

Nabor vprašanj za pisni izpit pri predmetu: Trženje med organizacijami B2 – magistrski študij Managementa

(bi bilo treba še malo izpilit odgovore...)

1. Opredelite pojem organizacije, ter vrste in obliko organizacije na dejavnost, ki jo opravljajo!

Organizacijo opredeljujemo kot sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo.

- Organizacija – temelj človeške družbe in civilizacije / je živ družbeni organizem
- Organizacijo tvorijo ljudje, skupine, javnosti, posamezniki-uskladiti različne interese!
- Organizacija – dosega zastavljene cilje, ki jih postavljajo ustanovitelji z namenom ustvariti dobiček in povečevanje premoženja
- Organizacija vrste in oblika – pridobitna, nepridobitna, javna-zasebna, proizvodjalna-storitvena, lokalne -globalne

2. Vpliv okolja na razvoj organizacije in pomen managementa kot procesa, kjer organizacije delujejo.

V okolju, ki vpliva na organizacijo imajo udeleženci različne interese. Organizacija lahko dosega cilje le, če vsi udeleženci povežejo interese ter da organizacijo podprejo tudi udeleženci iz okolja na katere organizacija v okolju vpliva. Složno delovanje prinaša sinergije. Organizacijo mora nekdo obvladovati in to je management, ki delovanje ljudi v njej načrtuje, usmerja, spodbuja, spremlja.

Sodobno in uspešno vodenje organizacij zahteva:

- Prilagajanje organizaciji podjetja in zahtevam zaposlenih – skupaj z vodstvom.
- Novost, ustvarjalnost, nova znanja o stroki;
- dobro zastavljeno politiko prilagajati sodobnim razmeram delovanja,
- večjo fleksibilnost ali prilagodljivost,
- boljše obvladovanje znanja (poiskati, zavarovati, porazdeliti, povečati in izkoristiti),
- človeško ustvarjalnost in sposobnost ter
- ustrezno organizacijsko kulturo.

Management:

- Organizacijo obvladujejo managerji, strokovnjaki za poslovanje in vodenje ljudi,
 - Management- vršni, srednji, nižji
 - Vršni management nadzirajo lastniki ali v njihovem imenu upravljalci
- Upravljanje, mngt in izvajanje so tri temeljne in razmejene vloge v organizaciji

Management in managerji:

- Management je vloga, ki temelji na zaupanju,
- Managerji morajo imeti: zadostna znanja o vodenju in poslovanju, etični-zanesljivi, verodostojni, pošteni, da mu zaupajo lastniki, nadrejeni in sodelavci.
- Manager ima dojno vlogo: kot poslovodnik obvladuje organizacijo in kot vodja vodi zaposlene.

3. Opredelite oris poslovnih dejavnikov (notranji in zunanji) na gospodarsko značilnost organizacije (poslovno sposobnost, družbeno delitev dela, strukturo organizacije)

Organizacija se dokazuje in uveljavlja v menjalnih razmerjih z udeleženci v zunanjem in notranjem okolju. Udeleženci so zadovoljni le, če so zadovoljni s prejetimi koristmi ob tistih, ki jih dajejo

organizaciji (dobijo več koristi kot so jih dobili-po domače).Učinkovitost je razmerje izidov, delovanja organizacije in vložkov, ki jih prejema-pove ali dela organizacija prav **po notranjih merilih**. Uspešnost pa je razmerje med izidi in zastavljenimi cilji organizacije v nekem časovnem obdobju-nam pove ali org. dela pravo dejavnost za doseganje ciljev in ali dela prav po **zunanjih merilih?** torej vplivi so zun in not.

4. Kaj je organiziranost organizacije ter vloga managementa in politike organizacije.

Organiziranost organizacije pomeni, da org. ima zastavljeno vizijo kateri so podrejeni cilji in zastavljene strategije kako te cilje doseči. **Strategija obsega dejavnost**(inoviranje, proizvodjanje, trženje, prodaja..); **urejenost**(pravila, delitev dela in pristojnosti, procese in povezovanje, struktura, sistemi in procesi); **ter sredstva** (fin. In materialna, delo in znanje), ter organizacija mora spremljati in meriti sproti učinke in sprejemati korektivne aktivnosti.

Organiziranost pomeni tudi, da managerji obvladujejo instrumentalni in interesni vidik torej opravljajo štiri temeljne dejavnosti kot so: načrtovanje cilje v skladu s smotri in strategije; urejajo in povezujejo ljudi v organizaciji in zunanjimi; poslovodijo delovanje organizacije in vodijo ljudi ter četrt, spremljajo in merijo, presojujejo.

Management sestavljajo managerji, ki obvladujejo organizacijo. Temelji na zaupanju.

Obvladovanje organizacije je temeljna naloga managerjev in temelji na ODLOČANJU. Managerje presojava po učinkovitosti in uspešnosti odločanja. Temelj odločanja so informacije. Nato analiza dobrih/slabih strani ter odločitev (rutinska-so učinkovite, analitična-terja dosti časa, intuitivna-najbolj ustvarjalno, vendar tvegano.

Politika:

Organizacija je instrument, s katerim udejanjajo svoje interese udeleženci, na način, ki jim ustreza. Politiko sestavljajo cilji , ki izhajajo iz vizije in smotrov, poslanstvo ter strategije,ki obsega dejavnost za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev. Politika upošteva interese vplivnih udeležencev v zun. In not. Okolju organizacije in so le ti zajeti v VIZIJI. Vizija mora vzbujati navdušenje, biti dovolj »daleč« postavljena, enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna.

Načrtovati: Temeljni cilj je smoter. Cilji so stopnje za doseganje smotrov. Smoter je del vizije. Vsi ostali cilji morajo biti le temu podrejeni. Cilje spremlja management z merili (absolutna ali primerjalna, kvantitativna ali kvalitativna).

Osnovna **dejavnost** organizacije so programi, izvajanje programov so temeljni procesi v org. Program obsega korist izdelkov in storitev. Organizacija naj vsakemu programu nameni toliko zmožnosti, da preseže spodnji prag učinkovitosti in nepreseže meje gospodarnosti.

Ključna zmožnost je neka sestavna politike organizacije.

5. Kako managerji obvladujejo organizacijo glede na kulturno etične in moralne značilnosti v prostoru, kjer delujejo? Kaj pa vrednote posameznika?

Poslovođenje je obvladovanje organizacije kot instrumenta in je racionalno in direktivno. Vodenje pa je obvladovanje organizacije kot organizma in je prdvsem interesno in participativno. (to zgorja je lahko le kot uvod, 8. vprašanje to zajema!!

Vrednote so dobrine, ki človeku največ pomenijo, usvoji jih v otroštvu in odrasčanju, vplivajo na obnašanje in delovanje človeka, na izviranje ciljev. Se prenašajo iz roda v rod. So trajne in pomembne.

Materialne in nematerialne pojavne oblike obnašanja ljudi, ki temeljijo na skupnih vrednotah, so KULTURA organizacije in okolja. Se počasi spreminja, nasilno povzroči trdovraten odpor. Kultura je lahko močna ali šibka, naknjenjena ciljem in strategiji managerja. Manager mora ugodno kulturo pametno izrabljati in zavzeto krepiti, neugodni izmikati, in postopno snovati novo. Na organizacijo vplivajo kulture dežel.

Potreba..interes..vedenje. Manager mora obvladovati nasprotja vrednot, t.s. etične dileme, da bi dosegel složno delovanje sodelavcev in drugih udeležencev. Odločanje, ki je skladno z vrednotami ljudi, velja za pošteno, lepo, ETIČNO, ravnanje v skladu s takšnimi odločitvami velja kot MORALNO. Manager naj bi vselej odločal in ravnal v skladu s svojimi vrednotami in vrednotami ljudi, ki jih zadeva to odločanje.

Etika je praktična filozofija kako na ljudje živimo, delujemo in sobivamo. Manager mora biti humanistično izobražen. Veliko etičnih odločitev je intuitivnih.

Blefiranje –zavajanje je z etičnega vidika oporečno in dolgoročno škodljivo.

6. Vrste odločanja managerjev v razmerah kompleksnosti organizacije in okolja. Kako poteka odločanje?

Odločitve (rutinska-so učinkovite, analitična-terja dosti časa, intuitivna-najbolj ustvarjalno, vendar tvegano. Tveganje je objektivno in subjektivno pri odločanju. Kompleksna situacija odločanja pomeni številnost, raznolikost, spremenljivost, nepredvidljivost dejavnikov, ki naj jih upoštevajo odločitve. V večini primerov torej ni dovolj časa za racionalno in poglobljeno analizo. Zato odločanje ne poteka po **induktivni** poti, ki iz upoštevanja vseh dejavnikov ustvarja najboljšo odločitev, temveč po **deduktivni** poti, s snovanjem in reševanjem zamisli ter večinoma izbiranjem prve ZADOVOLOJIVE odločitve.

Odločanje oziroma proces odločanja je bistvena sestavina urejanja. Do izbire odločitve pride zaporedoma in sicer najprej preverimo pomembnost zadeve za organizacijo in odločevalca, izglede za ugodne izide, nujnost zadeve in presojo ali se je treba zadevo lotiti. Pri odločanju si lahko pomagamo z različnimi modeli. Potrebujemo tudi zadostne informacije in nujno potreben čas in vključitve raznih strokovnjakov glede na primer, ki ga obravnavamo.

7. V čem je bistvo urejenosti organizacije in urejenosti zadev?

Glej stran 12, Urejenost služi za razporejanje, povezovanje in razmejevanje dejavnosti sodelavcev ter tako omogoča, da management obvladuje organizacijo. Urejenost je normativni okvir kako se lahko vedejo zaposleni, je osnova za njihovo rutinsko odločanje in s tem sprošča management vsakdanjega rutinskega vodenja in usmerjenja. Urejenost obsega pravila, členjenost, procesi, povezovanja,..) Po domače se ve kdo, kaj, kdaj, kjer in zakaj mora nekaj narediti. Zagotavlja neko optimalno delovanje org.

8. Opreделите pomen posloводства in vodenja. Ali obstajajo razlike po interesih deležnikov oziroma po interesih udeležencev, ter zaposlenih v organizaciji?

Poslovođenje je dano, vodenje si moramo zaslužiti.

Pojem: Poslovođenje je obvladovanje organizacije kot instrumenta in je racionalno in direktivno. Se ravna po interesih deležnikov. Kvantitativna info. In finanačna merila uspešnosti

Temelji na nezaupanju in nadziranju. Obravnava člane org. kot delovno silo, uporabljam moč položaja in prisile, kaznovanje in mater. Nagrajevanje in na odziva zaposlenih na vodenje se ne briga kaj prida. Legitimni interesi le tisti, ki so zapisani v pogodbi o zaposlitvi, vse drugo je nelegitimno.

Pojem: **Vodenje** pa je obvladovanje organizacije kot organizma in je prdvsem interesno in participativno.

Se ravna po interesih udeležencev

Kvalitativne informacije, sodila in primerjalno presojanje

Temelji na zaupanju in sodelovanju

Obravnava člane kot udeležence, jih vodi z znanjem in osebnim zgledom, intrinzične vzpodbude, ki so namerjene na vrednote, dopušča v dobri veri storjene napake

Pri vodenju pa je legitimno kar je in ni zapisano v delovni pogodbi oz. se s spodbujanjem in spreminjanjem vpliva na neustrezne interese zaposlenih

Je vedenjska sestavina obvladovanja organizacije (usklajevanje nasprotij, doseči skladnost),

Dolgoročno uspešno je le usklajevanje interesov, ki prinese korist vsem udeležencem

9. Kako potekajo pogajanja kot dejavnost usklajevanja nasprotij in izvajanja pogajanj? Obrazložite na praktičnem primeru vaše organizacije.

Dolgoročno uspešno je le usklajevanje interesov, ki prinese korist vsem udeležencem.

Dejavnost za usklajevanje nasprotij je torej pogajanje. Pogajanja temeljijo na: prisili, kompromisu, tekmovanje, sodelovanju in prikritosti. V tem vrstnem redu raste kakovost in trajnost izidov. Nasprotni vrstni red pa v iskanje soglasja udeležencev o načinu pogajanja.

Temeljne taktike vpogajanj: adaptiranje (interesi se prekrivajo) in manipuliranje (spreminjanje stališč vpletenih). Po domače je treba doseči Win-Win situacijo vseh! (uporabljati objektivna sodila)

Praktičen primer vaše organizacije:...

10. Kako bi opredelili zmožnosti in znanje za obvladovanje organizacije (ustvarjalnost, strokovnost, etičnost, zmožnost za vodenje, odgovornost)? (str 5-6)

Ljudje, ki vstopajo v organizacijo in vsi, ki od zunaj vplivajo nanjo imajo različne interese. Organizacija jih dosega le, če ljudje v njej uskladijo interese, se povežejo za doseganje ciljev in jih pri tem podpirajo ljudje v okolju, na katere org vpliva. Skladno in sinergično delovanje organizacije. Organizacijo mora obvladovati posameznik ali skupina, ki delovanje ljudi v njej načrtuje, usmerja, spodbuja in spremlja. Organizacijo obvladujejo managerji. Postavijo jih tisti, ki razpolagajo z organizacijo – lastniki, ustanovitelji. Poverijo jim oblast v organizaciji, da bi ta učinkovito delovala in dosegala postavljene smotre in cilje.

Manager naj ima zadostna znanja o poslovođenju organizacij in vodenju ljudi, naj bo etičen-zanesljiv, verodostojen, pošten. Lastniki od njega pričakujejo dovolj ustvarjalnosti, podjetnosti in razsodnosti, ki omejujejo tveganja. Delež strokovnih znanj, izkušenj in osebnostnih lastnosti so za ta merila različni. Ob izbiri managerja se praviloma preverjajo izobraženost, reference in socialno poreklo. V skladu z dvojnostjo organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev (racionalni, dejavnostni vidik) in skupnosti interesov (vedenjski, interesni vidik) je dvojna tudi vloga managerjev, ki kot poslovodniki obvladujejo organizacijo in zato kot vodje vodijo ljudi.

Obvladovanje org je temelja naloga managerjev, poteka v nenehnem zaporedju načrtovanja in snovanja, urejanja in povezovanja, poslovođenja in vodenja, merjenja in presojanja. Vse te

dejavnosti temeljijo na odločanju. Odločanje je izbiranje med ukrepi in dejavnostmi, ki naj vodijo do ciljne učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije.

Etično odločanje, moralno delovanje. Veščine: osebne, medosebne, strokovne.

11. Vloga in načini dela managerjev so bistvenega pomena v hitro spreminjajočem se času in okolju. Opredelite, na katera vprašanja bi se morali/moral vprašati manager ali posameznik pred nastopom in prevzemom odgovornega položaja v organizaciji?

- Kdo sem jaz?
- Kakšne prednosti imam?
- Kako delam?
- Kam spadam?
- Kakšen je moj prispevek?

Manager naj (iz MIO):

- ve, kje se organizacija trenutno nahaja.
- ve, kam organizacija gre.
- se na svoji poti u
- i.
- uresni
- uje interese najpomembnejših vplivnih udeležencev.
- da sodelavcem priložnost, da se identificirajo z vizijo organizacije.
- se osredoto
- i na najpomembnejše prioritete – razvojne cilje.
- usmerja spremembe v okolju (je proaktiven in ne reaktiven).

V Organizaciji potrebujemo odgovor na:

Poslanstvo se nanaša na to KAJ organizacija po
ne (okvir programov); **vrednote** dolo
ajo **KAKO** to po
ne in **vizija** opredeljuje **KAM** želi organizacija s tem po
etjem priti.

12. Merjenje in presojanje kot naloga vseh v organizaciji. Opredelite merila in presojo, ki jih managerji opredeljujejo v politiki organizacije (dolgoročno, srednjeročno-razvojno in kratkoročno-tekočo politiko).

Osrednji del strategije vsake organizacije so dejavnosti:

- snovanje novih znanj,
- temeljnih zmožnosti in proizvodov,
- proizvodjanje izdelkov in izvajanje storitev,
- trženje proizvodov.

Menjava nasploh in trženje še posebej imata v politiki organizacije nadvse pomembno mesto.

TRAJNA TEMELJNA POLITIKA:

Temeljna dejavnost organizacije je okvir programov, ki je odvisen:

- od **zmožnosti organizacije, da snuje in udejanja proizvode, ki nudijo partnerjem večje in boljše koristi** kot konkurenca;
- na drugi strani pa **od procesa trženja, povezovanja koristi, ki jih nudi dobavitelj in koristi, ki jih želi odjemalec.**

Prav ti dve presoji terjata od organizacije, da svoje omejene zmožnosti osredotoči na tržno privlačen način v svoj program.

Trajna urejenost na ravni temeljen politike je odvisna:

- od **miselne naravnosti managementa** (meri na tržišče oz. menjavo, vendar če za njo ni prevladujoče miselnosti in usmeritve sodelavcev le ta zaleže zelo malo) in,
- od **prevladujočih navad sodelavcev in kulture organizacije**.

Prav tako je trajna umestitev organizacije med *osnovne kategorije sredstev* (delo, kapital in znanje) je tesno povezana s trženjem. Ni uspešne organizacije brez konkurenčnih proizvodov, ki temeljijo na ključnih zmožnostih, te pa na znanju.

Skladne sestavine temeljne strategije organizacije torej temeljijo na tržni usmeritvi in presojah, te pa so le usmeritve, ki so malo vredne brez udejanjanja. Tu pa temeljna politika izhaja iz srednjeročne.

SREDNJEROČNA RAZVOJNA POLITIKA

Trajni usmeritvam temeljne politike sledi srednjeročna razvojna politika:

- **z dejavnostmi** (inoviranje, proizvodjanje, trženje),
- **urejenostjo** (trajnimi pravili, zgradnjo, procesi, povezavami),
- **in sredstvi** (materialna in nematerialna).

Ker ima trženje odločilen vpliv na trajne usmeritve, se to prenaša tudi v razvojno politiko.. Razvojna politika je vpeta med usmeritve temeljne in potrebe tekoče politike.

Srednjeročne dejavnosti veljajo:

- enkrat trajni uspešnosti organizacije z obstoječimi programi in
- enkrat snovanju novih programov za uspešnost v prihodnje.

To pomeni na eni strani sprotno inoviranje na obstoječih platformah za uspešnost v konkurenci ob spremenljivih interesnih odjemalcih, na drugi strani pa temeljno inoviranje za prihodnjo konkurenčnost.

Oboje je neločljivo povezano s trženjsko dejavnostjo, ki na eni strani prinaša v organizacijo informacije o vznikajočih zahtevah in željah odjemalcev, na drugi strani pa v trajnem sodelovanju prepozna stalne vrednote, ki so osnovna usmeritev za snovanje bistveno novih proizvodov.

Srednjeročna urejenost zagotavlja stabilno okolje za delovanje org v nekajletnem obdobju, na drugi strani pa se pripravlja na nove načine in pravila delovanja za prihodnjo konkurenčnost. **Zlati pri tem ima trženje odločilno vlogo, saj posreduje info o urejenosti konkurentov za učinkovito delovanje v trženju ter o novostih, ki jih v urejenosti snujejo konkurenti za prihodnjo uspešnost. TRŽNIKI so tisti, ki dajejo pobude za povezovanje med organizacijami, da bi postale močnejše, vplivnejše, da bi zmogle bolj privlačno tržno ponudbo. Povezave so lahko lastninske, interesne in pogodbene.**

Srednjeročna strategija sredstev je tesno povezana s trženjem, saj ga oskrbuje s finančnimi, materialnimi in kadrovskimi sredstvi, še bolj pa tako, da ima prav trženje z informacijami, pobudami in zamislimi pomemben vpliv na preskrbo in razporejanje sredstev med programe in dejavnosti, tako za trajno prodornost na tržišču kot za naložbe v snovanje in udejanjanje novih programov.

KRATKOROČNA TEKOČA POLITIKA

Koncept trojne časovne okvirnosti politike org in znotraj nje politike trženja lahko prikrije nesporno dejstvo, da vse načrtovanje, snovanje in udejanjanje politike poteka v sedanosti, to je v časovnem okviru tekoče politike.

Tekoča strategije dejavnosti je usmerjena:

- v sprotno postopno inoviranje in proizvodnje čim bolj v skladu s tekočimi zahtevami, potrebami i željami odjemalcev, ki ji posreduje trženje;
- v obdelovanje ržišča- prepoznavanje potencialnih odjemalcev, vzbujanje njihove pozornosti, stalno posredovanje info,
- pridobivanje začetnih, ponovnih in trajnih naročil.

Trženje prinaša v organizacijo pobude in pritiske za postopno inoviranje, zamisli o novostih, ki bi omogočale prihodnjo uspešnost.

Trženje je praviloma vpeto v:

- postopno snovanje bistveno novih proizvodov,
- v usklajevanje med organizacijami in odjemalci,
- v nabiranje novih info in pobud,
- tržniki so praviloma glasniki novega in kritiki ustaljenega.

Tekoča strategija urejenosti je tesno povezana s trženjem glede:

- pravil poslovanja
- glede pooblastil in obravnavanja tveganj,
- glede terminskega načrtovanja,
- sprotnega povezovanja in sodelovanja s partnerji
- vzdrževanja primernih razmerij s konkurenti.

Tekoča strategija sredstev in gospodarjenja v marsičem temelji na trženju:

- na porabi sredstev za obdelovanje tržišča,
- na zagotavljanju rednih plačil odjemalcev,
- na porabi sredstev za hitro prilagajanje in inoviranje ponudbe,

na zahtevah za trajno in trdno investiranje v tržno osnovanje projekte proizvodov za prihodnjo uspešnost.

13. Opredelite pomen politike organizacije s politiko trženja in strategijo za doseganje ciljev.

Temeljni model politike organizacije

Politika podjetja obsega **cilje in strategije** za doseganje teh ciljev. Izhodišče za cilje in strategije je **vizija** organizacije, ki obsega temeljne, kvantitativne smotre in kvalitativno osnovno usmeritev - torej KOLIKO in KAJ.

Strategija obsega DEJAVNOSTI, UREJENOST in SREDSTVA za doseganje ciljev org.

Dejavnosti: inoviranje (snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov), proizvajanje in izvajanje (snovnih in nesnovnih izd) in trženje.

Urejenost:

- pravila: določajo vsebino rutinskega odločanja in metode, modele analiznega odločanja, obsega obvezne usmeritve in način delovanja org., delov org. in sodelavcev – na področju dejavnosti, urejenosti in sredstev org., pa načrtovanja in snovanja, poslovanja in vodenja, merjenja in presojanja; pravila
- zgradnjo (strukturo): vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalno delitev dela;
- proces: dinamični vidik urejenosti: potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti org.

Sredstva organizacije:

- materialna: kapital in druga finančna sr., materiali, energija, naprave, stroji,

- nematerialna: sodelavci org s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami in prizadevnostjo, znanje, pravice, ugled...

VIZIJE IN SMOTRI CILJI

STRATEGIJA

UREJENOST	DEJAVNOSTI	SREDSTVA
Pravila	inoviranje	materialna
Struktura	proizvajanje	nematerialna
Procesi	trženje	

Ta model je enostaven in pregleden.

Njegova slabost izhaja iz enostavnosti, saj ne obsega mnogih vidikov, ki naj bi jih upoštevali pri zahtevnejšem načrtovanju, snovanju in spremljanju izvajanja politike org. (časovna razsežnost, dinamična razsežnost, vsebinska razsežnost,...)

14. Uspešnost vseh organizacij izhaja iz menjalnih razmerij med organizacijo in njenimi udeleženci. Kako nastaja politika organizacije in kakšna je vloga trženja pri tem?

Organizacija je instrument, s katerim udeleženci udejanjajo svoje interese. Cilje dosega na tak način, kot ustreza interesom vplivnih udeležencev. Učinkovitost in uspešnost org pri doseganju teh ciljev je merilo za presojanje managerjev. **Postavljanje ciljev in snovanje strategij za doseganje teh ciljev – to je snovanje politike organizacije, sta prva stopnja v obvladovanju org kot temeljni nalogi managerjev.**

Politika org obsega **cilje in strategije** za doseganje teh ciljev. **Vsaka strategija obsega dejavnosti za doseganje cilja, urejenost za doseganje cilja in sredstva za doseganje cilja.** Snovanje politike org zadeva dejavnostni (instrumentalni) vidik org in nujno upošteva interese vplivnih udeležencev v zunanem in notranjem okolju.

Načrtovanje zadeva prihodnost, predvsem učinkovito izrabljanje obstoječih ključnih zmožnosti v sedanosti in snovanje novih ključnih zmožnosti, ki naj v prihodnosti dajejo org možnost za uspešno delovanje ob tekmicah.

Ključna zmožnost je lahko katerakoli posamezna sestavina ali sinergična kombinacija sestavine politike org. Pomembne in dolgoročne interese vplivnih udeležencev org izraža in smiselno povezuje **vizija organizacije**. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo. Vizija, ki jo usvoji pomemben del vplivnih udeležencev je z vedenjskega vidika pomembno orodje za obvladovanje delovanja organizacije, z dejavnostnega vidika pa temeljno izhodišče za snovanje smotrov in ciljev org.

Politika org obsega cilje org in strategijo org, to je skladne DEJAVNOSTI, UREJENOST, in SREDSTVA za doseganje teh ciljev.

Sodobno načrtovanje prehaja na ustvarjalno in prožno snovanje politike org, v katerem vlogo podrobnega analiziranja v veliki meri prevzema intuitivno odločanje.

Kakovostno načrtovanje politike org je delno racionalen in delno intuitiven, predvsem pa ustvarjalen proces, v katerem imajo pomembno vlogo znanja in izkušnje managementa (koncept t.i. učeče se organizacije) in ki je pomembna sestavina kulture organizacije.

POLITIKA ORG in TRŽENJE (str.22)

Uspešnost vsake org izhaja iz menjalnih razmerij med org in njenimi udeleženci. Med temi razmerji je mnogo tržnih. Organizacija ponuja svoje izdelke in storitve na tržišču, odjemalci izbirajo med

njimi in jih kupujejo. Organizacije s svojimi izdelki oskrbujejo uporabnike, plačilo zanje pa prejmejo druge.

Organizacija ustvarja izdelke in storitve in z njimi oskrbuje posameznike, skupine in druge organizacije – daje koristi in jih prejema.

Znanja s področja trženja izhajajo iz izkušenj in raziskav, veljajo večinoma za menjavo v celoti. Osrednji del strategije vsake organizacije so dejavnosti – snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov, proizvajanje izdelkov in izvajanje storitev, ter nenazadnje trženje proizvodov. Menjava nasploh in trženje posebej ima v politiki organizacije nadvse pomembno mesto – najprej neposredno med dejavnostmi in posredno pri vseh drugih sestavinah politike.

Vizija, videnje org v prihodnosti je neločljivo povezano s trženjem. Od trženja sta odločilno odvisna obstanek in razvoj organizacije.

15. Opredelite dogmatični-načelni-teoretični pristop trženja v primerjavi s pragmatičnim, postopnim-praktičnim pristopom trženja?

DOGMATIČNI-NAČELNI, TEORETIČNI PRISTOP

Gre za prepričanje, da kaže politiko organizacije in z njo politiko trženja snovati in načrtovati sistematično in celovito, postaviti temeljne usmeritve in iz njih izvesti razvojne načrte, ki so popolno in obvezno vodilo za snovanje in udejanjanje tekoče politike org in trženja.

- Trdna izhodišča politike kaže postaviti v trajnih usmeritvah, v *temeljni politiki* org in trženja.
- Celovito in poglobljeno raziskovanje tržišča in tehnoloških zmožnosti,
- celostno presojanje organizacije in njenih zmožnosti naj bi omogočalo racionalno snovanje vizije in smotrov org,
- zatem pa opredeljevanje trajne temeljne dejavnosti in trajne usmeritve org v panogo.

- Iz opravljenih analiz sledi presoja o optimalnem razmerju temeljnih kategorij sredstev (dela, kapitala in znanja) s stališča trženja:
- Upoštevanje kulture organizacije pri analiziranju izhodišč temeljne politike;
- Presoditi, kako primerna je uresničevanje posamezne vizije in doseganje smotrov org in trženja;
- Določiti smernice za postopno usmerjanje kulture.

Analizno in podrobno zastavljene trajne usmeritve temeljne politike so obvezujoča osnova in okvir za načrtovanje in snovanje srednjeročne razvojne politike org in trženja.

Iz opredeljene trajne temeljne dejavnosti sledijo načrti: - inoviranja, - ustvarjanja programov, na katerih bo temeljila uspešnost organizacije. To pa pomeni poleg razvoja in proizvodnje tudi srednjeročno načrtovanje trženja- tako pristopov, kot udejanjanja trženjskih poti in sistema za obdelovaje ciljnih segmentov odjemalcev.

Gre za podreditev urejenosti delovanja trženjskih konceptov in nasploh uvajanje urejenosti, skladne z bolj avtoritativnimi ali participativnim slogom obvladovanja org. Tržna usmerjenost naj bo skupek pravil, zgradnje, procesov in povezovanja organizacije, srednjeročnim načrtovanjem za vzpostavitev pogodbenih in lastninskih povezav.

Tekoča politika org in trženja naj obvezno udejanja cilje i strategije razvojne politike.

Na področju trženja gre predvsem za dosledno izvajanje obdelovanje tržišča – pridobivanje in učinkovito obdelovanje odjemalcev za proizvode, ki postopno nastajajo v skladu z razvojnimi načrti inoviranja in proizvodjanja.

Takšen sistematičen, celostni in logični potek načrtovanja se sklada s prevladujočo usmeritvijo teorije o politiki organizacij in o politiki trženja.

PRAGMATIČEN-POSTOPNI, PRAKTIČNI PRISTOP

Praksa se od teorije občutno razlikuje. V načrtovanju in snovanju politike org prevladuje **manj sistematičen, logičen in dosleden pristop, ki ga je v svojih delih nakazal že Mintzberg z vznikanjem novih zamisli in s postopnim snovanjem politike org..** Osnovna zamisel je enostavna in prepričljiva: ker je prihodnost neznana, je smiselno po najboljši trenutni vednosti določiti cilje in izbrati strategije – potem pa spremljati uspešnost te strategij, opuščati manj uspešne in jih nadomeščati z novimi, bolj obetavnimi.

V manjših organizacijah je obvladovanje praviloma v rokah posameznika ali ožje skupine. Časovno obzorje načrtovanja pa je v takšni org omejeno na sprotno preživetje in kratkoročne projekte; za dolgoročne načrte ima organizacija malo priložnosti, predvsem pa premalo zmožnosti.

Če org raste pa nesistematično in delno, neformalno, nezapisano načrtovanje ne zadošča. Org se loteva ustvarjanja novih znanj in temeljnih zmožnosti, novih proizvodov, kar lahko traja več mesecev ali celo leta. Uspešna bo le če je načrtovanje in snovanje ciljno, urejeno, oskrbljeno s sredstvi in zmožnostmi. Zato management začne sistematično načrtovati razvojne projekte, najprej razvoja in tehnologije, nato proizvodjanja in trženja, ter nato kadrov in znanja.

Ko nastaneta formalizirani tekoča in razvojna politika, se postopno oblikuje potreba po tajnih usmeritvah delovanja. Te zadevajo ponavadi osnovno dejavnost, na tiste izdelke in storitve, ki imajo na trgu največ izgledov. Postopno se oblikuje miselnost managementa, ki temelji na tržni usmeritvi. Tako nastane zrela organizacija, ki ima razvito tekočo in razvojno politiko in trdne trajne usmeritve, temeljno politiko.

Prednosti:

- prožnost in prilagajanje okoliščinam v okolju, zlati tržišču

Slabost:

- načrtovanje in snovanje je premalo sistematično in celostno,
- pod vplivom kratkoročnih dogodkov

SINTEZA

Celostno, avtoritativno vzpostavljanje nove, bistveno drugačne politike org lahko naleti na odpore. Ker ne zraste iz organizacije, se večinoma ne sklada z kulturo organizacije ter naleti na aktivne ali pasivne odpor sodelavcev, lahko tudi vplivnih zunanjih udeležencev (poslovni partnerji, finančne ustanove, krajevno okolje).

Boj uspešna je sinteza obeh pristopov, dogmatičnega in pragmatičnega. Org, ki je iz majhne zrasla v neko večjo org in postaja manj uspešna je sorazmerno lahko prepričati ključne managerje in strokovnjake, da je nujno »napraviti red«. Postopno nastajanje razvojne in temeljne politike je možno pospešiti, če ima osrednja skupina dovolj znanja in osebnega ugleda ter voditeljskih zmožnosti. Modro je izpolnjevati tekočo politiko, graditi razvojno okrog ključnih projektov in

postopoma snovati temeljne usmeritve. Snovanje in načrtovanje naj sproti kaže prednosti in dobre izide.

V večjih, ustaljenih in togih org prehitro in celostno uveljavljanje politike org naleti na odpore, ki jih je težko premagati. Osredotočijo naj se na pobude za spreminjanje, uvajanje bolj celostne in sistematične politike ter tako laže uspevajo v ogroženih situacijah. Načrtovanje in snovanje politike naj se uvaja postopno, na posameznih področjih inoviranja in trženja, s posameznimi analizami tržišč, z benchmarkingom, snovanjem vizije. Tako lahko postopno prispevamo k spreminjanju vzdušja in kulture, omogočeno je realno uvajanje razvojnega in temeljnega načrtovanja in snovanja.

16. Pomen in vsebina trženja med organizacijami glede na vrsto in deleže trženja organizacije. Opredelite na praktičnem primeru vaše organizacije.

Organizacije nastajajo in obstajajo zaradi interesov udeležencev, tako zunanjih kot notranjih. Razmerja med udeleženci temeljijo na interesih, interesi merijo na koristih, ki jih organizacija in udeleženci pričakujejo. Ravnotežje interesov nastaja z medsebojno menjavo koristi oz. proizvodov. Dolgoročna menjalna razmerja temeljijo na primernem zadovoljstvu udeležencev z menjavo in na zaupanju, da bo tako tudi v prihodnje.

Menjalna razmerja potekajo med vsemi udeleženci org, v notranjem in zunanjem okolju ter med njima. Trženje poteka med organizacijami in organizacijami ter posamezniki na tržišču. Menjava lahko poteka med dvema ali več udeleženci.

Oblike menjalnih razmerij:

- *transakcijska menjalna razmerja*: se osredotočajo na pravočasno menjavo enostavnih proizvodov in storitev po zelo konkurenčnih tržnih cenah:
- *sodelovalna menjalna razmerja*: temeljijo na osebni, informacijski povezanosti, ki jo partnerju ustvarjajo za doseganje dolgoročnih skupnih smotrov

Razvrščanje po panogah, okoljih, konkurenci, tržiščih

Po PANOGAH dobaviteljev in odjemalcev:

- **gospodarstvo**: panoge potrošnih dobrin, panoge naložbenih dobrin, kmetijskih izdelkov, turizma, denarništva, zavarovalništva...
- **negospodarstvo ali javni sektor**: trženje zdravstvu, društvom, stranka, javnim ustanovam, javnim podjetjem-železnica, pošta, telefon, vojski....

Trženje po **PROSTORU**:

- krajevno, nacionalno, deželno;
- mednarodno, transnacionalno.

Trženje glede na družbeno in gospodarsko **RAZVITOST IN UREDITEV** dežel in področij:

- bližnja in daljna tržišča- domače in tujina;
- tržišča v deželeah z različnimi družbenimi ureditvami;
- tržišča razvitih, manj razvitih, nerazvitih dežel.

Trženje glede na **KONKURENCO**:

- trženje v šibki in v močnejši konkurenci
- trženja v deželah z urejenimi ali z neurejenimi pogoji tekmovanja.

Trženje po značilnih **TRŽIŠČIH**:

- potrošna tržišča – za potrošne izdelke, za trajne dobrine;
- tržišča organizacij- potrošni material, za surovine, za polizdelke, sestavne dele,
- tržišča za storitve – storitve za potrošnjo, ekspertne storitve

Razvrščanje po udeležencih

Vrste trženja so zlasti:

- **potrošno trženje** izdelkov, storitev in znanj med organizacijami dobaviteljicami in posameznimi potrošniki, ki jih uporabljajo za končno porabo- **B2C** ;
- **trženje med posamezniki** – **C2C**, s posredovanjem časnikov, spletnih strani,....
- **trženje posameznikov organizacijah** – **C2B**, drobne storitve, samostojni podjetniki;
- **medorganizacijsko trženje** proizvodov– **B2B**, med organizacijami dobaviteljicami in organizacijami odjemalkami, ki jih uporabljajo za lastno enostavno ali razširjeno reprodukcijo

Glede na SMER TRŽENJA med organizacijami je trženje lahko:

- **nabavno trženje**: org ali posamezniki kupujejo proizvode, uporabljajo za lastno enostavno ali razširjeni reprodukcijo ali za osebno porabo;
- **prodajno trženje**: org ali posamezniki prodajajo proizvode drugim org ali posameznikom.

DELEŽI vrst trženja v narodnem gospodarstvu:

- trženje proizvodov in storitev; v BDP srednje in visoko razvitih dežel imajo storitve 2/3 delež, ki raste s stopnjo razvitosti
- potrošno trženje in trženje med organizacijami: zaradi večkratnega trženja sestavin končnih izdelkov in storitev med org v reprodukcijskih verigah je celoten obseg trženja med org v srednje in visoko razvitih deželah približno 2x večji od potrošnega trženja; delež trženja med org v vsem trženju je cca. 2/3;
- deželno, mednarodno in globalno trženje: deleži mednarodnega trženja v celotnem trženju posameznih držav so zelo različni, vendar pomembni

17. Kakšen je pomen in oblika trženja med organizacijami (nabavno, prodajno trženje).

TMO je lahko prodajno ali nabavno. Različno je od trženja potrošnikom glede dejavnostnih in vedenjskih posebnosti.

Dejavnostne značilnosti:

- potrošniki uporabljajo in porabljajo proizvode za svojo lastno rabo;
- organizacije uporabljajo te proizvode za opravljanje svoje dejavnosti;
- org so povezane v reprodukcijske verige, ki so končujejo v potrošnem trženju;
- za te verige sta značilna omejena konkurenca(malo dobaviteljev in odjemalcev);
- v reprodukcijskih verigah je povpraševanje posledično;
- spremembe v povpraševanju potrošnikov imajo multiplikativne učinke;
- zaradi globalizacije mnogih panog so panožne značilnosti odjemalcev in dobaviteljev mnogokrat pomembnejše od deželnih značilnosti;
- ker sta dob in odj organizaciji, je prodajno tržišče zrcalna podoba nabavnega in obratno.

Vedenjske značilnosti:

- trženje poteka samo med prodajno funkcijo dobavitelja in posameznimi potrošniki, temveč med številnimi sodelavci dobavitelja in odjemalca, ki delujejo na različnih ravneh in v raznih funkcijah;

- trženje zato ni več le prodajanje, ampak predvsem povezovanje in usklajevanje.

NABAVNO TRŽENJE / PRODAJNO TRŽENJE

Nalogo nabavnega trženja, bi tradicionalno lahko opredelili kot oskrbovanje organizacije s sredstvi, ki jih potrebuje za delovanje. Obsega vse kar org nabavlja za lastno delovanje, hardware(materiale, sestavne dele, podsestave, proizvode, naprave, sisteme,...energijo) ter software (storitve, znanje, pravice do uporabe znanja, informacije,...).

Je ena smer v menjavi med trženjskimi partnerji. Druga smer pa je prodajno trženje. Kar je za organizacijo dobaviteljico prodajno trženje je za njene trženjske partnerice, odjemalke, nabavno trženje.

Nabavno in prodajno trženje sta dva vidika istega procesa in ju kaže povezati, saj v obeh veljajo ista spoznanja.

Povezanost prodajnega in nabavnega trženja:

- tržni proces je za dobavitelja prodajno trženje in za odjemalca nabavno trženje;
- *prodajalci* dobavitelja skrbijo za predprodajne storitve, za prodajo in za poprodajne storitve – *nakupovalci* odjemalca pa za prednakupne dejavnosti, za nakup in za ponakupne dejavnosti;
- *prodajni* proces se začne z akvizicijo (pridobivanjem poslov), nadaljuje s prodajno pogodbo (pridobitev posla), in z dobavo (izročitev) ter konča z zaključkom posla, ki je, če uspe pogosto nastavek za naslednji posel.
- *nabavni* proces pa se začne s povpraševanjem, nadaljuje z nakupno pogodbo (podelitev naročila), ter s prevzemom (sprejemom) in konča z zaključkom, ki je lahko že uvod v naslednji posel;
- *oba procesa sta tesno povezana, posel je mogoč le , če imata dobavitelj in odjemalec del skupnih ciljev; iskanje in doseganje teh skupnih ciljev je osnovna naloga tržnikov; prodajalec, ki ne razume ciljev in interesov odjemalca, ne more uspeti, isto velja v obratni smeri.*

POMEN

Vsaka organizacija naj bo primerno oskrbljena s sredstvi; predpogoj za to so finančna sredstva, ki pa sama niso dovolj. Oskrbovanje s sredstvi sega od materialnih sredstev (energenti, surovine, materiali, polizdelki, naprave, sistemi) do storitev (enostavnih in kompleksnih, izvajalnih in znanjskih), se začne z načrtovanjem in udejanja z nabavim trženjem.

Nabavno trženje obsega vse kar zadeva pridobivanje materialov ob kar najnižjih stroških, prevoz in skladiščenje teh materialov ter posredovanje le teh v proizvodnjo. **V širšem smislu** obsega ta dejavnost tudi načrtovanje nabavljanja ter spremljanje porabe v proizvodnji.

Pomembnost nabavnega trženja opredeljuje stopnja vpliva, ki ga ima na uspešnost organizacije pri doseganju ciljev. V proizvodnih podjetjih pomen nabavnega trženja raste vzporedno z deležem stroškov za nabavljene dobrine v celotnem prihodku. To rast pospešuje padanje deleže živega dela v večini industrijskih panog.

Stroški za nabavljene dobrine in storitve marsikje presegajo 60% celotnega prihodka in so lahko 3x večji kot stroški živega dela. Enak delež prihranka v nabavi vpliva torej 3x močneje na izide poslovanja, kot prihranek na živem delu. Če je isti dobiček v razredu 5-10% celotnega prihodka, ga za 1/10 zmanjšani stroški nabave lahko podvojijo. Iz tega lahko sklepamo, da je nabavno trženje v mnogih podjetjih in drugih organizacijah deležno manjše zavzetosti in porabe sredstev kot prodajno trženje.

V trajnem sodelovanju, ki je značilno za TMO, skušajo te racionalizirati transakcijske stroške, ki nastajajo pri snovanju in udejanjanju menjalnih razmerij med samostojnimi gospodarskimi subjekti.

18. Opredelite pomen outsourcinga – poverjanje dejavnosti drugim organizacijam. Zakaj je to učinkovitejši način (če je?) oskrbovanja z materiali?

Pomen outsourcinga vidimo v delitvi dela ki prispeva h povečevanju produktivnosti in ekonomičnosti delovanja neke organizacije. Tista opravila, ki jih lahko druga organizacija opravi bolje, poverimo drugi. Organizacija se vselej odloča katere dejavnosti bo opravljala sama, in katere bo prepuščala drugim in se z njimi oskrbovala od zunaj, vendar pa ji mora to prinašati določene koristi.

Outsourcing **opredelimo** kot oskrbovanje od zunaj in je star toliko, kot sama delitev dela. Gre za oskrbovanje dejavnosti, ki jih je organizacija do takrat opravljala sama in jih sedaj preda drugi. Na primer **avtomobilska industrija** postaja vse bolj montažer sestavin, s katerimi se oskrbuje pri drugih specializiranih organizacijah, outsourcing je običajen v **gradbeništvu**.

Trije temeljni razlogi, za pojav outsourcinga v **ospredju pozornosti managerjev**:

- organizacija, ki poverja nekaj dejavnosti drugim organizacijam, postaja **manj kompleksna in lažje obvladljiva**;
- **če ni več potrebe** po izidih takšne dejavnosti, jih organizacija **ne nabavlja več**, kar stori **lažje, kot če bi sama ukinjala kakšno dejavnost znotraj** organizacije (ni odvečnega kadra, odvečne opreme, zalog,...);
- organizacija, ki **deluje v razvitem** gospodarskem okolju ima lahko velike ekonomske **koristi**, če neko dejavnost poveri **drugi organizaciji, ki deluje v manj razvitem** okolju (nižji stroški, kakovost delovne sile pa ustrezna,..).

Sled temu, je postal outsourcing sinonim za **prenašanje posameznih dejavnosti v ekonomsko manj razvite dežele** z zadovoljivo infrastrukturo in kakovostjo delovne sile (Azija, Kitajska, Tajvan, V. Evropa,...)

Raziskave kažejo, da nekateri izvajalci poverjenih dejavnosti vstopajo v outsourcing **nepremišljeno**, velikokrat, ker so v krizi in je to edina možnost preživetja, čeprav le začasno. Nekateri so nepremišljeni pri predaji dejavnosti, saj ne pretehtajo dovolj dobro, saj bi lahko šlo za predajo dejavnosti, s katerimi dajalec **izgublja pomembne temeljne zmožnosti, ki so temelj konkurenčnosti**.

Slabosti outsourcinga:

- zahtevno sprotno obvladovanje na novo nastalih razmerij s prejemniki dejavnosti;
- transakcijski stroški lahko zmanjšajo ali izničijo koristi;
- opuščanje ključnih zmožnosti; na področju trženja, odhod strokovnih sodelavcev,, opuščanje razvoja;
- pomanjkljivo sodelovanje pri odločanju za outsourcing, ki bi omogočili celostno, strateško in strateško obravnavanje outsourcinga;

Prednosti outsourcinga:

dolgoročno lahko prinaša koristi, tako za dajalca, kot za prejemnika, če se za vstopanje v razmerje odločata po celostni presoji stanja in zgledov prihodnosti.

19. Sodobni trendi v trženju (sklenitev posla, nabava v trženju, razmerje med udeleženci).

Trije tredi (Hunter):

- **Individualnost potreb odjemalcev:** ta se lahko bistveno razlikuje od splošnih problemov, ki prevladujejo v panogi;
- **povratek k posamezniku;** posamezniki ali skupine se odločajo za nakupe – hočejo dolgoročna razmerja, i naj temeljijo na razumevanju njihovih poslovnih potreb;
- **uveljavljanje integriranih tržnih programov:** posledica pritiskov na povečevanje produktivnosti v 90. letih; programi ki vključujejo vse tržne in komunikacijske instrumente, so koristni tako za dobavitelje, kot za odjemalce:
 - *odjemalci:* prejmejo natančno tisto mero komuniciranja in informacij ter storitev, ki ustreza njegovim potrebam;
 - *dobavitelju :* koristi proces, ki povečuje privrženost odjemalcev, ustvarja tesnejšo povezanost, znižuje stroške trženja in povečuje donosnost.

Dogajanja, iz katerih rastejo ti trendi :

(sklenitev posla, nabava v trženju, razmerje med udeleženci)

- 1) za sklenitev posla je potrebnih več in bolj zahtevnih stikov; nabavniki terjajo več informacij in se odločajo dalj časa o kompleksnejših izdelkih in storitvah; tako nastajajo dolgoročna razmerja, ne enkratne bežne transakcije.
- 2) Usposabljanje in delovanje tržnikov postaja vse dražje, ker postajajo izdelki in razmerja z odjemalci vse bolj kompleksnejša;
- 3) Zlasti za izdelke visoke tehnologije je na voljo vse manj kvalificiranih tržnikov;
- 4) Vse več managerjev terja, naj marketing in prodaja polagata računa o svojem poslovanju – trženje naj postane bolj produktivno in ekonomično;
- 5) Nižji stroški za povezane baze podatkov in shranjevanje podatkov povečujejo gospodarnost;
- 6) Vse bolj zmogljive in uporabnikom prijaznejše baze podatkov omogočajo lažje opredeljevanje obstoječih in nastajajočih tržnih niš;
- 7) Življenjski cikli izdelkov postajajo krajši, zato je čas za razširjanje tržnih info vse bolj dragocen;
- 8) Mnoge organizacije so postale bolj ploske in so decentralizirale odločanje.

Osredinjanje na kakovostne in koristne proizvode ne zadošča več za trajno konkurenčnost, saj se potrebe odjemalcev hitro spreminjajo, konkurenti pa vse hitreje posnemajo uspešne proizvode. Tudi sama usmeritev na odjemalce ni dovolj. ***Bistveno je snovanje trajnih razmerij, v katerih so dobavitelji in odjemalci odvisen en od drugega – ne le v sprotnem poslovanju, ampak predvsem zaradi skupnega snovanja proizvodov, ki enim in drugim obetajo konkurenčnost v prihodnje.***

Uspevajo org, ki uspejo trajno obdržati več trženjskih partnerjev in ki bolje razumemo njihove potrebe, želje in vrednote, ki se kažejo kot nabavno oz. prodajno vedenje vsakega partnerja posebej.

20. Snovanje strategije trženja (prepoznavanje ciljev, tržna raziskava. Kakšen je po vašem mnenju potek raziskave?)

Spoznavanje tržišč je sistematična dejavnost, ki oskrbuje management s pravočasnimi, zanesljivimi in pravilno ovrednotenimi informacijami o tržišču. Te informacije so dragocene strateške zmožnosti organizacije. Uspešno snovanje strategij temelji torej na učinkovitem zbiranju informacij. Pridobivanje informacij terja porabo sredstev podjetja. Zato naj koristi presegajo stroške. Literatura navaja sledečo strukturo vira informacij - poudarek je na osebnih stikih:

- osebni viri (stik, razgovor); absolutno prevladajo neosebne stike z 88%
- med viri informacij je kar 97% osebnih
- med zunanjimi viri je 80% osebnih

V praksi poteka pomemben del pridobivanja informacij s tržišča neformalizirano, dragih raziskah se podjetje tako loti le za pomembnejše programe.

Tržne raziskave pomenijo poglobljeno in sistematično zbiranje in analiziranje informacij o tržiščih.

Vloga raziskovanja tržišča: Pregledovanje okolja, Analiziranje tržnih možnosti, Napovedovanje prodaje, Študije tržišč, Analiziranje prodaje.

Potek raziskave tržišča:

- **opredelitev naloge** (omogoča osredotočenje na bistvene informacije in racionalnejšo izrabo sredstev. V opredelitev je pogosto vključena raziskovalna akupina.
- **opredelitev podmen** (deduktivni način razmišljanja od splošnega k posameznemu je običajen in racionalnejši, če podmene niso dobro zastavljene jih raziskava ne potrdi).
- **Načrt raziskave in zbiranje informacij** (določitev primarnih in sekundarnih virov informacij, zbiranje informacij, določitev vzorcev
- **Analiziranje in tolmačenje informacij** (preverjanje veljavnosti podatkov, smiselno urejanje in tolmačenje informacij).
- **Primerjanje informacije spodmenami** (to je kritična faza, informacije lahko dopolnijo ali popravijo postavljene podmene, če informacije ovržejo podmene je potrebno delo v celoti ali delno ponoviti.
- **Priprava in predstavitev poročila o raziskavi** (raziskava, ki ne doseže večine odločevalcev v podjetju je nekoristna, raziskava prinese koristi le če jo odločevalci sprejmejo za svojo, zato je izjemno pomemben del način predstavitve le te).

21. Kako segmentiramo tržišče glede na makro in mikro značilnosti organizacije? Katere spremenljivke je modro upoštevati?

Predvsem v trženju med organizacijami naj bo segmentiranje dvostopenjsko - makro in mikro. Makro segmentiranje se osredotoča na značilnosti organizacij odjemalcev, je sorazmerno lahko in hitro, stroški so nizki, neposredni stiki z odjemalci niso nujni, zadoščajo lahko že sekundarni podatki.

Mikro segmentiranje opredeljuje enovite skupine odjemalcev v eni deželi, upošteva demografske in drug objektivizirane značilnosti ter vedenjske in psihografske značilnosti - osredotoča se na značilnosti odločevalskih skupin - je težavno, zamudno in drago. Terja poglobljeno znanje o odjemalcih.

Značilnosti dvostopenjskega segmentiranja in spremenljivke:

SEGMENTIRANJE	DESKRIPTORJI	ZAHTEVNOST, STROŠKI	ZNANJA O ODJEMALCU	VIRI INFORMACIJ
MAKROSEGMENTIRANJE -značilnosti organizacije	Demografski podatki	Dokaj enostavno, hitro, nizki stroški	Neposredni stiki z odjemalci niso potrebni	Sekundarni: javne statistike, banke podatkov
MIKROSEGMENTIRANJE -značilnosti tržne skupine v organizaciji	Značilnosti poslovanja, okoliščin in nabavnikov, strategija nabavljanja	Zelo zahtevno, dolgotrajno in visoki stroški	Potrebna so globlja znanja o odjemalcu	Primarni: stiki z odjemalci, osebno umovanje

Sodila za segmentiranje so Demografska (po panogah, po velikosti odjemalcev in po geografskem položaju), Poslovna (po tehničnih finančnih merilih, po vlogi - proizvajalci uporabniki, preprodajalci, Ter Nabavna (po urejenosti nabavljanja, po vplivih, po novostih nakupa).

Pomembne spremenljivke so še: Panoga, velikost podjetja, Geografska lokacija, tehnična, proizvodna, finančna sodila, Urejenost nabavljanja, vplivi na nabavne odločitve, vrsta-novost nakupa, zaželene koristi in psihološki dejavniki.

22. V čem je bistvo napovedi prodaje po vsebini (količinske in vrednostne napovedi, tržni potencial, prodajna kvota).

Zadnja stopnja v izbiranju tržišč je napovedovanje prodaje, napovedi so osnova za določanje sestavin tržnega spleta, vplivanje na usmerjanje programov, oblikovanje strategije pogojev trženja, snovanje tržnih poti in na predračune za tržno komuniciranje.

Napoved prodaje: količinske in vrednostne napovedi veljajo za načrt trženja in za znane pogoje na tržišču.

Tržni potencial: Podjetje ga mnogokrat ne dosega zaradi omejenih zmožnosti ali zaradi restriktivne politike trženja.

Prodajna kvota: Je cilj posamezne enote v tržni funkciji organizacije.

Pri napovedi ne gre zgolj za napovedovanje prodaje v ožjem smislu kot so količinske in vrednostne napovedi, pomemben je tudi potencial tržišča, to pa so vsi možni odjemalci, ki imajo potrebe po proizvodu in dovolj veliko kupno moč. Podjetje običajno tržnega potenciala ne izkoristi do kraja zaradi omejenih zmožnosti ali že omenjene restrikcije.

23. Opredelite sodobno pojmovanje strategij in kakšna je vloga inovatorjev-kolonizatorjev v primerjavi z realizatorji-konsolidatorji?

Strategije do odjemalcev so le na videz nespremenjene, saj se z uveljavljanjem omrežnega trženja bistveno menja odnos med trženjskimi partnerji - na mesto enostranskega prizadevanja za koristi stopa složno ustvarjanje koristi za oba in ne le za enega partnerja. Posebno veljavo ima pri tem strategija trajnega ohranjanja trženjskih partnerjev, ki gradi na skupnih izkušnjah, zaupanju in zavzetem sodelovanju - kar vse terja obilo porabo zmožnosti in časa. Stari odjemalci ostajajo največkrat tudi najboljši odjemalci.

Organizacija si lahko obeta konkurenčnost v prihodnje le s proizvodi, ki nudijo trženjskim partnerjem boljše in večje koristi., kot konkurenti, ki jih je težko, drago ali zamudno posnemati. To so praviloma novi ali izboljšani proizvodi.

Prvo mesto pri snovanju in začetnem trženjskem dokazovanju novih proizvodov imajo manjše inovativne organizacije - inovatorji - kolonizatorji. Od množice zasnovanih proizvodov jih na trgu obstane le nekaj odstotkov. Te potem tako ali drugače prevzamejo ustaljene, na tržišču dovolj uveljavljene organizacije realizatorji - konsolidatorji in jih z velikimi vlaganji skušajo uveljaviti na tržišču. Te organizacije so uspešne, če so dovolj zgodnje. Ne velja več pravilo, da so vodje in tekmeči le velike organizacije, zaradi raznolikosti odjemalcev se v vseh velikostih najdejo uspešne organizacije.

Zmožnosti kolonizatorjev in konsolidatorjev so drugačne in sicer. Za kolonizatorje so značilne tehnološke veščine, težišče za novosti, zagnanost, zavzetost za novimi tehnologijami, korenine v znanosti, podjetni ljudje, ki ne želijo delati v velikem podjetju, eksperimentiranje, hitro ukrepanje, kratkoročna naravnost, ipd.

Za konsolidatorje so značilne drugačne zmožnosti kot so veščine v trženju, razumevanje potreb povprečnega uporabnika, interes za dobiček, korenine v trženju, organizacijski ljudje, ukrepajo premišljeno, obvladajo procese, kultura discipliniranosti, dolgoročna naravnost, obvladovanje hierarhije. Zaradi razlik zmožnosti kolonizatorjev in konsolidatorjev so si ti komplementarni. Sodelovanje je ključno za uspeh.

24. Opredelite strategijo v nabavnem trženju natanko ob času - Just in Time (JIT) ter za vsak slučaj- Just in Case (JIC). V čem je razlika pri oskrbovanju?

Organizacija potrebuje za delovanje materialna in nematerialna sredstva. Z njimi se lahko oskrbuje sama, ali pa pri drugih organizacijah. Pomembna sestavina strategije izvajanja je urejenost nabavljanja. Lahko imamo razdeljeno ali osredinjeno nabavo.

Cilj managementa materialov so ekonomski, npr: zniževanje cen, hitrejše obračanje zalog, nižanje stroškov za pridobitev virov in vzdrževanje zalog, ter neekonomski kot so: odnosi z dobavitelji, redne dobave, enakomerna kakovost ipd.

Dosledno zagotavljanje redne oskrbljenosti je privedlo do koncepta 'ob pravem času' = JIT, ki pomeni sprotno oskrbovanje dejavnosti podjetja brez nepotrebne čakanja in zamud, pa tudi brez kopičenja zalog. V manj urejenih okoljih, kjer izpadov ni mogoče preprečiti se bolje obnese

zmernejši koncept 'za vsak slučaj' = JIC, ki skuša nepredvidena dogajanja predvideti in presteči, ne pa obvladovati šele ko prizadanejo podjetje. Podrobnejše razlike so tudi v tabeli na str. 59.

25. Opredelite elemente konkurenčne prednosti organizacije, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije.

Nekaj primerov konkurenčne prednosti organizacije: KAKOVOST (primernost izvajalnega okolja, zanesljivost, odzivnost, verodostojnost, empatija, sodelovanje uporabnikov in usklajevanje trajanja storitev. INOVACIJE (povezovanje obstoječih storitev v nove kombinacije, ipd, str 62.) ZNIŽEVANJE STROŠKOV (standardizacija, racionalizacija zakulisja).

Kakovostna je storitev, ki presega pričakovanja kupca. Nekakovostna je storitev pri kateri zaznane koristi zaostajajo za pričakovanimi.

26. Marketinški splet sestavljajo dejavniki, elementi ter sestavine tržne ponudbe. Opredelite najpomembnejše elemente tržne ponudbe.

Trženjski partnerji kupujejo koristi in NE proizvodov in storitev. Proizvodna miselnost lahko organizacijo zato žal pripelje, da neuspešno ponuja izdelke in storitve, ne pa koristi, ki jih prinašajo. Koristi so dobrine, ki ustrezajo potrebam trženjskih partnerjev. Potrebe ljudi, ki so predmet potrošnega trženja, so podobne, zato so osnova tržne ponudbe v potrošnem trženju proizvodi torej izdelki in storitve. Potrebe organizacij so raznolike, zato so osnova tržne ponudbe v trženju med organizacijami programi - proizvodi ali skupine sorodnih proizvodov, ki nudijo koristi ciljnim skupinam odjemalcev. (segmentom tržišča).

27. Opredelitev in značilnosti pogojev tržne ponudbe. Pogoji obsegajo vse sestavine protivednosti, ki jo dobavitelj pričakuje od odjemalca glede na koristi proizvoda. Katere so značilnosti pogojev tržne ponudbe, izdelkov ali storitev, ki se pojavljajo v vsakodnevni praksi poslovanja?

Cena oz. znesek je vrednostni izraz za vse sestavine tržne ponudbe in povpraševanja, za izdelek kot storitev, znanje in predprodajne, prodajne, poprodajne storitve, ki skupaj tvorijo sistem proizvoda in programa, ki obsega obračunsko osnovo, količinske, popuste, čas in kraj menjave in plačila, dobavne pogoje, pravico do vračila,... Značilnosti pogojev v trženju:

- težavno kalkuliranje stroškov pri snovanju cene,
- težavno dokazovanje razmerja cena : koristi storitve,
- težavno ugotavljanje za odjemalca sprejemljive cene,
- cross-selling, cene paketov,
- heterogenost znotraj določenih cen,
- individualno oblikovanje cen pri osebnih storitvah,
- kakovost uporabnikov je pomembna pri oblikovanju pogojev (knjiga str.:102).

Pogoji so odvisni od različnih dejavnikov, ki vplivajo na tržišča (plačila v blagu, odlaganje plačil, kreditiranje, določila o zavarovanju terjatev in plačil,...)

Dobri pogoji so zagotovo enakopravna in dolgoročna delitev koristi med dobavitelji in odjemalci.

28. Opredelite koncepte in cilje tržnih poti organizacije, ki z izdelki in storitvami povezuje reprodukcijski proces dobavitelja in odjemalca.

- Tržne poti povezujejo dobavitelja in odjemalca z izdelki, storitvami in informacije. Pri izbiranju tržne poti moramo opredeliti tržne cilje (prodajanje, svetovanje), opredeliti dejavnike (proizvod, okolje, odjemalce in posrednike, konkurenco, samo tržišče,...), ter raziskati različne možnosti (posredne in neposredne, obvladana in kombinirana). Ločimo različne koncepte tržnih poti (knjiga str.: 114):

- geografski (ko tržnik prodaja vse proizvode vsem odjemalcem v svojem področju, proizvodi so sorodni, odjemalci kupujejo rutinsko,...),
- po proizvodih (tržniki je specializiran, prodaja tehnološko različne proizvode, motivi odjemalcev se razlikujejo,...)
- po panogah (tržnik se specializira za dol. panogo, prodaja vse proizvode odjemalcem, vendar so tržišča drugačna: demografsko nakupne značilnosti,...)
- po funkcijah (specializirani za dol. funkcijo, zahtevana je različna zahtevnost pri posameznih funkcijah prodajanja za nove in stare proizvode),
- kombinirano (kombinacija vseh, večja raznolikost potreb odjemalcev).

29. Opredelite merjenje uspešnosti tržnih poti (logistične dejavnosti) z vidika sestavin in urejenosti organizacije.

Sestavine za uspešne logistične tržne poti so: dobavni rok (čas nastanka naročila in dostave), zanesljivost dobav (glede na razpoložljivost in povpraševanjem odjemalcev), natančnost naročil (dobava naročil v celoti in brez napak), dostop do info. (imeti info. o razpoložljivosti proizvodov in stanje naročila), poškodbe (fizično merilo ob prevzemu s strani odjemalca), enostavnost poslovanja (obsegajo različna opravila v zvezi z naročili, kot so vračila, dobropisi, računi...), dodana vrednost (pakiranje, določanje cen v naprej,...).

30. Zakaj imajo Japonci nizke stroške oziroma zakaj so njihovi izdelki konkurenčni v svetovnem merilu? Kje je bistvena razlika med ameriškim in japonskim načinom oblikovanja tržne cene?

Razlika med ameriškim in japonskim podjetjem pri oblikovanju cen je v tem, da ameriško podjetje najprej:

- oblikuje izdelek
- doda inženiring
- ugotovi ceno dobavitelje in dobi stroške izdelka,

medtem ko japonsko podjetje:

- po raziskavi trga najprej
- opredelijo lastnost izdelka
- načrtujejo prodajno ceno in dobiček
- šele nato določijo ciljne stroške

Japonci vseskozi težijo k zniževanju stroškov tako pri proizvodnji, kot tudi pri prodaji.

31. Ali poznate načine in metode, da bi imeli uspešno promocijo za izdelke in storitve brez najmanjših vlaganj? Kako bi tovrstno aktivnost izvedli v organizaciji, ki je razmeroma mlada in majhna, vendar ambiciozna organizacija in ima že zanimive tržne rezultate in prodor z izdelki ter storitvami v industrijsko razvite države???

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Metode uspešne promocije:

- demonstracije izdelkov in storitev,
- degustacije prehrambnih izdelkov,
- tehnična svetovanja,
- reklama,
- poskusne vožnje,...

Na uspešnost promocijskih aktivnosti vplivajo: strokovna zasedenost in sposobnost ljudi v podjetju za komuniciranje; motivacija in stimulacija vseh zaposlenih; organizacijski pristop; konkurenca;

plačilna sposobnost potrošnikov na določenih tržnih segmentih; kakovost izdelkov; finančna sredstva, ki so na razpolago za promocijo.

32. **Opredelite, katera so najpomembnejša orodja za tržno komuniciranje?**

Ločimo osebno in neosebno tržno komuniciranje. Najpomembnejša orodja so:

- Oglaševanje (radio, časopisi, TV, katalogi, prospekti, letaki, internet,...)
- pospeševanje prodaje (sejmi, nagradne igre, pogostitve, darila, zabave,...)
- odnosi z javnostjo (dogodki, podjetniška komunikacija, lobiranje, svetovanje,...)
- osebna prodaja (osebni stik, po telefonu - telemarketing,...)
- neposredno trženje (osebno sporočilo, sporočilo po meri).

33. **Kaj zajema priprava in kaj izvajanje tržnih aktivnosti v organizaciji? Kdo so odgovorni izvajalci in kako jih nadziramo?**

Priprava in izvajanje trž. aktivnosti predstavlja pomembno nalogo v podjetju. Zajema raziskavo trga, predvidevanje prodaje, planiranje prodaje. Izvajanje pa predstavlja bistvo sektorja za trženje povezanega z ostalimi sektorji.

Tukaj se dogovarjamo o naročilih, o sprejemu naročil, sklepanju pogodb, zbiranju, obdelavi naroči in seveda tudi izvajanje naročil s strani prodajne službe v sodelovanju s skladiščno službo.

Sam nadzor trženja aktivnosti se nanaša na letni načrt, dobičkonosnost, kontrolo učinkovitost, ter na strategijo organizacije.

Bistvo in namen kontrole je proučevanje doseženih zastavljenih nalog oz. načrtovanih ciljev.

Potrebna je tudi ocena učinkovitosti vlaganj v promocijo in komunikacijo.

34. **Opredelite, kako bi oblikovali kritično oceno učinkovitosti v trženju in kdaj je potrebna revizija v trženju?**

Glavni namen revizije trženja je ocena uspešnosti strateških trženjskih operacij, ter ugotovitev področja, na katerih nastajajo trženjski problemi, in da priporočimo kratkoročne in dolgoročne ukrepe za izboljšanje procesa. Izvajanje revizije je potrebno izvajati pogosto (letno), saj z izvajanjem pridemo do zanimivih rezultatov. Pogoste težave, ki jih odkrije revizija trženja so nezadostno poznavanje porabnikov in njihovih stališč, zanemarjanje procesa načrtovanja trženja, pomanjkljiva segmentacija porabnikov, dajanje prednosti zniževanju cen namesto povečevanju vrednosti za porabnika, da ocenjevanje izdelkov ne temelji na tržnih merilih, napačno razumevanje prednosti podjetja,...

35. **Opišite prednosti in slabosti uporabe interneta v vsakdanjem trženju med organizacijami, s posebnim poudarkom na varnosti podatkov v zasebnih omrežjih?**

Elektronskega trženja se najbolj poslužujejo podjetja s področja info. tehnologije, financ, visoke ind. tehnologije, zavarovalništva, transporta, logistike,... El. poslovanje uporabljajo v nabavnem in prodajnem trženju, pri obdelavi plačil in naročil (knjiga str.:135).

Prednosti:

- nizki stroški (primerjava osebnega stika z el. mediji),
- kratki odzivni časi (hitro ugotavljanje potreb za spreminjanje tržne ponudbe),
- standardizacija in poenotenost storitev
- praktičnost (odjemalci lahko kupujejo kadarkoli in kjerkoli ne glede na urnik)
- široko pokrivanje
- velika izbira in možnosti prilagoditve nakupa svojim potrebam in posebnim željam.

Slabosti:

- tekmovanje s cenami (lahk dostop z različnimi konkurenčnimi ponudbami)
- težave z varnostjo poslovanja (vdori, lažno predstavljanje, zloraba info.)
- aktivnost odjemalcev (odjemalci sami odločajo katera sporočila bodo prebrali, katera so jim bolj privlačna),
- težko obvladovanje el. okolja (moteči udeleženci, kot so pornografija)
- drugačno obnašanje odjemalcev
- oteženo izvajanje storitev zaradi slabo usposobljenih odjemalcev
- preveč standardizirane storitve katere je težko prilagajati odjemalcem.