

TEMA 4.1. Horizontalne kompetence

Upravljaljske sposobnosti



CO¹
LABOURative
LAB



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije. Vsebina publikacije je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije..

KAZALO

UVOD	2
Postavitev strategije	4
Strateška diagnoza PESTLE	4
Porterjevih pet točk analize konkurenčnega položaja	7
Analiza SWOT in CAME	9
Opredelitev poslovnega predloga	12
Glavne sposobnosti za upravljanje dejavnosti (kako nastavitveno, kako nadzirati stroške, napoved prihodkov in odhodkov, itd)	14
Metode določanja cen	15
Posebne cenovne strategije na trgih »ON LINE«	16
Študijski primeri.	17
Video	18
Dodatno branje	19

UVOD

O čem govorimo v tem poglavju?

V tem poglavju bomo govorili o upravljaljskih sposobnostih, ki so pomembne za oblikovanje lastnega načrta za samozaposlitev in kako izkoristiti zmožnosti za ustvarjanje dodatne vrednosti na trgu dela, pri čemer se osredotočamo na ekonomijo delitve.

Pomembno je, da znamo oblikovati strategijo poslovanja in opredeliti poslovni predlog vključno s smernicami za strateško diagnostiko in osnovnimi koncepti o upravljanju cen in stroškov, da bi pravilno načrtovaili začetek samozaposlitvene poti.

Zakaj je ta tema zanimiva?

V skladu s ciljem projekta Co-laborative, namenjenega pridobivanju dohodka iz obstoječih priložnosti znotraj ekonomije delitve, je ključni dejavnik uspeha ta, da bomo znali uskladiti našo prihodnjo vizijo kot zaposleni ali samozaposleni z novimi poslovnimi modeli. Zato je bistvenega pomena, da se poslovni predlog (poslovni načrt) oblikuje tako, da boste lahko konkurenčni v okviru ekonomije delitve. Ta uskladitev vključuje tudi kako upravljati s cenami in lastnimi stroški z namenom, da bi vaša pobuda postala trajnostna in usklajena z vašo kratkoročno vizijo.

Kaj se bomo tu naučili?

Naučili se boste uporabljati osnovna orodja za strateško vodenje, osredotočeno na razvoj poslovnih predlogov in/ali samozaposlitvene načrte, ki se osredotočajo predvsem na kontekst izkoriščanja ekonomije delitve. To bi bilo primerno tudi za samodiagnozo zaposlenih, da bi uporabili ekonomijo delitve kot možnost za povečanje zaposlitvenih možnosti.

Dodana vrednost za:

- **Brezposelne osebe**

Brezposelne osebe se bodo samoocenile in opredelile svoj osebni načrt za povečanje zaposljivosti, morebiti kot samozaposleni ali kot zaposleni v okviru ekonomije delitve.

- **Podjetnike**

Podjetniki bodo ocenili svoje poslovne načrte znotraj okvira ekonomije delitve.

- 
- **kadrovske strokovnjake**

Ta tema ne bo posebej zanimiva za kadrovske strokovnjake.

Kaj bomo lahko počeli po osvojitvi teh znanj?

Po osvojitvi teme boste lahko nadaljevali s strateško diagnozo vašega položaja z osnovnimi analitičnimi orodji, kot so PESTLE, Porterjevimi petimi točkami analize konkurenčnega položaja in analizo SWOT-CAME, pri čemer pozorno spremljate ključna vprašanja, ki vplivajo na delovanje v okviru ekonomije delitve. Potem boste lahko uporabili model CANVAS za razvijanje vašega poslovnega predloga, poleg tega pa boste lahko pri zagonu svoje dejavnosti določili tudi politiko upravljanja cen in stroškov

Kaj najdemo v tem poglavju?

- ❖ **Material; PDF**
- ❖ **Prezentacije; ppt.**
- ❖ **Praktične vaje**

Postavitev strategije

V okviru področja zaposlovanja, samozaposlovanja in podjetništva bi strategijo razumeli kot nenehno iskanje akcijskega načrta, usmerjenega v razvoj in izkoriščanje tistih konkurenčnih prednosti, ki omogočajo razlikovanje od konkurentov, pridobivanje dobička iz osebnih strukturnih in funkcionalnih prednosti, z jasnim in edinstvenim končnim ciljem: ustvariti večjo vrednost.


Pri določanju strategije je treba upoštevati ključne dejavnike, na katerih se vrti celoten proces strateške analize, posameznika, stranke, konkurenta in okolja.

Strateškadiagnoza PESTLE

Analizo PESTLE, ki jo včasih imenujemo tudi analiza PEST, uporablja podjetje in / ali oseba je orodje za spremljanje okolja, v katerem poslujejo, ali načrtujemo začetek novega projekta / izdelka / storitve itd. PESTLE je okrajšava, ki v razširjeni obliki pomeni P za politično, E za ekonomsko, S za socialno, T za tehnološko, L za pravno (legal) in E za okolje (environmental). To vam daje pogled iz ptičje perspektive na celotno okolje iz številnih različnih zornih kotov, ki jih želite preveriti, medtem ko razmišljate o določeni ideji / načrtu.

- **Politični dejavniki:** Ti dejavniki določajo obseg, v katerem lahko vlada vpliva na gospodarstvo ali določeno industrijo. Na primer, vlada lahko uvede nov davek ali dajatev, zaradi katerega se lahko spremeni celotna struktura organizacije. Politični dejavniki vključujejo davčne politike, fiskalno politiko, trgovinske tarife itd., ki jih vlada lahko zaračuna in lahko v veliki meri vpliva na poslovno okolje (gospodarsko okolje).

EU komisija podpira SHE in NFE in ekonomijo delitve ter nove oblike zaposlovanja opredeljuje kot močna orodja za prihodnost družbe in bodoče zaposlovanje, hkrati pa je EU komisija tudi zaskrbljena in se trebnutno ukvarja z regulacijo področja (npr. davčno ureditvijo).

- 
- **Ekonomski dejavniki:** Ti dejavniki so dejavniki uspešnosti gospodarstva, ki neposredno vplivajo na podjetje in imajo dolgoročne učinke. Na primer, zvišanje stopnje inflacije vpliva na oblikovanje cen izdelkov in storitev. K temu dodali bi lahko tudi dodali vpliv na kupno moč in na spremembe modelov povpraševanja. Ekonomski dejavniki vključujejo stopnje inflacije, obrestne mere, devizne tečaje, vzorce gospodarske rasti itd. Zajema tudi neposredne tuje investicije (neposredne tuje naložbe), odvisno od poslovnega načrta.

Na področju SHE in NFE so gospodarski (ekonomski) dejavniki tisti, ki so povezani z gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008, in ki je povečala stopnjo brezposelnosti in ustvarila ovire za vstop na tradicionalni trg dela, zlasti za mlade iskalce dela in dolgotrajno brezposelne.


- **Socialni (družbeni) dejavniki:** Ti dejavniki odražajo družbeno okolje na trgu in določajo dejavnike, kot so kulturni trendi, demografski podatki, populacijska analitika itd.

Na področju SHE in NFE so socialni dejavniki, ki jih je mogoče upoštevati povezani z naraščajočim zanimanjem za ekonomijo delitve in delo na platformah ter popolnoma digitalnimi veščinami novih generacij. Z razvojem interneta je prišlo do preobrazbe družbe. Internet nam je omogočil, da ustvarimo svet, kjer tehnologija vpliva na naše vsakdanje življenje in kjer so naša digitalna orodja postala pomemben del, postali smo digitalna družba.

- **Tehnološki dejavniki:** Ti dejavniki se nanašajo na inovacije v tehnologiji, ki lahko vplivajo na poslovanje in na trg ugodno ali neugodno. To se nanaša na avtomatizacijo, raziskave in razvoj ter na tehnološko zavest, ki jo ima trg.

Na področju SHE in NFE so tehnološki dejavniki tisti, ki jih je mogoče upoštevati, povezani predvsem s širjenjem spletnih platform in z več "spletnimi" nalogami, pa tudi s razpoložljivostjo programske opreme in strojne opreme.

- **Pravni dejavniki:** Ti dejavniki so lahko zunanji in/ali notranji. Obstajajo nekateri zakoni, ki vplivajo na poslovno okolje v določeni državi, medtem ko obstajajo



določena pravila, ki jih podjetja imajo zase. Pravna analiza upošteva obe strani in nato navede strategije v luči teh omejitev. Na primer, potrošniška zakonodaja, varnostni standardi, delovna zakonodaja itd.

Na področju SHE in NFE so pravni dejavniki tisti, ki jih je mogoče upoštevati, povezani predvsem s širjenjem spletnih platform in z več "spletnimi" nalogami. Postavljajo se vprašanja glede uporabe obstoječih pravnih okvirov, zameglitev uveljavljenih pravic med delojemalcem in ponudnikom, zaposlenim in samozaposlenim osebjem ali poklicno in nepoklicno opravljanje storitev. To lahko povzroči negotovost glede veljavnih pravil, zlasti v kombinaciji z regulativno razdrobljenostjo, ki izhaja iz različnih regulativnih pristopov na nacionalni ali lokalni ravni. To ovira razvoj ekonomije delitve v Evropi in preprečuje, da bi se njegove koristi v celoti uresničile. Hkrati obstaja tveganje, da se izkoriščajo regulatorne sive cone, da bi se izognili pravilom, namenjenim ohranjanju javnega interesa.

- **Okoljski dejavniki:** Ti dejavniki vključujejo vse tisto, kar določa okolica. Ta vidik PESTLE je ključnega pomena za določitev npr. panoge, zlasti na primer za turizem, kmetijstvo, itd. Okoljska analiza lahko vključuje, vreme, geografsko lego, globalne spremembe podnebja, okoljske nadomestila, itd.

Na področju SHE in NFE so okoljski dejavniki tisti, ki so povezani s potencialnimi koristmi za okolje, ki jih ustvarjajo ti novi poslovni modeli, vključno z dematerializacijo, delitvijo sredstev in povečanjem učinkovitosti virov. To bi lahko bilo zanimivo za nekatere specifične trge.

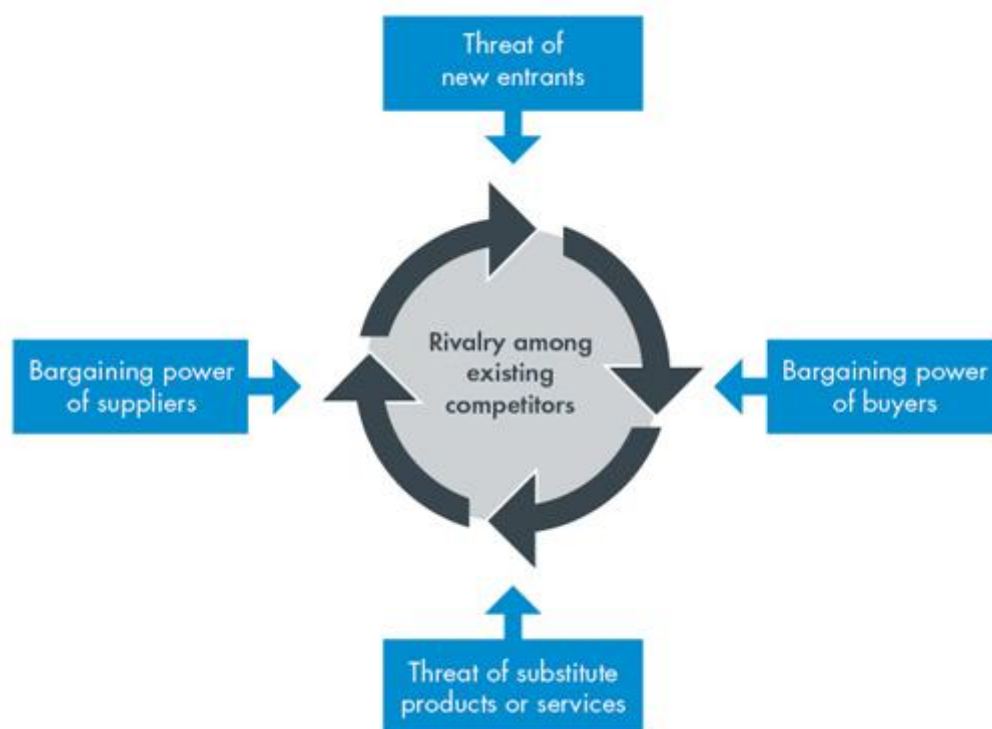
Analiza PESTLE predstavlja več kot le samo razumevanje trga, ta okvir predstavlja enega od temeljev strateškega upravljanja, ki ne samo določa, kaj bi podjetje moralo storiti, temveč tudi cilje organizacije in strategije, h katerim je organizacija usmerjena.



Porterjevih pet točkanalizekonkurenčnegapoložaja


Ta teorija temelji na pojmu, da obstaja pet točk, ki določajo konkurenčno intenzivnost in privlačnost trga. Porterjevih pet točkpomaga ugotoviti, kje smo v poslovni situaciji. To je koristno tako pri razumevanju moči trenutnega konkurenčnega položaja organizacije in moči položaja, kam se organizacija giblje.

Strateški analitiki pogosto uporabljajo Porterjevih pet točk za razumevanje, ali so novi izdelki/storitve potencialno donosni. Z razumevanjem, kje leži moč, se teorija lahko uporabi tudi za določanje področij moči, za izboljšanje slabosti in za preprečevanje napak.



Pet točk je:

1. Moč dobavitelja. Oceniti morate, kako preprosto lahko dobavitelji dvignejo cene. To je odvisno od: števila dobaviteljev vsakega bistvenega vložka; edinstvenost njihovega izdelka



ali storitve; relativna velikost in moč dobavitelja; in stroške prehoda z enega dobavitelja na drugega.

V polju SHE mora ocenjevanje dobaviteljeve moči obravnavati vprašanja, kot so določanje položaja lastnikov spletnih platform, ki bi lahko vplivale na vašo dejavnost.

2. Moč kupca Oceniti morate, kako preprosto lahko kupci znižajo cene. To je odvisno od: števila kupcev na trgu; kaj pomeni vsak posamezni kupec organizaciji; in stroške za prehod kupca k drugemu dobavitelju. Če ima podjetje le nekaj močnih kupcev, pogosto lahko le-ti diktirajo pogoje.

Na področju SHE je v sklopu vrednotenja kupne moči treba obravnavati vprašanja, kot so tekmovanje množice, kar povzroča zmanjšanje cene.

3. Konkurenčnost. Glavni gonilnik je število in sposobnost konkurentov na trgu. Veliko konkurentov, ki ponujajo nediferencirane izdelke in storitve, bo zmanjšalo privlačnost trga.

V polju SHE je vrednotenje kupne moči treba obravnavati vprašanja, kot je problem nediferenciranih izdelkov in storitev, ki zahtevajo diferencialne strategije.

4. Grožnja zamenjave. Če na trgu obstajajo izdelki, ki so blizu nadomestnih proizvodov, se poveča verjetnost, da bi se kupci preusmerili na druge možnosti kot odziv na zvišanje cen. To zmanjšuje moč dobaviteljev in privlačnost trga.

5. Grožnja novega vstopa. Dobičkonosni trgi privabljajo nove udeležence, kar zmanjšuje donosnost. Če uveljavljeni operaterji nimajo močnih in trajnih ovir pri vstopu, na primer s patenti, ekonomijo obsega, kapitalskimi zahtevami ali vladnimi politikami, se bo dobičkonosnost znižala na konkurenčno stopnjo.

V polju SHE je treba pri vrednotenju kupne moči upoštevati težave z nizkimi vstopnimi ovirami, kar je dobra značilnost za začetek samozaposlitvene dejavnosti, vendar tudi negativna, kadar je treba dejavnost konsolidirati.

Analiza SWOT in CAME

Analiza SWOT je akronim za prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti ter je strukturirana metoda načrtovanja, ki ocenjuje štiri elemente organizacije, projekta ali podjetja. Analiza SWOT se lahko izvede za podjetje, izdelek, kraj, panogo ali osebo.

- **Prednosti:** značilnosti podjetja ali projekta, ki dajejo strateško prednost pred drugimi.
- **Slabosti:** značilnosti podjetja, ki postavljajo podjetje ali projekt v strateško neugoden položaj glede na ostale.
- **Priložnosti:** elementi v okolju, ki jih podjetje ali projekt izkoristi v svojo korist.
- **Nevarnosti:** elementi v okolju, ki lahko predstavljajo nevarnost za podjetje ali projekt.

Namen SWOT analize je ugotoviti ključne notranje in zunanje dejavnike, ki so pomembni za doseganje cilja.

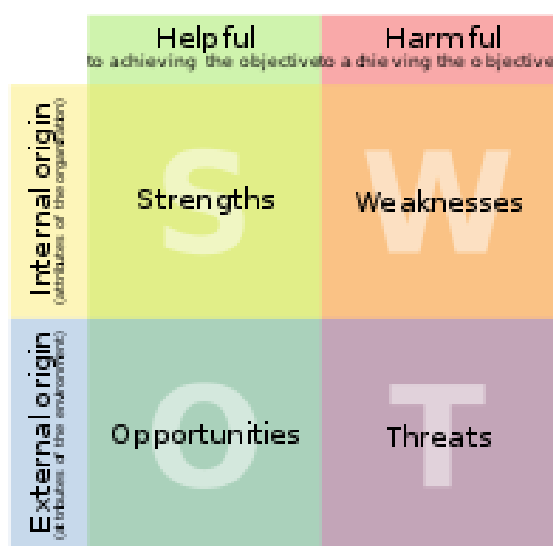
SWOT analiza združuje ključne informacije v dve glavni kategoriji:

- **Notranji dejavniki;** prednosti in pomanjkljivosti v organizaciji.
- **Zunanji dejavniki;** priložnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja okolje zunaj organizacije.

Analiza lahko notranje dejavnike vidi kot prednosti ali pomanjkljivosti, odvisno od njihovega vpliva na cilje organizacije. Kar lahko predstavlja prednosti v zvezi z enim ciljem, so lahko slabosti (motnje, konkurenca) za drug cilj. Dejavniki lahko vključujejo vse 4P-je, kot tudi osebje, finance, proizvodne zmogljivosti in tako naprej.

Zunanji dejavniki lahko vključujejo makroekonomske vplive, tehnološke spremembe, zakonodajo in sociokulturne spremembe ter spremembe na trgu ali v konkurenčnem položaju. Rezultati so pogosto predstavljeni v obliki matrike.

SWOT ANALYSIS



Analiza SWOT je samo ena metoda kategorizacije in ima svoje slabosti. Na primer, morda lahko pripravimo sezname in ne razmišljamo o dejanskih pomembnih dejavnikih pri doseganju ciljev. Navedemo sezname nekritično in brez jasnih prednostnih nalog, tako da na primer navedemo šibke možnosti in jih uravnotežimo z močnimi nevarnostmi.

Premisliti moramo o vsakem vnosu v SWOT matriko. Pomembnost posameznih vnosov se bo pokazala v strategiji, ki jo ustvarjamo. Vsak dejavnik SWOT analize je pomemben del strategije. Tisti dejavnik, ki ni v strategiji, ni pomemben niti za SWOT matriko.

Iz podatkov, predstavljenih v SWOT analizi, lahko najdemo najustreznejše strategije za poslovni projekt. Obstajajo štiri vrste strategij:

Napadalne strategije (za izkoriščanje): Te pridobite s povezavo Strengths + Opportunities. So strategije rasti, ki si prizadevajo povezati notranje in zunanje prednosti za izboljšanje položaja.









Defenzivne strategije (za ohranitev): Te so pridobljene s povezavo Strengths + Threats. To so reaktivne strategije, ki povezujejo notranje prednosti za preprečevanje zunanjih nevarnosti.

Adaptivne strategije (za prilagoditev): Te so pridobljene s povezavo Weaknesses + Opportunities. Gre za preusmeritveno strategijo, v katerih se nekateri elementi spremenijo v pomanjkljivosti, da izkoristijo priložnosti.

Strategije preživetja (za soočanje): Te so pridobljene s povezavo Weaknesses+ Threats. Njen namen je povezati notranje in zunanje pomanjkljivosti, da bi videli položaj podjetja glede na konkurenco in določili mehanizem, ki bi spremenil ta položaj.

Ta analiza je znana kot Analiza **CAME**.

STRATEGIC ANALYSIS TOOL: SWOT

		EXTERNAL SITUATION	
		THREAT	OPPORTUNITIES
INTERNAL SITUATION	WEAKNESS	SURVIVAL STRATEGIES FACE THREATS  WEAKNESS  THREAT	REORIENTATION STRATEGIES CORRECT WEAKNESSES  WEAKNESS  OPPORTUNITIES
	STRENGTHS	DEFENSIVE STRATEGIES MAINTAIN STRENGTHS  STRENGTHS  THREAT	OFFENSIVE STRATEGIES EXPLOIT OPPORTUNITIES  STRENGTH  OPPORTUNITIES

Opredelitevposlovnegapredloga

Na podlagi strateške analize je treba zgraditi poslanstvo, vizijo, vrednote in predlog vrednot, ki se nanašajo na edinstveno mešanico izdelkov, storitev in ugodnosti, ki jih projekt ali podjetje nudi svojim strankam in zaradi česar je drugačen na trgu in ga stranke cenijo.

Dobro poslanstvo bi moralo vsebovati naslednje:

- Kako vaše podjetje, izdelek ali storitev reši problem ali potrebo vaše stranke?
- Kakšne koristi lahko kupec pričakuje od vaše storitve?
- Zakaj bi se moral kupec odločiti za vas in ne za vašo konkurenco. Kje je vaša diferencialna vrednost?

Predloga **CANVAS** je močno orodje za strukturiranje poslovnega modela. Predloga **CANVAS** vključuje opis naslednjih vidikov:

Infrastruktura

- **Ključne dejavnosti:** Najpomembnejše aktivnosti pri uresničevanju ponudbe podjetja.
- **Ključni viri:** Viri, ki so potrebni za ustvarjanje vrednosti za stranko. Za podjetje so pomembna sredstva, ki so potrebna za vzdrževanje in podporo podjetju. Ti viri so lahko človeški, finančni, fizični in intelektualni.
- **Partnersko omrežje / ključno partnerstvo:** Da bi optimizirali poslovanje in zmanjšali tveganje poslovnega modela, podjetje običajno neguje odnose med kupcem in dobaviteljem, tako da se lahko osredotoči na svojo osnovno dejavnost. Dopolnilne poslovne zveze je mogoče pridobiti tudi prek skupnih vlaganj, strateških povezav med konkurenti ali nekonkurenti.

Ponudba

- **Predlog vrednot (valueproposition):** inovacija, storitev ali funkcija, namenjena temu, da bi podjetje ali izdelek postalo privlačno za stranke! Izbira izdelkov in storitev, ki jih ponuja podjetje za zadovoljevanje potreb svojih strank. Po mnenju podjetja Osterwalder (2004) se vrednost ponudbe podjetja razlikuje od

konkurentov. Podjetje zagotavlja vrednost preko različnih elementov, kot so novosti, zmogljivosti, prilagodljivost, hitro opravljanje nalog, oblikovanje, znamka / status, cena, manjši stroški, manjše tveganje, dostopnost in udobje / uporabnost. Predlagane vrednosti so lahko: kvantitativne - cena in učinkovitost; kvalitativne - dobre izkušnje in ugled pri strankah.

Stranke

- **Segmentiranje kupcev:** Za oblikovanje učinkovitega poslovnega modela mora podjetje ugotoviti, za katere stranke želi poskrbeti. Različne skupine kupcev lahko razdelimo glede na različne potrebe in lastnosti, da zagotovimo ustrezno izvajanje naše strategije, ki ustreza značilnostim izbrane skupine odjemalcev.
- **Kanali:** Podjetje lahko svoje ciljne vrednosti predloži svojim ciljnim strankam preko različnih kanalov. Učinkoviti kanali bodo razdelili predlog podjetja na način, ki je hiter, učinkovit in stroškovno učinkovit. Podjetje lahko doseže svoje stranke bodisi prek lastnih kanalov, partnerskih kanalov (večjih distributerjev) ali kombinacije obeh.
- **Odnosi s strankami:** Da bi zagotovili preživetje in uspeh vsakega podjetja, morajo podjetja opredeliti vrsto razmerja, ki ga želijo ustvariti s svojimi strankami.

Finance

- **Struktura stroškov:** Tu opisujete najpomembnejše denarne posledice, medtem ko poslujete v okviru različnih poslovnih modelov.
- **Prihodki:** na kakšen način podjetje pridobi dohodek od vsakega segmenta kupca posebej.

Glavnesposobnostizaupravljanjedejavnosti (kakonastaviticeno, kakonadziratistroške, napovedprihodkov in odhodkov, itd)

Beseda cena mora biti nujno povezana z izrazom vrednost. Cena ne sme zajemati le točne vrednosti izdelka / storitve, ampak mora biti sposobna sporočiti to vrednost kupcu. To dejansko upravičuje, kaj plača stranka, in položaj, ki ga ima blagovna znamka ali izdelek za to stranko.

Pri vrednosti je mišljena "kvaliteta, ki jo odraža ugled". Ideja ekonomske vrednosti v poslovnih transakcijah je dobro znana. Vendar pa obstaja veliko drugih lastnosti izdelka, ki jih kupec ocenjuje in vrednoti, vendar pa to težko ekonomsko vrednotimo. Kupec pa je pripravljen plačati zanjo.

Pozitivne vrednosti, ki jih kupec ceni, so naslednje:

- Notranja kakovost izdelka / storitve.
- Kakovost izdelka / storitve za stranke.
- Vrednost, ki jo odražate v poslovanju z osebjem vašega podjetja.
- Podoba podjetja.

Negativne vrednosti, ki so večje od cene so:

- porabljen čas.
- porabljena energija.
- nematerialni stroški.

Obstaja več dejavnikov, ki jih lahko upoštevamo pri določanju cene:

- **lokacija in raven usposobljenosti;** Razdalja do kupcev našega proizvodnega centra in raven konkurence na različnih trgih so dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri določanju cene.
- **Storitve:** Ponujate več storitev kot konkurenti, omogočate razlikovanje in oglašujete boljše cene.
- **Plačilne oblike;** Prodaja v obrokih lahko upraviči višje cene.
- **Promocije;** Pri določanju cen morate upoštevati promocije, ki naj bi jih naredili v prihodnosti.
- **Cilji podjetja.**
- **Stroški :** So odločilni dejavnik pri oblikovanju cene.

V okolju ekonomije delitve je treba upoštevati posebnosti povpraševanja, mogoče je več povpraševanja, vendar ponavadi v nizkih cenovnih rangih in jih celo določi kupec sam.

Cilji oblikovanja cene;

- **Preživetje;** to mora biti vedno kratkoročni cilj.
- **Povečajti prodajo;** da bodo nižji stroški povečali dolgoročni dobiček.
- **Tržno posnemanje;** politika visokih cen za vsak izdelek, ki se pojavi na trgu, in pri padcu prodaje, nižje cene za pridobivanje slojev potrošnikov, ki so občutljivi na ceno.
- **povečanje koristi;** ne upošteva vplivov drugih spremenljivk trga.

V okolju ekonomije delitve je glavni priporočeni cilj, da uporabimo vse to, kot vmesni korak pri razvoju načrta samozaposlitve. V skladu s tem je treba določiti cenovne politike za preživetje in hitro pridobiti boljše kompetence in stike, ki bi vas lahko pripeljali do nove ravni. Potem, ko je samozaposlovanje konsolidirano, se lahko ekonomijo delitve uporablja le, če obstajajo dobre možnosti za čim večje koristi oziroma dohodek.

Metode določanja cen

Stroški so najnižja raven cen. Konkurenca in nadomestne cene bi morali biti upoštevni. Dojemanje strank glede ugodnosti ponudbe določa najvišjo možno ceno.

Metode, ki temeljijo na trgu ali povpraševanju; Tržne metode imajo subjektivno podlago. Potrošnikova zaznavna vrednosti izdelka določa zgornjo mejo cene.

Metode, ki temeljijo na konkurenci; Pri teh metodah se sklicujete na ceno konkurence in ne na lastne stroške ali obnašanje trga. Vendar stroški označujejo najnižjo ceno, po kateri se izdelek lahko proda. Konkurenčna določitev cen podpira naslednje tri možnosti;

- **Cene nad konkurenčnimi;** To lahko uporabite, ko se vaš izdelek jasno razlikuje in ponuja podobo kakovosti ali ugleda, ki je boljša od drugih možnosti.

- **Konkurenčne cene;** Na trgih z odlično konkurenco in nediferenciranimi izdelki je skoraj edina alternativa za oblikovanje cen.
- **Cene pod konkurenčnimi;** To je najbolj jasen način, ko se cena uporabi za konkurenčne namene.

Metode, ki temeljijo na stroških; To so metode, ki veljajo za bolj objektivne in poštene ter imajo močne kulturne in družbene korenine. Vendar z vidika trženja niso vedno najbolj učinkovite za doseganje ciljev. Metode, ki temeljijo na osnovnih sredstvih, se lahko razvrstijo na dva osnovna načina: metoda stroškov in marže ter metoda ciljne cene, s katero se določi cena, ki omogoča doseganje ciljev prodaje in dobičkonosnosti.

Posebne cenovne strategije na trgih »ON LINE«

Cenovna spremenljivka je tako pomembna na spletnih in tradicionalnih trgih, na splošno pa so dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri določanju cen, enaki. To se spremeni? Temeljna sprememba je v prednostih, ki jih ponuja tehnologija:

- Za kupca, imajo večji dostop do informacij prek primerjalnikov z drugimi izdelki.
- Za podjetje, sposobnost ustvarjanja prilagojenih ponudb, dinamičnih strategij oblikovanja cen in izkoriščanja interaktivnosti za testiranje vedenja strank.

Takšno pregledno okolje prisili tiste, ki so v njem, da so bolj konkurenčni "prodajajo po ceni", vendar ne nujno cenejši. Pravzaprav nihče, ki pozna spletno okolje, ne podpira le iskanja nizkih cen.

Kaj, če smo dražji, ko se borimo proti primerjalnim cenam drugih ponudnikov?

- Treba je vedeti, da "potrošnika na internetu ne vodi samo cena". Prav tako je zanj pomembna kakovost, udobje, storitev, zaupanje ...
- Prilagodite cene; Internet vam ponuja dve temeljni prednosti, ki nista poznane v tradicionalnih kanalih: personalizacija in dinamičnost. Prva pomeni, da lahko istočasno prodajate za različne stranke po različnih cenah. Merila, ki jih uporabljamo, so lahko zelo različna zaradi tehnologije. Druga je dinamika.
- Internet v vsakem primeru omogoča interakcijo s stranko. To lahko privede tudi do skrajnosti cenovne politike, ko vam kupec pove, koliko hoče plačati.

Študijski primeri.

Business Model of Vigga (Denmark) and how it's related with the Sharing Economy Context

<https://vigga.us/in-english/>

Business Model of BlaBlaCar and how it's related with the Sharing Economy Context

<https://unicornomy.com/blablacar-business-model/>



Video

<https://viggqa.us/in-english/>

<https://www.youtube.com/watch?v=WzGhFmiB9G0>

Dodatnobraanje

http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/Gradiva_ESS/UNISVET/UNISVET_64ET_Upravljanje_Hvalic.pdf

https://www.student-info.net/efiles/seznam_map/5619

http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_43EKONOMIST_Organizacija_menedzment_Grintal.pdf

https://www.scpet.net/vss/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/egradiva/Organizacija%20in%20menedzment%20podjetja,%20Bauer.pdf



Επιμελητήριο Αρκαδίας



COORDINA Organización de Empresas y Recursos Humanos, S.L.



CPU - Gospodarska zbornica Slovenije Center za poslovno usposabljanje



FORBA - Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt



RCCI - Ruse Chamber of Commerce and Industry



Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia

