakcij,
- ste vzpostavili mehanizem ali postopek za reševanje sporov v zvezi s plačili ali transakcijami.

3.6.3. Orodja za uporabo

Zlasti v digitalni dobi sta financiranje in upravljanje plačil bistvena elementa internacionalizacije MSP. Z ustreznimi instrumenti je mogoče nadzorovati tveganja, pospešiti te postopke in zagotoviti nemoteno finančno poslovanje. MSP si lahko ogledajo naslednje vire in možnosti.

- **Mednarodne plačilne platforme:** npr. PayPal, TransferWise, Payoneer
- **Orodja za upravljanje valutnih tveganj:** valutne opcije
- **Rešitve za financiranje trgovine:** Izvozni in uvozni faktoring
- **Vrata za plačevanje v e-trgovini:** npr. Stripe, Square, Shopify Plačila
- **Blockchain in kriptovalute:** npr. Bitcoin in Ethereum, Ripple
- **Digitalno bančništvo in nebanke:** npr. Revolut Business
- **Zavarovanje blagovnih kreditov**
- **Mednarodna davčna orodja:** npr. Avalara

Z uporabo teh tehnologij lahko MSP uspešno rešujejo finančne izzive, povezane z internacionalizacijo, ter zagotavljajo nemoteno in zakonito čezmejno poslovanje.

3.6.4. Nasveti

Tukaj je nekaj napotkov za MSP, ki se odločajo za proces internacionalizacije z digitalizacijo na področju plačilnih in finančnih sistemov.

- **Raznolikost plačilnih možnosti:** Razumite, da ima vsaka država drugačne možnosti plačila. Zagotovite različne načine plačila, da se prilagodite regionalnim preferencam.
- **Varnost na prvem mestu:** Prepričajte se, da so izbrani sistemi in plačilni prehod varni in skladni z mednarodnimi standardi varnosti plačil, kot je PCI DSS.
- **Obvladovanje tečajnih tveganj:** Za zaščito pred nestanovitnostjo valut lahko z instrumenti za varovanje pred tveganji, kot so termenske pogodbe, zaklenete menjalne tečaje.
- **Lokalizacija cen:** Če je to mogoče, cene prikažite v lokalni valuti. Zaradi tega se lahko povečajo menjalni tečaji in zaupanje.
- **Prepoznavanje lokalnih davčnih zakonov:** Vsaka država ima svoje edinstvene davčne zakone. Z orodji ali najemom strokovnjakov poskrbite, da boste ravnali v skladu z lokalnimi davki na DDV, GST ali drugimi veljavnimi davki.

- **Optimizacija transakcijskih stroškov:** Izberite plačilne družbe, ki zagotavljajo razumne provizije za čezmejne transakcije, da povečate dobičkonosnost.
- **Finančni vzvod za financiranje trgovine:** Če želite zagotoviti denarni tok za izpolnjevanje naročil in rast podjetja, uporabite orodja, kot sta izvozni faktoring ali akreditivi.
- **Avtomatizacija postopkov izdajanja računov:** Uporabite večvalutno programsko opremo za izdajanje računov, ki lahko samodejno pretvori in upošteva menjalne tečaje.
- **Spremljajte predpise:** Pravila, ki urejajo plačila v tujini, se lahko spremenijo. Če jih želite upoštevati in se izogniti morebitnim kaznim ali motnjam, jih sproti posodablajte.
- **Preučite možnosti digitalnega bančništva:** Digitalne banke, znane tudi kot neobanke, pogosto vključujejo storitve, kot so računi v več valutah ali ugodni menjalni tečaji, ki so namenjeni večnacionalnim podjetjem.
- **Razmislite o prevzemu kriptovalut:** Sprejemanje digitalnih valut lahko vašemu podjetju pomaga doseči nišne stranke in prihraniti denar pri transakcijah, vendar se le-te še ne uporabljajo pogosto.
- **Skrbno preverjanje plačilnih partnerjev:** Preden začnete sodelovati s katerim koli ponudnikom plačilnih storitev, opravite obsežno raziskavo. Prepričajte se, da imajo trdno zgodovino, zlasti na ciljnih področjih. .
- **Z zavarovanjem trgovinskih kreditov zagotovite, da bo vaše podjetje dobilo plačan določen odstotek neporavnane zneska, tudi če tuja stranka ne izpolni svojih obveznosti ali gre v stečaj.**
- **Posvetujte se z lokalnimi finančnimi strokovnjaki:** Če razmišljate o vstopu na nov trg, boste morda želeli najeti lokalne finančne strokovnjake ali se z njimi vsaj pogovoriti. Ti bodo dobro poznali lokalne posebnosti, kar vam bo prihranilo čas in zmanjšalo možnost napake.
- **Sprejemanje digitalnih finančnih orodij:** Fintech rešitve so široko dostopne in lahko avtomatizirajo, racionalizirajo in optimizirajo finančno poslovanje globalnih podjetij. Po opravljeni raziskavi izberite tiste, ki najbolj ustrezajo vašim potrebam.

S temi preventivnimi ukrepi lahko MSP bolje obvladujejo svoje finančne težave in si zagotovijo lažji vstop na tuje trge prek digitalnih kanalov.

3.6.5. Pasti

V nadaljevanju je navedenih nekaj možnih nevarnosti, ki se jih morajo MSP zavedati.

- **Nihajoči menjalni tečajji:** Brez ustreznih tehnik varovanja pred tveganji lahko MSP zaradi nihanja valutnih tečajev doživijo nepredvidene dobičke ali izgube. Vrednosti valut lahko hitro nihajo.
- **Neupoštevanje lokalne zakonodaje:** Finančne transakcije, davke in prenose v različnih državah urejajo različni predpisi. Neupoštevanje teh predpisov lahko povzroči stroge kazni ali sodne postopke.
- **Nepokrite provizije za transakcije:** Nekateri obdelovalci plačil lahko za tuje transakcije zaračunajo dodatne ali skrite stroške, kar lahko zmanjša njihove stopnje dobička.
- **Ovire pri repatriaciji sredstev:** Vračanje dobička ali kapitala je lahko v nekaterih državah težavno zaradi regionalnih zakonov ali upravnih ovir.
- **Vprašanja goljufij in varnosti:** Pri mednarodnem poslovanju so lahko podjetja bolj izpostavljena novim goljufijskim shemam ali kibernetским napadom, zlasti če ne upoštevajo ustreznih varnostnih protokolov.
- **Nepoznane plačilne nastavitve:** V različnih regijah se lahko plačilne preference razlikujejo. Odsotnost teh možnosti lahko odvrne potencialne stranke.
- **Likvidnostni izzivi:** Če se kreditni pogoji tujim strankamodobrijo nepremišljeno, lahko pride do težav z denarnim tokom.
- **Težavne davčne posledice:** Mednarodno poslovanje lahko podjetje izpostavi tveganju dvojnega obdavčevanja ali drugim zapletenim davčnim situacijam.
- **Pomanjkanje znanja o kreditni sposobnosti:** Včasih je težko oceniti kreditno sposobnost tujih partnerjev ali strank, kar lahko povzroči nastanek slabih terjatev.
- **Preveliko zanašanje na digitalna plačila:** V drugih regijah digitalna plačila morda niso primarna metoda. Njegova pretirana uporaba brez alternativ lahko omeji prodor na trg.
- **Neučinkovito upravljanje računov:** Razlike v obdavčitvi, jeziku in valuti lahko povzročijo težave z računi in zamude pri plačilih.
- **Neupoštevanje politične in gospodarske stabilnosti:** Nenadne spremembe v politiki ali gospodarstvu ciljne države lahko močno vplivajo na poslovne posle in repatriacijo dobička.

Če se MSP zavedajo teh morebitnih težav in so nanje pripravljena, lahko pripravijo trdnejši načrt za internacionalizacijo z digitalizacijo, ki zagotavlja boljše finančno poslovanje in manj tveganj.

3.6.6. Sklepi

Ko se mala in srednja podjetja spopadajo z digitalizacijo in internacionalizacijo, je ključnega pomena, da skrbno upravljajo svoje finance in plačila. Prvič, MSP bi morala predvsem vzpostaviti prilagodljivo plačilno infrastrukturo, ki lahko sprejme številne plačilne metode, ki jih zahtevajo njihovi ciljni trgi. Za zagotovitev nemotene izkušnje strank se zdi smiselno raziskati regionalne preference za vse od kreditnih kartic do elektronskih denarnic. Drugič, tveganja, povezana s spremembami valut, je mogoče zmanjšati s stalnim spremljanjem menjalnih tečajev in razmislekom o možnostih varovanja pred tveganji. Pri tem je lahko koristna uporaba finančnih svetovalcev ali posebnih orodij za forex. Tretjič, MSP se morajo seznaniti z davčnimi zakoni v državah, ki so jim namenjene. To vključuje prepoznavanje učinkov digitalnega prometnega davka, DDV ali GST, zagotavljanje skladnosti in preprečevanje nepredvidenih stroškov. Poleg tega je nesporno, da mora biti kibernetična varnost na prvem mestu. Podatke o organizaciji in njenih strankah je mogoče zaščititi z vlaganjem v varne plačilne prehode in rednim nadgrajevanjem varnostnih postopkov. Uspeh MSP pri svetovni digitalni širitvi bo v veliki meri odvisen od njihove sposobnosti, da s pobudo, znanjem in prilagodljivostjo obravnavajo finančne in plačilne elemente.

I.D.E.A. KANVAS

4. I.D.E.A. kanvas

I.D.E.A. kanvas, ki izhaja iz poslovnega modela (<http://www.businessmodelgeneration.com>), služi kot dragoceno orodje za usmerjanje MSP v procesu internacionalizacije. Zasnovano je tako, da olajša strateško razmišljanje o ključnih sestavinah, opisanih v Vodniku. Med tem postopkom udeleženci opredelijo in prednostno razvrstijo tri najpomembnejše obstoječe značilnosti v svojem podjetju. Nato določijo tri najpomembnejše značilnosti, ki jih želijo vključiti v prihodnosti.

Namen I.D.E.A. kanvasa je izoblikovati vizijo tistih MSP, ki si prizadevajo za internacionalizacijo s pomočjo digitalizacije. S sistematičnim ocenjevanjem in izbiranjem funkcij lahko podjetja načrtajo jasno pot do uporabe digitalnih orodij za globalno širitev. I.D.E.A. kanvas postane vizualni prikaz strateškega načrta podjetja, ki pomaga pri oblikovanju in uresničevanju ciljev internacionalizacije.

I.D.E.A Canvas – As is				
Organizacijski vidik	Pravni vidik	Trženje in komunikacija	Transport in logistika	Prodajni kanali
Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti
Struktura stroškov		Finančni vidik	Viri prihodkov	
Top 3 lastnosti			Top 3 lastnosti	

I.D.E.A Canvas – to be

Organizacijski vidik	Pravni vidik	Trženje in komunikacija	Transport in logistika	Prodajni kanali
Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti	Top 3 lastnosti
Struktura stroškov		Finančni vidik	Viri prihodkov	
Top 3 lastnosti			Top 3 lastnosti	

**SPLOŠNA
PRIPOROČILA**

5. Splošna priporočila

Digitalizacija je lahko revolucionaren korak, ki malim in srednje velikim podjetjem pomaga pri globalnem poslovanju in odpira vrata na nove trge, vendar je postopek zapleten in zahteva načrtovanje. Od samega začetka je bistvena dobra digitalna strategija. Da bi MSP razumela kulturne, družbenoekonomske in tehnološke posebnosti potencialnega trga, morajo začeti s temeljito raziskavo trga. Ta presega zgolj razumevanje vedenja potrošnikov in vključuje raziskovanje kulturnih norm, regionalnih tekmecev in stopnje digitalne zrelosti ciljnih strank.

Na podlagi teh idej bi morala lokalizacija predstavljati osnovo za digitalni premik. To je več kot le prevod. Vključuje ustvarjanje uporabniške izkušnje, ki je kulturno ustrezna, in zagotavlja, da barvne sheme, uporabniški vmesniki in zasnova spletnega mesta ustrezajo regionalnemu okusu.

MSP bi morala skupaj vlagati v trdno digitalno infrastrukturo. Njihovi digitalni sistemi - od programske opreme za upravljanje odnosov s strankami do platform za e-trgovanje - morajo biti prilagodljivi, skalabilni in odporni na kibernetične napade, saj se podjetja širijo in diverzificirajo. Še en pomemben vidik, ki ga ne smemo zanemariti, je varstvo podatkov. Ker imajo različne države različne zakone, ki urejajo zasebnost podatkov, morajo mala in srednje velika podjetja poskrbeti, da jih upoštevajo, ne le da se izognejo pravnim težavam, temveč tudi zato, da si pridobijo zaupanje svojih globalnih strank.

Nasprotno pa morajo biti taktike digitalnega trženja prilagojene vsakemu trgu. Ena država ima lahko povsem drugačne lokalne iskalnike, družbene medije in celo tržišča za e-trgovanje kot druga. Mala in srednje velika podjetja morajo biti prilagodljiva in svoje strategije spreminjati glede na podatke in povratne informacije v realnem času.

Zaključimo lahko, da bodo MSP na poti internacionalizacije z digitalizacijo za uspeh uporabila kombinacijo skrbnega načrtovanja, prilagodljivosti, močne digitalne infrastrukture in brezkompromisne doslednosti blagovne znamke.

SKLEPNE MISLI

6. Sklepi

"IDEA VODNIK", ki je nastal v okviru skupnega projekta IDEA programa Erasmus+ in njegovih konzorcijskih partnerjev, je bistveno orodje za MSP, ki si prizadevajo za mednarodno širitev. Vodnik, ki je zasnovan posebej za predstavnike MSP, ponuja pomembne vpoglede in strategije za obvladovanje izzivov globalne digitalne in zelene preobrazbe.

V vodniku je poudarjeno, da se morajo MSP prilagoditi tako digitalno kot kulturno. Ko se podajo na nove trge, sta razumevanje in prilagajanje različnim kulturnim, zakonodajnim in potrošniškim okoljem bistvenega pomena. To vključuje lokalizacijo trženjskih strategij ter prilagajanje izdelkov in storitev posebnim potrebam različnih mednarodnih trgov.

Ključnega pomena za to pot je osredotočenost na stalno usposabljanje in razvoj spretnosti. V vodniku je poudarjen pomen opremljanja delovne sile z digitalnimi kompetencami, ki so bistvene v dobi, ki jo zaznamujejo hiter tehnološki napredek in spreminjajoča se tržna dinamika.

Kot kritični področji sta izpostavljeni tudi pravna skladnost in kibernetika varnost. Mala in srednja podjetja so usmerjena v krmarjenje po zapletenih mednarodnih pravnih okvirih in izvajanje zanesljivih ukrepov kibernetike varnosti za zaščito podatkov in ohranjanje zaupanja strank.

Strateško načrtovanje in organizacijska pripravljenost sta bistvena elementa za uspešno mednarodno širitev. Vodnik pomaga MSP pri ocenjevanju njihovih zmogljivosti, vključevanju digitalnih orodij ter oblikovanju strategij za vstop na trg, finančno upravljanje in logistiko.

V Vodniku je poudarjen tudi pomen trajnosti in zelenih praks, s čimer se poslovanje MSP usklajuje s svetovnimi okoljskimi standardi in pričakovanji potrošnikov. Poudarja tudi potrebo po ravnovesju med digitalnimi inovacijami in ohranjanjem ključnih prednosti poslovanja.

"IDEA VODNIK" je nepogrešljiv vodnik za MSP na poti k internacionalizaciji, saj ponuja celovit in praktičen pristop k obvladovanju zapletenosti svetovnih trgov v digitalni in zeleni dobi.