

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.

Trženje med organizacijami

- Magistrski študij Managementa B2
- doc.dr. Zlatka Meško Štok

Management, politika organizacije in trženje

- Organizacija – temelj človeške družbe in civilizacije
- Organizacijo tvorijo ljudje, skupine, javnosti, posamezniki
- Organizacija – dosega zastavljene cilje
- Organizacija – pridobitna, nepridobitna, javna-zasebna, proizvodjalna-storitvena.

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 poslovođenju, etični-zanesljivi, verodostojni, pošteni, da mu zaupajo lastniki, nadrejeni in sodelavci.
- Manager ima dvojno vlogo: kot poslovodnik obvladuje organizacijo in kot vodja vodi zaposlene.

Obvladovanje organizacije

- Cilji iz organizacije izhajajo iz vizije, poslanstva in smotrov
- Cilji – uporabni, se da absolutno in primerjalno meriti ali presoјati, ki so smiselni, dosegljivi in spodbudni
- Strategije za dosego ciljev (inoviranje, proizvodjanje, trženje)

Obvladovanje organizacije

- Urejenost (pravila, delitev dela in pristojnosti, procese in povezovanje)
- Sredstva (finančna, materialna, delo, znanje)
- Obvladovanje organizacije je temeljna naloga managerjev

Štiri temeljne dejavnosti managerjev

- Načrtovanje in snovanje
- Urejanje in povezovanje
- Poslovođenje in vodenje
- Merjenje in presojanje, spremljanje delovanja organizacije
- VSE TE DEJAVNOSTI TEMELJIJO NA ODLOČANJU

ODLOČANJE

- temelj odločanja so informacije (zbiranje, podatkov z vsebino, poraba zmožnosti za pridobivanje informacij)
- Snovanje možnih odločitev
- Analiziranje dobrih in slabih strani teh odločitev
- Prednostno razvrščanje odločitev
- Izbiranje in udejanjanje

Potek odločanja

- Rutinsko, (izvajalni management)
- Analizno (srednji management)
- Intuitivno (vršni management)
- Poteka po deduktivni poti(s snovanjem , reševanjem in izbiro prve zadovoljive odločitve
- Odločanje je zadovoljivo, ne maksimalno ali optimalno.

Poslovodenje in vodenje

- Poslovodenje je racionalno in direktivno,
- Vodenje je interesno in participativno.
- Poslovodenje temelji na kvantitativnih informacijah in finančnih merilih uspešnosti
- Vodenje se opira na kvalitativne informacije, kvalitativna sodila in primerjalno presojanje.

Poslovođenje

- Temelji na nezaupanju in nadziranju,
- Člane organizacije obravnava kot delovno silo
- Legitimni so le tisti interesi zaposlenih zapisani v delovni pogodbi, dolžnost zaposlenih je disciplinirano delovanje v prid organizaciji

Vodenje

- Temelji na zaupanju in sodelovanju,
- Obravnava člane organizacije kot udeležence, jih vodi z znanjem in osebnim zgledom, vrednotam
- Sodelavci imajo pravico do svojih interesov (pri delovnem razmerju in osebno).
- Interese je potrebno usmerjati in usklajevati s cilji organizacije.

Pogajanja- dejavnost usklajevanja nasprotij

- Na prisili (premoč ene strani)
- Kompromisu (kratkoročno usklajevanje brez pravil)
- Tekmovanju (merjenju koristi)
- Sodelovanju (snovanju koristi za vse vpletene)
- Prikritosti (tih sporazum v primernih okoliščinah)

Merjenje in presojanje

- Je naloga vseh v organizaciji (nadziranje, discipliniranje, nagrajevanje, sankcioniranje).
- Nezaupanje je povezano z merjenjem,
- Zaupanje s presojanjem
- Večina napak – človeški faktor (vendar ne zavestne in namerne posledica naravnosti okolja, vrednot, etičnosti)

Vrednote, kultura, etika

- Za vrednote se je vredno prizadevati
- So materialne in nematerialne (duhovne)
- So pojavne oblike obnašanja ljudi
- So kultura organizacije in okolja
- So trajne in pomembne
- Trajni so tudi vzorci obnašanja, značilni za posamezne kulture.

Kultura

- Je vse kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi,
- Obstaja materialna kultura (proizvodna sredstva)
- Duhovna kultura (dosežki znanosti, umetnosti, organiziranje družbenega življenja, običaji, morala, etika)

Kultura organizacije

- So prevladujoče vrednote, vzori, navade, značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci.
- Je filozofija, nazori, vrednote podjetja
- Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in slabem
- Morala obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.

Etične dolžnosti

- Verodostojnost
- Popravljanje krivic napačno ravnanje
- Hvaležnost
- Pravičnost
- Dobrodelnost
- Izpopolnjevanje v vrlinah in znanju
- neškodljivost

Načela gospodarske etike

- Spoštovanje človekovega dostojanstva
- Prostost
- Pravičnost
- solidarnost

Načela etične moči

- Temeljna usmeritev
- Ponos (samospoštovanje)
- Potrpežljivost (dologorčni uspeh, spoštovati etične vrednote)
- Vztrajnost
- Jasen pogled naprej

Moč poštenega poslovanja

- Etični preizkus – ali je odločitev-dejanje zakonito?
- Ali je odločitev- dejanje uravnoteženo, spodbuja fair play odnose?
- Kakšno mnenje bom imel o sebi? Bom ponosen nase?

Etična sodila po Kant-u

- Človek naj se ravna le po tistem pravilu, za katerega bi hotel, da postane splošno veljavno, zakon npr. kako sprejeti odločitev po nekem sodilu, ki velja zanj in za njegove najbližje
- Etične so le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter, ne pa sredstvo za dosego ciljev.

Politika organizacije

- Snovanje, vizija, smotri in cilji
- Dejavnost organizacije (programi, razvijanje, inoviranje)
- Urejenost (pravila, procesi, povezovanje, sredstva)
- Obvladovanje organizacije

Modeli politike organizacije

- Temeljni model /vizija, strategija, cilji, doseganje ciljev/
- Procesni model /interesni vpliv, programi organizacije, nosilci- skrbniki, načrtovanje, sredstva/
- Okvirni model /daljše časovno obdobje, srednjeročno obdobje, razvojni projekti -ustvarjanje, razporejanje in poraba sredstev/.

Politika in vloga trženja

- Trajna temeljna,
- Srednjeročna razvojna,
- Kratkoročna tekoča politika
- Nastajanje politike

Vloga trženja

- Dogmatični, teoretični pristop
- Pragmatični, praktični pristop
- Sinteza pristopov

Vrste trženja

- Razvrščanje po panogah, okolju, konkurenci, tržiščih,
- Razvrščanje po udeležencih
- Trženje izdelkov, storitev
- Potrošno trženje in trženje med organizacijami
- Nabavno prodajno trženje med organizacijami

Koncept trženja

- Združevanje posameznikov v organizacijo, organizacij z organizacijo
- Delitev dela med organizacijami je trženje
- Nabavljajo materiale, izdelke, za svoje delovanje in proizvodnjo
- Prodajajo
- Organizaciji se odločijo, katere dejavnosti opravljati in katere oskrbovati od drugih.

Outsourcing

- Prenášanje posameznih dejavnosti (proizvodnje) v ekonomsko manj razvite dežele (enostavna oblika je lohn posli -dodelavni posli)
- Izvajalci vstopajo nepremišljeno (kriza)
- Prejemniki in dajalci outsourcinga
- Dolgoročna koristnost

Strategije v trženju med organizacijami

- Strategija je pot za dosego cilja
- Trženje- tekmovanje alo sodelovanje
- Snovanje strategij trženja (raziskava tržišča, pridobivanje informacij)
- Segmentiranje tržišč demografsko, poslovno, nabavno)

B2B in B2C

- B2B Business to Business povezuje poslovanje transakcije med organizacijami (proizvodne, trgovske), veleprodaje in maloprodaje.
- B2C- Business to Customer povezuje organizacije in potrošnike
- Več se ukvarjamo z B2C kot B2B, čeprav je obseg povezave v B2B veliko večji kot B2C

Razlogi B2B>B2C

- V verigi več povezav, trženja, sestavnih delov in surovin in le ena B2C povezava
- Avtomobilski proizvajalec ponuja več transakcij B2B – nakup pnevmatik, vetrobranskega stekla, izpušnih cevi za svoja vozila, vozilo konča pri potrošniku B2C le ena transakcija.

Razvoj podjetja

- Razvoj podjetja – kvalitativne izboljšave v povezavi z rastjo podjetja, ni pa rast nujna za doseganje razvoja.
- Razvoj je nujen, brez razvoja aktivnosti stagnirajo, podjetje zamre, ugasne.

Razvoj izdelkov in storitev

- Uporabnikom nudi nekaj novega, izboljšanega, naprednejšega
- Razvijati izdelki in storitve v skladu z zahtevami, potrebami na tržišču
- Slediti tržnim trendom

Razvojna funkcija

- Uvajanje novosti- večanje funkcionalnosti, zniževanje stroškov in večanje konkurenčne prednosti.
- Končni cilj podjetja povečati obseg povpraševanja in povečanje dobička.

Usmerjenost podjetja

- Ciljne skupine porabnikov
- Specifične lastnosti in potrebe okolja v katerem so uporabniki
- Konkurečna ponudba izdelkov ali storitev
- Sistem distribucije
- Načrtovana rast in struktura panoge
- Raziskovalna dejavnost

Širitev podjetja na tuja tržišča

- Potrebna strokovna in specifična znanja
- Znanja s področja poslovnih funkcij podjetja.
- Za uspešnost izvedbo internacionalizacije mora biti podjetje v fazi ustrezno velike rasti ali v fazi zrelosti.
- Mora biti prepoznavno in uveljavljeno na domačem trgu, realne možnosti, ter prepoznano priložnost.

Dejavniki širitev na tuji trg

- Nasičenost domačega trga
- Zaostrena konkurenca
- Gospodarske spremembe
- Dejavniki so pogojeni z velikostjo podjetja, kvaliteto poslovanja, doseganjem poslovnih rezultatov
- Ustvarjanje zadostne dodane vrednosti in dobička

Strategije v trženju- tradicionalno pojmovanje

- Osnovna predpostavka je postaviti dobavitelje kot aktivne partnerje, ki na osnovi znanj o tržišču in odjemalcih uravnavajo tržno ponudbo in odjemalce kot pasivnega partnerja in jih navede na kupovanje – ponudba na osnovi ustreznosti potrebam odjemalca (množični proizvodi)

Trženje proizvodov med organizacijami

- Da potrošniki niso pasivni
- Pomembna je povezanost, soodvisnost in sodelovanje med udeleženci v trženju
- Pomembna je sestavina strategije trženja
- Ni možno prenašati koncepte in modele trženja nediferenciranih množičnih potrošnih izdelkov v trženje storitev in MOT

Sodobni trendi v trženju

- Individualnost potreb odjemalcev
- Povratek k posamezniku
- Uveljavljanje integriranih tržnih programov

Rast trenda v trženju

- Za sklenitev posla je potrebno več in bolj zahtevnih stikov
- Usposabljanje in delovanje tržnikov
- Trženje naj postane bolj produktivno in ekonomično
- Nižji stroški povečujejo gospodarnost
- Življenski cikli izdelkov postajajo krajši

Rast trendov v trženju

- Za trajno konkurenčnost ne zadošča več osrediniti se na kakovostne in koristne proizvode
- Potrebe odjemalcev se hitro spreminjajo
- Konkurenti vse hitreje posnemajo uspešne proizvode
- Sama usmeritev na odjemalce ni dovolj

Rast trendov v trženju

- Pomembno je snovati trajnejša razmerja med dobavitelji in odjemalci (odvisni drug od drugega)
- Skupno snovanje proizvodov (obema se obeta konkurenčnost v prihodnje)
- Sodelavno, integrativno razmerje med obema, razumeti potrebe, zahteve na nabavnem in prodajnem področju.

Nova tržna miselnost

- Prodor vedenjskih in interesnih
- Temeljiti na teoriji organizacijskih sistemov teorij
- Usmeritve in dejavnosti organizacije kot rezultante interesov udeležencev
- Snovati razmerja bližja partnerstvu
- Posli ne nastajajo na osnovi cene, ampak skupnih stroškov poslovne rešitve

Snovanje strategij trženja

- Pridobivanje informacij
- Pomemben čas managerjev, strokovnjakov, tržnikov
- Koristi naj presegajo stroške
- Presojanje stroškov in koristi je vezano na občutek

Viri informacij

- Osebni (stik, razgovor)
- V organizaciji (tržniki, tržne poti) je 97% osebnih in le 3% neosebnih virov
- Med zunanjimi viri pa 80% osebnih in 20% neosebnih virov informacij

Koncept spremljanje okolja

- Trženje med organizacijami poteka v omejeni konkurenci, maloštevilni udeleženci, zbiranje informacij bolj neposredno kot v potrošnem trženju
- Statistične in demografske raziskave nadomestijo ciljno zbiranje podatkov o odjemalcih in konkurentih.

Iskanje informacij in potek raziskave

- Opazovanje 13%
- Oprezanje 60%
- Poizvedovanje 23%
- Raziskovanje 4%
- Potek raziskave obsega: opredelitev nalog, načrt raziskave, zbiranje informacij, analiziranje, tolmačenje, priprava poročila.

Posebnosti raziskav v trženju med organizacijami

- Ciljne panoge tržnih partnerjev so maloštevilne in dobro znane
- Večji je delež informacij o tržišču
- Med raziskavami tržišč pomembno vlogo tržne raziskave organizacij ter prodaja interesentom za skromno ceno
- Pomembna vloga sekundarnih virov (imeniki, adresarji, informacij poslovnih združenj, revije ipd)

Sodelovalno odkrivanje prihodnjih potreb

- Analiziranje potreb pomembnih odjemalcev
- Napovedovanje potreb izhaja iz trajnih vrednot
- Vrednote se odražajo v pojavnih znakih kultur odjemalcev, v dolgotrajnejšem, tesnem in zaupnem sodelovanju.
- Pobuda za odkrivanje ima po tradicionalni miselnosti dobavitelj
- Pobuda dajeta tako dobavitelj, kot odjemalec
- Uspešno odkrivanje prihodnjih potreb koristi obema odvisno od zmožnosti dobavitelja in interesov odjemalca
- Možnost izboljšave proizvodov dobavitelja in boljše uporabe proizvodov v procesih odjemalca.

Segmentiranje tržišča

- Segmentiranje tržišča obsega razvrščanje po ciljih organizacije (potrebe, želje)
- Razvrščanje po potrebah in zmožnostih odjemalcev
- Razvrščanje po izbranih sodilih in merilih
- Vpliva na vse naslednje stopnje v načrtovanju trženja

- Segmentiranje je dvostopenjsko: makro in mikro
- Makro: značilnosti organizacij odjemalcev
-hitro, stroški nizki, sekundarni podatki
- Mikro: enovite skupine odjemalcev v eni državi-težavno, zamudno, drago.

Makro segmentiranje

- Demografski podatki:
- Znaja: neposredni stiki z odjemalci niso potrebni
- Viri informacij: javna statistika, banka podatkov)
- Zahtevnost, stroški: dokaj enostavno in hitro, malo stroškov

Mikro segmentiranje-značilnosti tržne skupine

- Značilnosti poslovanja, okoliščin, nabavnikov, strategija nabavljanja
- Znanja: potrebna podrobnejša znanja o odjemalcih
- Viri informacij: stiki z odjemalci, osebno dogovarjanje
- Zahtevnost: zelo zahtevno, dolgotrajno, visoki stroški

Prednosti mikrosegmentiranja

- Številčnost ciljnega osredotočenja – znižuje stroške komuniciranja
- Omogoča snovanje usmerjenih sporočil na osnovi sodil
- Odjemalec je tisti, ki usmerja tržne procese
- Je osnova za opredeljevanje podatkov
- Presoja prejetih povpraševanj zaželenih segmentov

Slabosti mikrosegmentiranja

- Preveč podrobno glede na obvladovanje projektov, zmožnosti, dopustne stroške
- Sodila so lahko napačna, ne temeljijo na raziskavi trga
- Merila so dobra, vendar težko dosegljiva, merljiva
- Terja podporo in sodelovanje drugih organizacij (prodaje, proizvodov)

Sodila za segmentiranje - makro

- značilnosti odjemalcev (panoga, regija, razvitost, velikost organizacije, vrsta odjemalcev);
- situacijski dejavniki: nakupne količine, pogostost, obnašanje ob ponovnih nakupih, položaj dobavitelja v podjetju in izven;
- vedenjski dejavniki: tveganje, znanja, pomen nakupa, stroški

Sodila za segmentiranje - mikro

- Značilnosti oseb: stopnja razvoja organizacije, vedenje in spoznanje o izdelku
- Zvestoba dobavitelju, stališča v odločanju do dobavitelja
- Pomen nakupne odločitve: cena, kakovost, izvedba storitve
- Značilnosti: osebne, stopnja izobraženosti, pričakovanja

Kriteriji in merila za segmentiranje

- Demograski: panoga, regija, gospodarska razvitost, velikost podjetja, vrsta odjemalca
- Poslovni: tehnična, proizvodna, finančna merila glede na usposobljenost odjemalcev, po vlogi proizvajalci, uporabniki, preprodajalci
- Nabavni: po urejenosti: centralizirano-decentralizirano, po vplivih-centrih moči, po novosti nakupa

Značilnosti sodil v segmentiranju

- Diferenciranost – možnost razvrščanja odjemalcev v homogene skupine
- Gospodarnost: večja poraba in dovolj virov- resursov podjetja, direktni stroški sorazmerni z obsegom zbiranja, obdelave primarnih informacij,
- Velikost in dosegljivost – posredne, neposredne in utečene tržne poti

Izbiranje tržišč in partnerjev v trženju med organizacijami

- Organizacija izbira odjemalce in dobavitelje
- Zbiranje in poznavanje panog tržnih partnerjev
- Informacije o značilnosti države
- Poteka v veliki meri v osebnih stikih
- Izbiranje zajema: ciljne panoge, tržišča in tržne partnerje

Posebnosti segmentiranja tržišč za storitve

- Segmentiranje je zahtevnejše
- Raznolikost storitev
- Sprotno prilagajanje storitev med izvajanjem in potrebami in željami porabnikov

Posebnosti storitev

- Po dosegljivosti
- Po pogostosti uporabe
- Prilagojenosti posebnim potrebam, željam
- Stopnja sodelovanja: izvajalec-uporabnik in po deležu dela in materiala
- Po vsebnosti dela in individualiziranosti
- Po vrstah odjemalcev

Uporabnost pozicioniranja

- Umestitev na tržišče
- Proizvodi (novi, spremenjeni, zastareli)
- Sestavine tržne ponudbe: distribucija, cene, komuniciranje

Napovedovanje prodaje

- Napoved je osnova za določanje trženjskega spleta (vpliva na programe, oblikovanje strategij, tržnih poti, politiko trženja)
- Vsebina: količinska, vrednostna, tržni potencial, prodajna kvota

Sodila za napovedovanje prodaje

- Za naložbene storitve: Objektivna, subjektivna, demografske značilnosti organizacije in storitev, značilnosti nabavnega trženja
- Potrošne storitve: družbeno-ekonomska, psihografska, nakupnega obnašanja

Metode za napovedovanje prodaje

- Kvalitativne – delfi (anonimni člani), ekspertne-skupine izvedencev, tržniki podjetja, pričakovanja odjemalcev
- Časovne: povprečja prodaje v preteklosti, analiziranje vplivov sprememb- cikli, sezonski, povprečki prodaje, matematično modeliranje, kombinacija tehnik
- Vzorčni modeli

Strateija v prodajnem trženju- odjemalci

- Strategije nizkih stroškov, privlačnih cen, veliki tržni delež (veliki napor, tveganja)
- Strategija diferenciranja (višje cene, višji stroški, posnemalci)
- Strategija osredinjenja (boljša donosnost, optimiranje obsega – višja cena zaradi specializacije, želje odjemalcev diferencirane)

Strategije v prodajnem trženju- konkurenti

- Vodja tržišča
- Tekmeci
- Sledilci
- Specialisti- koticarji
- Ključni dejavniki (inoviranje, kooperacije, razvoj zmožnosti)
- Osnovne strategije (rast, večji tržni delež, konkurenčne prednosti)

Sestavine tržne ponudbe- spleta

- Proizvod
- Pogoji
- Poti
- Komuniciranje
- Tveganje
- naložbe

Kolonizatorji, inovatorji

- Manjše inovativne organizacije
- Zasnujejo in razvijejo množico proizvodov do stopnje usposobljenosti za trženje
- Obstane jih le majhen del
- Značilnosti: tehnološke sposobnosti, zagnanost, znanje, mreža informacij, podjetni, hitri, eksperimentiranje, prožnost, kratkoročna naravnost, učenje na napakah

Konsolidatorji, realizatorji

- Ustaljene, uveljavljene, dovolj močne organizacije
- Značilnosti: večšine v trženju, razumevanje potreb uporabnika, boj za dobiček kot za razvoj, osredinjenje na ceno-kakovost, dobri organizatorji, obvladovanje mreže malih podjetnikov, ne tvegajo po nepotrebnem, ukrepajo premišljeno, disciplinirani, dolgoročno naravnani

Razlike med inovatorji in realizatorji

- Kulturske /tehnologija, denar, motivacija, tveganje/
- Strukturne /vrsta organizacije, urejenost, miselnost, projektne skupine/
- Organizacijske /inovacije, naložbe, obnašanje management, tržišče/

Strategije v trženju med organizacijami

- Temeljna konkurenčna strategija zgodnjega sledilca,
- Nenehno prehitovanje tekmecev
- Ustvarjanje trajnih povezav s tržnimi partnerji
- Ni veljave pobiranje „smetana“ (odpor poslovnih partnerjev)
- Konkurent za novosti zahteva dolgoročno sprejemljive cene in pogoje

Strategije v nabavnem trženju



