

## 1. IZPIT

### 1. MORFOLOSKO SPECIFICNI POJMI:

- morfoloski proctor
- razdalja
- sosescina
- stanje
- nova tehnološka iznajdba
- analliza tehnologije

### 2. LISTA MOŽNIH KAZALCEV ZA STRATEŠKE CILJE SPLOŠNE CILJE:

- delež dobička v prodaji
- ROA
- ROE
- dividende po delnici
- količnik ekonomičnosti
- količnik produktivnosti dela
- amortizacija
- nerazdeljeni dobiček

### 3. PARTIZANSKO (gverilsko) BOJEVANJE:

Strategija gverilskega bojevanja:

- udari in beži
- izogibaj se frontalnega spopada
- izkoriščanje boljšega poznavanja lokalnega okolja
- delovanje v mejnih tržnih segmentih

[udari in beži (akcijske promocije za različne trzne segmente) je osnovno načelo tovrstnega strateškega obnašanja. Ta strategija ne dopušča da bi podjetje sprejemalo frontalni napad močnejših konkurentov. Konkurenčne prednosti išče v boljšem poznavanju "lokalnega terena" in v obdelovanju mejnih tržnih segmentov, če gledamo nanje z vidika velikega konkurenta]

### 4. MED NAŠTETIMI OPREDELITVAMI PODJETJA JE NAJPOPOLNEJŠA:

Je enotnost v pravnem, gospodarskem, upravljalno-poslovodstvenem in finančnem pogledu, ki išče dobiček

### 5. RAZVOJ PODJETJA JE TREBA RAZUMETI KOT:

kakovostne izboljšave v poslovanju podjetja (kvalitativne spremembe v smislu izboljšav)

### 6. MED NAVEDENIMI DEJAVNIKI JE V RAZISKAVAH POTRJENA ZNAČILNOST PANOGE, VKATERI VELJA KRIVULJA IZKUŠENJ:

panoga s kontinuiranim proizvodnim procesom

### 7. NIČELNO PREDRAČUNAVANJE

je alternativni način predračunavanja, kjer vsako postavko v predračunu na novo opredelimo

### 8. V SVETU POZNAN RAZISKOVALEC NA PODROČJU STRATEŠKEGA MENEĐMENTA JE:

Ansoff, Mintzberg

### 9. POSLANSTVO PODJETJA POMENI NAVAJANJE:

Je navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na:

- Kaj je naše poslovno področje?
- Kaj je osnovni smisel obstoja podjetja: namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenčna arena
- Okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci

- Navedba osnovnih smotrov podjetja
  - Način doseganja konkurenčnega položaja
  - Opredelitev strateških poslovnih enot
  - Sestavine kulture podjetja: vrednote, cilji, odnosi
10. PRI SINOPTICNEM (integralnem) POSTAVLJANJU strateških planskih ciljev:
- splošni cilji so izoblikovani najprej
  - delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih
11. GLAVNE TRI VRSTE KORPORACIJSKIH STRATEGIJ SO strategija rasti, stabilizacije (normalizacije), krcenja (deinvestiranja).
12. METODE ZA OCENJEVANJE TVEGANOSTI RAZVITE STRATEGIJE:
- metoda rezerve za tveganje
  - metoda pričakovane vrednosti
  - metoda sedanje vrednosti donosa (z rizično diskontno stopnjo vključeno)
  - načela odločanja (maksimin, minimin, idr.)
  - metoda simulacije
13. URESNICEVANJE STRATEGIJ JE:
- celota aktivnosti in izbor (odločitev), ki jih terja izvedba strategije (ali strateškega plana). Gre za organiziranje, kadrovanje, usmerjanje
14. STRATEGIJA RAZVIJANJA KOALICIJ (STRATEŠKIH ZVEZ) POMENI: vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z neodvisnimi samostojnimi podjetji. Multinacionalke s tem pridobijo diskretne aktivnosti iz verige vrednosti samostojnih podjetij. S tem je omogočena večja fleksibilnost. To uporabljajo zlasti multinacionalke med sabo. Gre za določene projekte, proizvode, naloge, kjer so vzpostavljena partnerstva.
15. BISTVO POSLOVNE STRATEGIJE JE: opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti za posamezno SPE.
16. SORAZMERNI UCINEK TRDI, DA JE RAST PODJETJA: v danem časovnem obdobju neodvisna od njegove zacetne velikosti (verjetnost, da bo gospodarska organizacija rasla po dani proporcionalni stopnji v danem časovnem obdobju je neodvisna od njene zacetne velikosti).
17. Po PIMS-ovih ugotovitvah tržni zakoni pojasnjujejo okoli 80% (koliko) odstotkov variance poslovnih rezultatov strateških poslovnih enot.
18. TRIJE POGOSTI PROBLEMI NA PODROCJU KONTROLE URESNICEVANJA STRATEGIJ:
- Pomanjkanje kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je moč meriti
  - Pomanjkanje informacijskega sistema,
  - Poročanje o dosežkih z veliko zamudo
  - Prevladovanje kratkoročne usmerjenosti (preferiranje ROI-ja kot kazalca uspešnosti)
19. UTEMELJI S SVOJIMI BESEDAMI ZAKAJ NE MORE BITI GENERIČNA POSLOVNA STRATEGIJA, KI BI TEMELJILA HKRATI NA STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI IN NA DIFERENCIACIJI PROIZVODA POSLOVNO USPEŠNA:
- Hkrati ni mogoče uspešno uresničevati strategijo diferenciacije in strategijo nizkih stroškov, ker diferenciacija proizvodov zahteva navadno višje stroške podjetje, ker tako podjetje, ki zadovoljuje potrebe specifičnega segmenta odjemalcev ne izkorišča v tolikšni meri ekonomije obsega, kot podjetje, ki proizvaja tipizirane oz. standardizirane izdelke. Težko uresničiti, pravzaprav nemogoče.

2. IZPIT – IZPIT 2; STR 6-10

3. IZPIT – IZPIT 3; STR11-16 +:

24. NA KAKSNE NACINE IZMERIMO STOPNJO FLEKSIBILNOSTI:

- s povprečnimi letnimi stroški uporabe skupine os oz. z višino oportunitetne izgube po letih zaradi sodelovanja os v poslovnem procesu samo 1, 2, 3, itd. let
- z dobo odplačila investicije
- s stopnjami občutljivosti

25. POSAMEZNI R&R PROJEKTI SO NAJBOLJ USPEŠNI PRAVILOMA ČE IZVIRA IDEJA ZA TAKŠEN PROJEKT od odjemalcev

26. GLAVNE FAZE R&R:

- evidentiranje idej za nov proizvod
- preverjanje idej za nove proizvode
- poslovna analiza
- raziskovanje
- razvijanje, (R&R proizvodnega procesa, planiranje opreme in lokacije, končno oblikovanje proizvoda in uvajanje novega proizvoda na trg)

27. LIKERT RAZLAGA S SVOJIM VEDENJSKIM MODELOM BISTVENE SESTAVINE ORGANIZACIJSKEGA PLANIRANJA KOT USKLAJEVANJE ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK S SPREMENLJIVKAMI POSAMEZNIKA. NAVEDITE VSAJ STIRI PROCESSE PO NJEM, KI POMAGAJO PRI TEM USKLAJEVANJU (INTEGRIRANJU):

- usmerjanje
- organizacija in opisi del. mest
- selekcija in ocenjevanja
- priučenje in razvijanje sposobnosti
- komuniciranje in kontrola

28. PROGRAMIRANJE JE:

razčlenjevanje strategije na obvladljive dele - v vrsto programov

[...je največ v rabi na področju uresničevanja strategij. Program je opredelitev aktivnosti ali korakov, potrebnih ce hocemo doseči plan, ki strategijo akcijsko usmeri]

29. KONFIGURACIJA AKTIVNOSTI MEDNARODNEGA PODJETJA POMENI

pomeni, kako ima to podjetje razporejene enote oz. lokacije obratov po celem svetu (različne države), v katerih podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti.

30. NAVEDI VSAJ TRI MERILA ZA KVALITATIVNO OCENJEVANJE STRATEGIJ:

- notranja konsistentost strategije,
- konsistentnost/skladnost str. z dinamiko okolja in podjetja,
- z razpoložljivimi resursi podjetja,
- z ugotavljanjem poslovnih priložnosti in nevarnostmi,
- z zaželenim odnosom z družbo

31. RAZLIKA MED PLANSKIM CILJEM IN POSLOVNO POLITIČNEM CILJEM JE V TEM, DA: se pri poslovno političnem cilju opredeljujejo zamisli organizacije, smoti, pravila, obnašanje, organizacijska struktura. Planski cilj pa definira količinski ali kakovostni rezultat ki ga želi podjetje doseči.

#### 4.+5. IZPIT - IZPIT 4; STR 17-22 +

##### 1. ŠTIRI POMEMBNE ZNAČILNOSTI STRATEGIJE GVERILSKEGA BOJEVANJA Strategija gverilskega bojevanja:

- udari in beži
- izogibaj se frontalnega spopada
- izkoriščanje boljšega poznavanja lokalnega okolja
- delovanje v mejnih tržnih segmentih

[udari in beži (akcijske promocije za različne trzne segmente) je osnovno načelo tovrstnega strateškega obnašanja. Ta strategija ne dopušča da bi podjetje sprejemalo frontalni napad močnejših konkurentov. Konkurenčne prednosti išče v boljšem poznavanju "lokalnega terena" in v obdelovanju mejnih tržnih segmentov, če gledamo nanje z vidika velikega konkurenta]

#### 6+7. IZPIT – IZPIT 5; STR 23-26 +

##### 1. KAJ JE ZNACILNO ZA STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE KOT STRATEGIJO RASTI PODJETJA IN KAJ SO MOTIVI, DA SE PODJETJE ODLOČA ZANJO?

gre za dodajanje novih vrst proizvodov (storitev), bistveno različnih od dosedanjih, ki spadajo v druge panoge in ki zadovoljujejo drugačne potrebe k proizvodnemu (poslovnemu) programu.

gre za najbolj tvegano od vseh strategij

gre lahko za omejeno ali čisto diverzifikacijo (povezano ali nepovezano)

Motivi:

- zmanjšana rast panoge
- umik pred premočnimi konkurenti
- ciklična narava povpraševanja v panogi
- reinvestiranje dobičkov
- želja po graditvi pozicije moči
- izkoriščanje sinergičnih učinkov
- selitev v privlačnejšo panogo

##### 2. PLANSKA VRZEL JE:

ugotovljena razlika med ciljno linijo in rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja

##### 3. KATERI OD NAŠTETIH KVANTITATIVNIH DEJAVNIKOV NE RAZSVETLJUJE POMEMBNE SMOTRNOSTI EKONOMSKEGA POVEZOVANJA IN ZDRUŽEVANJA

Koeficient obračanja obratnih sredstev

##### 4. KAJ OD NAVEDENEGA NE SODI V INTEGRALNI MODEL KRATKOROČNEGA PLANIRANJA V PODJETJU:

model izdelave notranjih omejitev

##### 5. KATERI OD NAVEDENIH NI SINTETIČNI PLAN V OKVIRU CELOVITEGA KRATK PLANA PODJ:

plan celotnih VC

##### 6. KER DELAVEC NE SODELUJE PRI PROCESU PLANIRANJA V PODJETJU: kaže manjši nagib k temu da bi potrdil pravilnost plana z njegovo uspešno uresničitvijo.

##### 7. DECENTRALIZIRANA ORGANIZIRANOST PLANSKE FUNKCIJE V PODJETJU BO BOLJ USTREZALA ČE JE: Proizvodnja v podjetju teritorialno skoncentrirana; podjetje po velikosti manjše; stopnja tehnološke povezanosti oz.

medsebojne odvisnosti enot podjetja večja; homogenost proizvodnega programa manjša; podjetje slabo opremljeno s strokovnimi kadri.

8. NAVEDI NEKAJ MOŽNIH GLAVNIH SLABOSTI INPUT-OUTPUT METODE PANOŽNEGA PREDVIDEVANJA:

- če pride v dinamiki do velikih sprememb
- starejša ko je metoda manj je uporabna

9. NAVEDITE 5 SKUPIN DEJAVNIKOV PRIVLAČNOSTI PANOGE PO M. PORTERJU:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo;
- pogajalska moč dobaviteljev;
- pogajalska moč kupcev;
- nevarnost vstopa substitutov;
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

8. IZPIT – IZPIT 6; STR 27-31

9. IZPIT – IZPIT 7; STR 32-37

10. IZPIT – IZPIT 1; STR 1-5

11. IZPIT – IZPIT 8; STR 38-42

12. IZPIT – IZPIT 9; STR 43-49

13. IZPIT

1. OKOLJE PODJETJA JE

skupek dejavnikov, ki vplivajo na podjetje ter mu dajejo različne možnosti za uspešno delovanje, vendar ga tudi omejujejo. Ti dejavniki so lahko naravni, kulturni, tehnološki, pravni, politični, gospodarski. Dejavniki so kanali medsebojnega vplivanja.

2. VIZIJA PODJETJA

Je slika podjetja, ki ga hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te zamisli odvisna.

Je opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti podjetja.

Je koncept nove zaželjene prihodnosti, ki ga je moč sporočati povsod po organizaciji

3. BISTVO FUNKCIJSKE STRATEGIJE

Bistvo f.s. je usmeritev nekega funkcijskega področja v podjetju, ki maksimizira učinkovitost izrabe funkcijskih virov pri podpiranju uresničevanja poslovnih in korporacijske strategije in ki zagotavlja nadaljni razvoj posebnih funkcijskih sposobnosti podjetja.

4. STRATEGIJA KRCENJA:

- Strategija zmanjševanja obsega poslovanja
- Strategija zasuka (preobrata)
- Strategija odprodaje
- Strategija likvidacije podjetja
- dezinvestiranje
- odcepitev enot

5. POMEMBNI DEJAVNIKI FLEKSIBILNE STRATEGIJE (vsaj 5):
  - značilnosti tehnologije
  - število in velikost obratov ali posameznih OS
  - širina kvalifikacij zaposlenih
  - širina proizvodnega programa in število trgov
  - psihološki in organizacijski dejavniki, idr.
6. PREMISE (postavke) KLASICNE (KONSTRUKCIJSKE) SOLE:
  - oblikovanje strategije je kontroliran, zavesten miselni proces
  - model oblikovanja strategije naj bo enostaven in čim manj formaliziran
  - strategije naj bi bile edinstvene, bazirane na ustvarjalnosti
  - strategije naj bi bile eksplicitne in po možnosti jasno opredeljene
  - ko so strategije enkrat izoblikovane, jih moramo uresničevati
7. POMEN IN VLOGA STRATESKEGA MANAGEMENTA:
 

Strat. menedžment je oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo ne zadeve, ki so življenskega pomena.

Gre za:

  - ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti
  - 2.preverjanje in postavljanje osnovnih razvojnih zasnov
  - 3.odlocanje na osnovi dolgorocnega casovnega horizonta,
  - 4.zagotavljanje zadostne fleksibilnosti in razvojnih zamisli,
  - 5.zagotavljanje možnosti za dolgorocno poslovno uspesnost,
  - 6.izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspesnosti,
  - 7.sistematicno uresnicevanje strategij,
  - 8.spremljanje in nadziranje uresnicevanja strategij.
8. PIMS – Profit Impact of Marketing Strategies
 

Trajno sistematicno raziskovanje splosnik “zakonov” ki dolocajo uspesnost podjetniskih strategij v razlicnih okoljih. Gre za raziskavo, ki je sposobna identificirati dolocljivko poslovne uspesnosti (stopnjo rentabilnosti) vecine strateskih poslovnih podrocij v odnosu na uporabljene strategije. Raziskovalci pri projektu PIMS so ugotovili, da obstaja neposredna korelacijska povezava med velikostjo trznega deleza in stopnjo rentabilnosti.
9. PANOGO V STRATESEKEM MENEDZMENTU OPREDELJUJEMO KOT:
 

dobro opredeljeno skupino odjemalcev, ki povprasujejo po sorodnih izdelkih → proizvodih, ki medsebojno konkurirajo, za njimi pa stojijo proizvajalci.
10. KORPORACIJSKA STRATEGIJA MORA ZAGOTAVLJATI RAVNOTEZJE DENARNIH TOKOV. TO POMENI;
  - SPE-ji so lahko porabniki denarnih sredstev - navadno so to rastoči SPE-ji
  - SPE-ji so lahko generatorji denarnih sredstev - navadno so to zreli SPE-ji in SPE-ji v fazi upadanja
  - Glede na to je potrebno je odločiti o alokaciji kapitala v okviru podjetja in o izdaji novih delnic oz. o novem zadolževanju
11. PET KVALITATIVNIH MERIL ZA OCENJEVANJE RAZVITIH STRATEGIJ:
  - notranja konsistentost strategije,
  - konsistentnost/skladnost str. z dinamiko okolja in podjetja,
  - z razpoložljivimi resursi podjetja,
  - z ugotavljanjem poslovnih priložnosti in nevarnostmi,
  - z zaželenim odnosom z družbo

## 12. INTEGRACIJSKI OZ. SINOPTICNI PRISTOP

integralni (sinoptični):

- splošni cilji so izoblikovani najprej
- delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih

inkrementalni:

- cilji za podstrukture so izoblikovani najprej
- splošni cilji so izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev

## 13. STRATEGIJA RAZVIJANJA KOALICIJ (STRATEŠKIH ZVEZ) POMENI:

vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z neodvisnimi samostojnimi podjetji. Multinacionalke s tem pridobijo diskretne aktivnosti iz verige vrednosti samostojnih podjetij. S tem je omogočena večja fleksibilnost. To uporabljajo zlasti multinacionalke med sabo. Gre za določene projekte, proizvode, naloge, kjer so vzpostavljena partnerstva.

## 14. KONFIGURACIJA AKTIVNOSTI MEDNARODNEGA PODJETJA:

pomeni, kako ima to podjetje razporejene enote oz. lokacije obratov po celem svetu (različne države), v katerih podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti.

## 15. KOORDINACIJA IZVAJALNIH AKTIVNOSTI

izhaja iz verige vrednosti v različnih dezelah medsebojno in to ne samo znotraj posamezne dezele, ampak tudi globalno

## 16. KATERA OD STRATEGIJ NI STRATEGIJA NOTRANJE RASTI PODJETJA?

Vertikalna integracija (= zunanja rast)

## 17. STIRI SKUPINE AKTIVNOSTI V OKVIRU STRATESKEGA PLANIRANJA KADROV:

- predvidevanje potreb po kadrih v podjetju
- pregled prihodnjega obsega razpoložljivih kadrov
- ugotavljanje primanjkljaja kadrov v planskem obdobju
- razvijanje planskih strategij ter ocena in izbira strategij.

## 18. KDO JE EMPIRICNO NAJVEČ RAZISKOVAL POVEZANOST MED STRATEGIJO, ORG.STRUKTURO IN NJEGOVO POSLOVNO USPSNOSTJO?

Rumelt

## 19. GRAFIKON S KRIVULJO "S" JE POVEZAN S:

Penrose

## 20. MED RAZVOJNE FAZE SISTEMOV DOLGOROCNEGA PLANIRANJA NE SODI:???

sodijo pa:

- dolgoročno računovodsko planiranje/predračunavanje v 50.tih letih
- dolgoročno podjetniško planiranje, ki je temeljilo na dolgoročnih prognozah in ekstrapolacijah, v 60.tih letih
- strateško planiranje, ki se naslanja na strateško analizo in izbire, v 70.tih letih
- strateško upravljanje in poslovođenje (menedžment), ki pomeni oblikovanje in uresničevanje dolgoročnih planov ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celoto podjetja od 80.tih let naprej

## 21. NAJPOMEMBNEJSA DEFINICIJA PREDVIDEVANJA JE:

Predvidevanje je ocenjevanje zunanjih (objektivnih) razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem obdobju.

## IZPITI – STRATEŠKO UPRAVLJANJE

### **IZPIT 1**

1. Navedite vsaj pet različnih strateških usmeritev v okviru korporacijske strategije krčenja!

- Strategija zmanjševanja obsega poslovanja
- Strategija zasuka (preobrata)
- Strategija odprodaje
- Strategija likvidacije podjetja
- dezinvestiranje
- odcepitev enot

2. Izberi in navedi vsaj pet tipičnih kazalcev za strateške planske cilje na področju podstrukture financiranja podjetja!

- kazalci obračanja (sredstev, obratnih sredstev, zalog,...)
- struktura kapitala (lastni : tuji viri; dolgoročni tuji : lastni viri)
- kazalci likvidnosti
- skupna vlaganja

3. Katere so glavne podvrste poslovne strategije sodelovanja (kooperacije)?

- dolgoročna proizvodna kooperacija
- skupna vlaganja
- franšizing
- strateške zveze: trženje, R&R, nabava, financiranje idr.

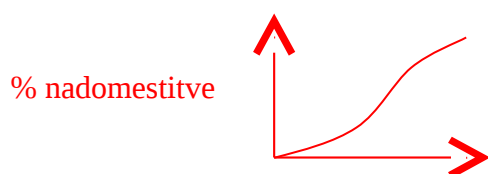
4. Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. Ugotovi in odgovori katera razvita strateška alternativa je najboljša!

		K1	K2	K3	
	Ponder	0,6	0,3	0,1	Ocena
Strategija					
S1		12/0,5	6/0,2	9/0,3	4,23
S2		10/0,7	5/0,2	14/0,1	4,64
S3		20/0,3	4/0,5	5/0,2	4,3
S4		9/0,7	18/0,1	24/0,2	4,8
S5		25/0,1	9/0,4	16/0,5	3,38

$$S1 = 12 * 0,5 * 0,6 + 6 * 0,2 * 0,3 + 9 * 0,3 * 0,1 = 4,23$$

Najboljša strategija je S4, ker je njena sumarna ocena najvišja

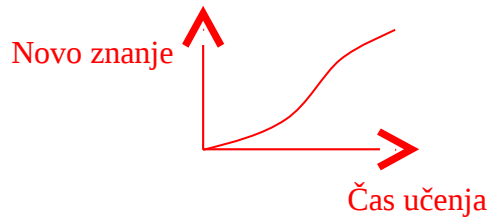
5. Nariši sliko krivulje nadomeščanja izdelka v porabi!



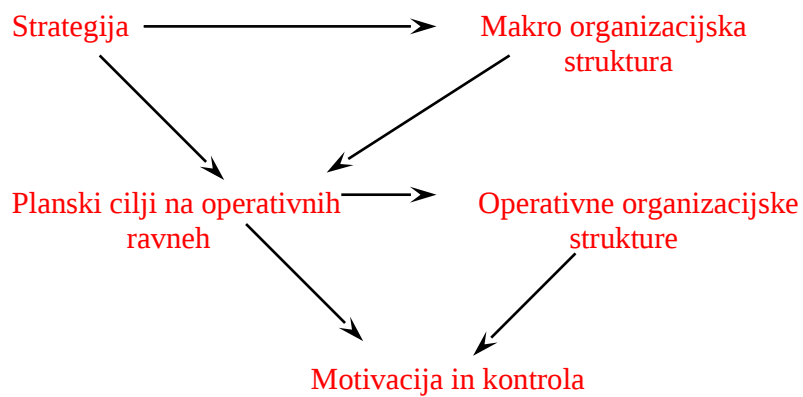


čas

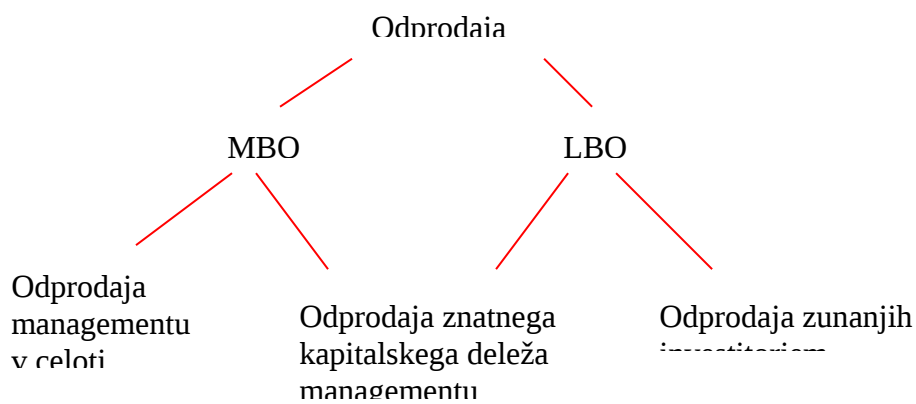
6. Nariši sliko krivulje učenja!



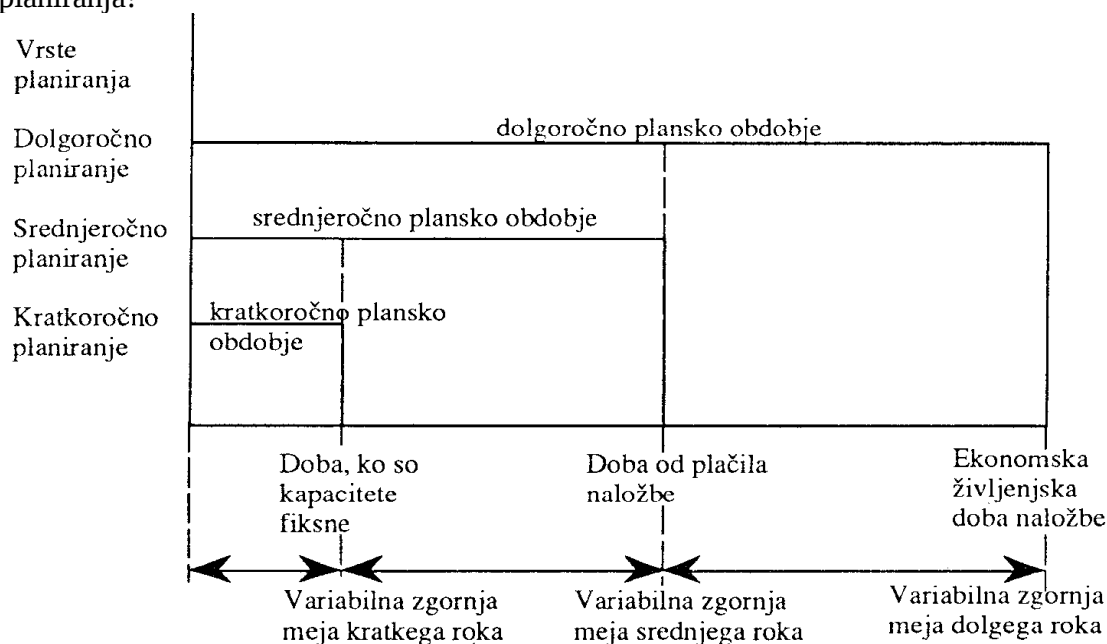
7. Nariši skico zaporedja glavnih odločitev v procesu uresničevanja strategije!



8. Nariši skico, ki prikazuje različice strategije notranje odprodaje podjetja!

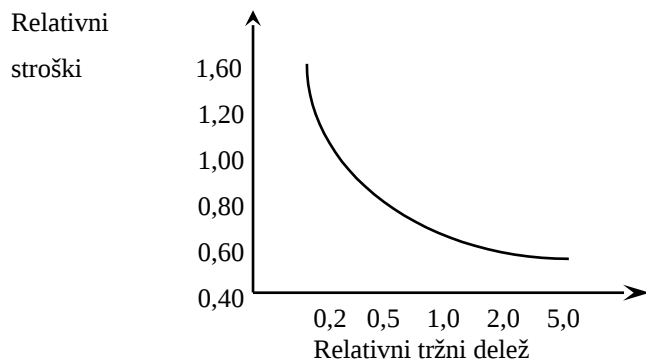


9. Ponazori s skico teoretično logična planska obdobja za posamezne časovne vrste planiranja!



10. Med naštetimi opredelitvami bistva poslovne strategije je najpopolnejša:
- to je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta doseči planske cilje
  - gre za postavljanje strateških ciljev in opredeljevanje razvojnih usmeritev pa tudi za razmeščanje redkih virov podjetja
  - to je vsaka možna smer delovanja podjetja na posameznem poslovnem funkcijskem področju
  - gre za opredeljevanje poti, po kateri bo strateško poslovno področje dosegalo konkurenčno prednost**
  - to je opredeljen zaželen rezultat poslovanja, ki ga naj bi v planskem obdobju dosegla strateška poslovna enota
11. Strategijo diverzifikacije je treba razumeti kot:
- določeno funkcijsko strategijo podjetja
  - usmeritev podjetja na vstopanje na nove prodajne trge
  - priključevanje drugih podjetij v okviru svoje panoge
  - usmeritev na razvijanje dolgoročnih poslovnih odnosov z različnimi partnerji
  - odajanje novih poslovnih dejavnosti, ki zahtevajo nove prodajne trge in drugačno tehnološko osnovo k poslovnemu programu podjetja**
12. Med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjen faktor rasti podjetja naslednji:
- strategija ustalitve
  - fragmentirana panoga
  - panoga s kontinuirano proizvodnjo
  - panoga, ki ni propulzivna
  - strategija razvijanja povezanih dejavnosti**
13. Med merila kvalitativnega ocenjevanja razvijanja strategij sodi:
- merilo fleksibilnosti
  - merilo skladnosti razvite strategije z resursi podjetja**
  - merilo stroškov vstopa
  - merilo ekonomskih odnosov strategije

- e. merilo kakovosti strategije
14. V svetu poznan raziskovalec na področju strateškega managementa je:
- a. **Mintzberg**
  - b. Samuelson
  - c. Galbraith
  - d. Gutenberg
  - e. Keynes
15. Kateri so trije glavni gradniki dobre vizije podjetja?
- **podjetniška percepcija**
  - **ustvarjalnost**
  - **vodenje**
16. Osnovni strateški cilji so za razliko od delnih tisti, ki ...?
- jih zeli doseči podjetje na ravni celotnega podjetja, so cilji celotnega poslovanja. Delni cilji pa so postavljeni po posameznih poslovnih in funkcionalnih področjih (in so podrejeni emeljnemu).**
17. Navedi nekaj (vsaj štiri) tipičnih vrst funkcijske strategije za področje proizvodnje!
- **Strategija lokacije**
  - **Strategija vertikalne integracije**
  - **Strategija dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji**
  - **Strategija tipa proizvodnje**
  - **Strategija razvijanja fleksibilnih proizvodnih sistemov**
  - **Strategija proizvodnje ravno ob pravem času itd.**
18. Navedi, skozi katere razvojne faze gre po Churchill-Lewisu novo nastalo podjetje!
- **obstoj**
  - **preživetje**
  - **uspeh**
  - **dezangažiranje**
  - **rast**
  - **polet**
  - **zrelost resursev**
19. Kako je treba razumeti globalno panogo?
- Globalna panoga je tista, v kateri je konkurenčni položaj podjetja v neki državi pod znatnim vplivom njegovega konkurenčnega položaja v drugih državah in obratno.
20. Kako razumemo osrednjo sposobnost podjetja?
- Osrednje sposobnosti omogočajo proizvodnjo osrednjih izdelkov. Le-ti se vgrajujejo v različne skupine izdelkov posameznih SPP-jev v podjetju.**
21. Kdaj bi lahko govorili, da je korporacijska strategija podjetja hkrati tudi njegova poslovna?
- Takrat ko podjetje ni razdeljeno na več poslovnih področij, se pravi takrat ko proizvaja samo eno vrsto proizvoda (ali deluje na enem samem poslovnem področju).**
22. Kaj trdi zakonitost krivulje izkušenj?



Da relativni stroški na enoto padajo to pa je posledica komuliranja izkušenj (obsega prodaje).

23. Po PIMS-ovih ugotovitvah tržni zakoni pojasnjujejo okoli 80% (koliko) odstotkov variance poslovnih rezultatov strateških poslovnih enot.

24. Kaj veš povedati o poslovni uspešnosti strategije vertikalnega integriranja?

Je sorazmerno uspešna v stagnantnih panogah (saj je potrebno kapacitete med seboj usklajevati; kar pa je razlog, da) ni uspešna v propulzivnih panogah.

Glavni razlogi za so: zagotavljanje enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje oz. Prodaje, boljše izkoriščanje materiala in energije, odprava posrednikov v prid menjavi, sinergični učinki, večja ekonomska varnost. Nevarnosti: nezmožnost zadovoljivega usklajevanja obsegov proizvodnje vertikalno povezanih enot glede na vprašanje njihovega optimalnega obsega, zmanjšanje fleksibilnosti.

25. Razloži čim bolj podrobno, kaj pomeni izbira generična poslovna strategija osredinjenja na tržno nišo na osnovi diferenciacije proizvoda!

1. vse aktivnosti SPE-ja morajo biti osredinjene na zadovoljevanje potreb izbranega tržnega segmenta. Podjetje izbere segment, ki ima specifične potrebe.
  2. SPE mora biti najboljši pri zadovoljevanju potreb izbranega tržnega segmenta:  
**ali na temelju nizkih C** (takšna podjetja ogroža tehnično zastaranje njihovih proizvodov, ker ne vlagajo v razvoj svojih proizvodov ter zniževanje cen ostalih konkurentov – s tem se ogroža njihov obstanek saj lahko zniževanje cen povzroča, da se prodajne cene približajo ali celo znižajo pod LC proizvoda).  
**ali na temelju diferenciacije** (večji konkurenti niso sposobni ali pripravljeni zadovoljevati potreb specifičnih odjemalcev, navadno zaradi premajhnega obsega povpraševanja. To pomeni, da velika podjetja ne morejo izkoriščati obsega ekonomije in te tržne niše navadno zadovoljujejo manjša podjetja.)
  3. opustiti je treba tiste lastnosti proizvoda ali storitve, ki za potrebe tržnega segmenta niso bistvene
-

## IZPIT 2

1. Naštejte tri kvalitativne kriterije za ocenjevanje razvitih strategij!

- notranja konsistentost strategije,
- konsistentnost/skladnost str. z dinamiko okolja in podjetja,
- z razpoložljivimi resursi podjetja,
- z ugotavljanjem poslovnih priložnosti in nevarnostmi,
- z zaželenim odnosom z družbo

2. Katere so faze procesa oblikovanja **posameznika**, ki sodeluje v procesu oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata podjetja?

- 1. faza: ZAKLJUČEVANJE
  - o skrb, strah, pritiski, odpor spremembam, dezangažiranje, nemotiviranost, dezidentifikacija s podjetjem, dezorientiranost; opuščanje iskanja perspektive v starem, začetek odkrivanja novega smisla in vrednot
- 2. faza: NEVTRALNA
  - o odvezovanje od starih sodelavcev, začetek preusmerjanja in razvijanja novega vzorca obnašanja, proces "umiranja" starih navad in sloga dela ter "rojevanje" novega, začetek ponovne integracije z novimi razmerami
- 3. faza: NOVI ZAČETKI: nov angažman, entuzijazem

**Za podjetje:**

- 1. faza: ZAZNAVA POTREBE PO RADIKALNI SPREMEMBI: fenomen kuhane žabe
- 2. faza: SOOČANJE Z ODPORI SPREMEMBAM IN PRVE POZITIVNE REAKCIJE: pomen ustvarjanja kritične mase
- 3. faza: PROCES PONOVNEGA OŽIVLJANJA: vizija, poslanstvo, začetek delanja sprememb

3. Kako lahko mednarodno podjetje na prikrit način prenaša dobiček iz podružnice v neko drugo svojo enoto nekje v svetu?

- S plačilom licenčnine
- s plačevanjem stroškov upravljanja in poslovanja
- s plačevanjem povečanih obresti za izposojen kapital
- s plačevanjem stroškov tehničnih storitev

4. Kaj opredeljuje funkcijska strategija?

Bistvo f.s. je usmeritev nekega funkcijskega področja v podjetju, ki maksimizira učinkovitost izrabe funkcijskih virov pri podpiranju uresničevanja poslovnih in korporacijske strategije in ki zagotavlja nadaljni razvoj posebnih funkcijskih sposobnosti podjetja.

5. Katere so tri poznane vrste strategij v hierarhiji strategij?

- korporacijska
- poslovna
- funkcijska

6. Kakšna je razlika med rastjo in razvojem podjetja? **JE V TEM, DA PRVO POMENI:**

celokupnost kvantitativnih sprememb oz. Kvantitativnega vecanja dejavnosti v podjetju, drugo pa celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko ali pa tudi ne povezane z rastjo.

7. Kako razumemo okolje podjetja?

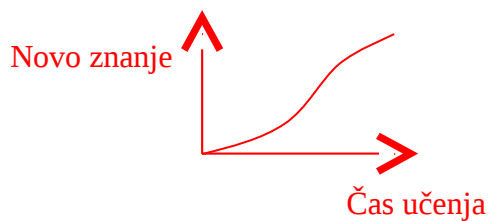
KOT skupek dejavnikov, ki vplivajo na podjetje ter mu dajejo različne možnosti za uspešno delovanje, vendar ga tudi omejujejo. Ti dejavniki so lahko naravni, kulturni, tehnološki, pravni, politični, gospodarski. Dejavniki so kanali medsebojnega vplivanja.

8. Kateri je po Penrosovi najpomembnejši dejavnik rasti podjetja?  
obstoj podjetniškega duha in upravljalno poslovodstvenih sposobnosti.

9. Katera sta dva temeljna pristopa k pripisovanju ciljnih vrednosti kazalcem za strateške planske cilje?

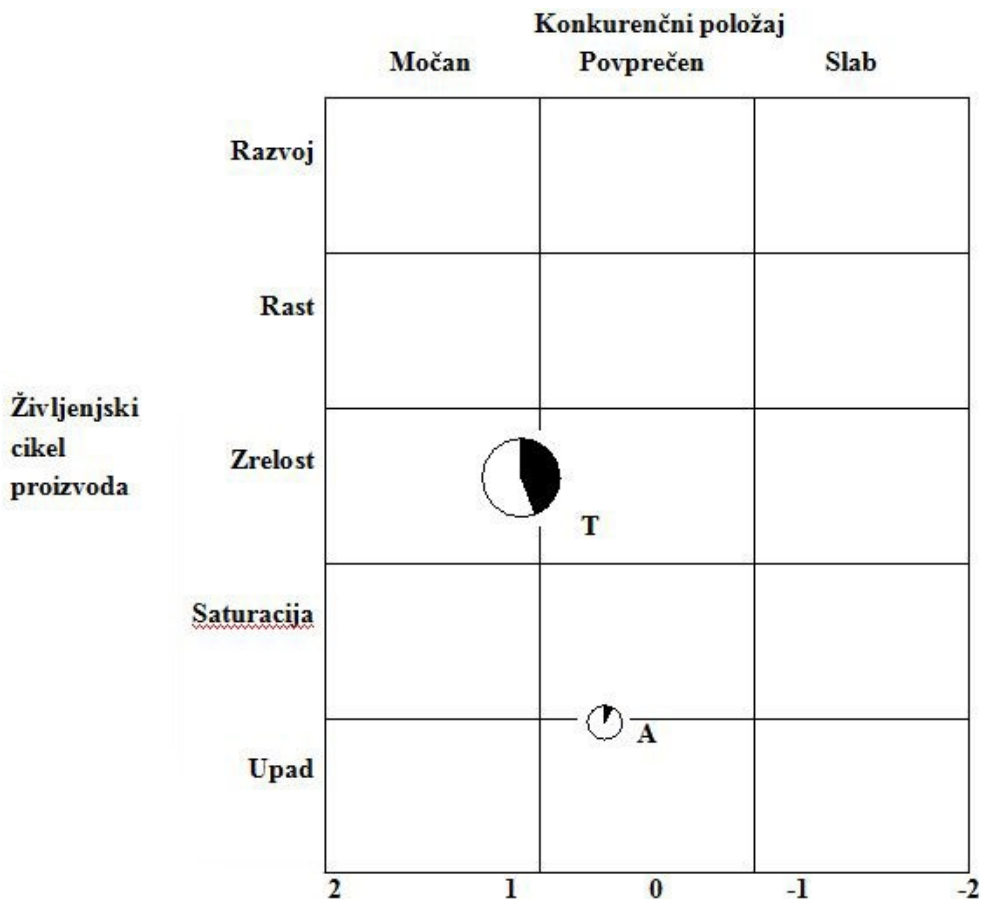
- integralni (sinoptični):
  - splošni cilji so izoblikovani najprej
  - delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih
- inkrementalni:
  - cilji za podstrukture so izoblikovani najprej
  - splošni cilji so izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev

10. Narišite sliko krivulje učenja!

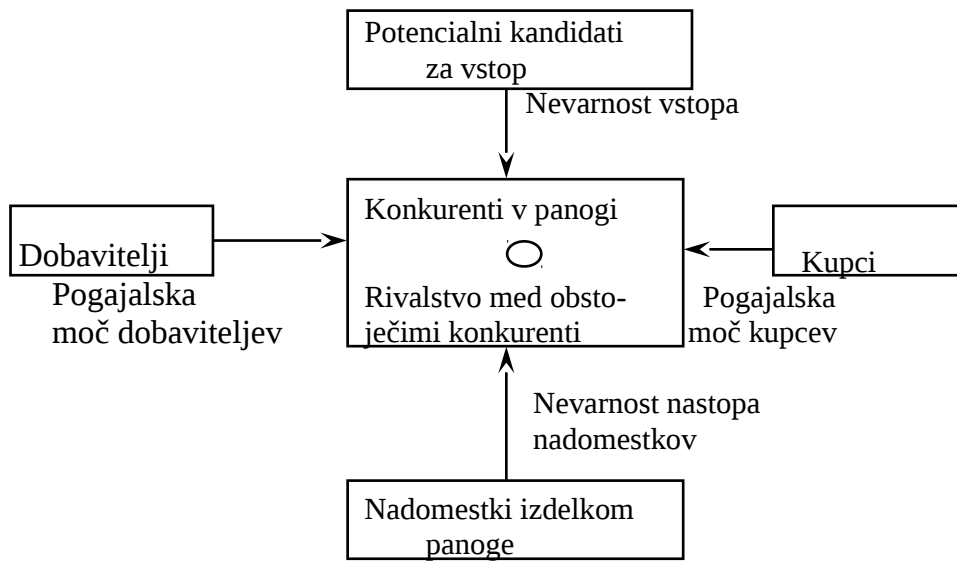


11. Narišite Hofferjevo portfolio matriko!

Njegova matrika meri odvisnost življenjskega razvoja proizvoda (os y) z konkurenčnim položajem posameznih SPE-jev. Obseg kroga ne meri realizacijo SPE temveč realizacijo celotne panoge, medtem ko označen del kroga (šafriran) prikazuje realizacijo posamezne SPE v celotni panogi. Pri tej matriki si želimo položaj v zgornjem levem delu.



12. Narišite sliko, ki kaže model določljivk privlačnosti panoge!



13. Narišite osnovni model generičnih poslovnih strategij!

Vir konkurenčne prednosti

		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj nizkih stroškov
Širina trga	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNA UČINKOVITOST
	Tržni segment	OSREDINJENJE NA TRŽNO NIŠO Focus na diferenciaciji   Focus na nizkih stroških	

14. Parameter pri morfološki analizi pomeni:

- a. količnik spremenljivke v funkciji verjetnosti tehnološke najdbe
- b. razdaljo med dvema morfološkima konfiguracijama
- c. določeno znano ali pa še nepoznano tehnološko pripravo, prijem ali sklop**
- d. stopnjo razvitosti določene tehnologije
- e. skupek morfoloških točk, ki so v morfološkem prostoru blizu druga drugi

15. Mrežna matrika pri tehniki izdelovanja scenarijev omogoča izluščiti:

- a. najbolj konsistentne povezave prihodnjih dogodkov - scenarijev
- b. model povezav med temo scenarija in vplivnimi dejavniki
- c. predvidevanja za prihodnji razvoj dejavnikov, ki vplivajo na temo scenarija
- d. logično zaporedje najbolj verjetnih prihodnjih dogodkov
- e. aktivne in pasivne vplive dejavnikov in njihovo težo**

16. Med ovire za pristop novih konkurentov v panogo spada:
- delež fiksnih stroškov v skupnih stroških poslovanja podjetja v neki panogi
  - možnost, da se dobavitelji v panogi integrirajo naprej
  - uveljavljenost blagovnih znamk obstoječih konkurentov v panogi**
  - obstoj bližnjih substitutov proizvodom panoge
  - odnos med ceno in kakovostjo proizvoda v panogi
17. V isto klasifikacijo **ne** spada naslednja vrsta osnovne (korporacijske) strategije:
- čiste diverzifikacije
  - omejene diverzifikacije
  - ustalitve**
  - obdelave trga
  - razvoja trga
18. Med prednosti, ki jih praviloma prinaša strategija nakupa licence, ne sodi:
- možnost razvijanja še drugih odnosov dolgoročnega sodelovanja s partnerjem
  - možnost za bistveno zmanjšanje tveganja
  - hitrost nastopa na trgu z novim(i) proizvodom(i)
  - dostop do zadnjih tehnoloških novosti na nekem tehnološkem področju**
  - možnost, da z njo razširimo svojo ponudbo
19. Poznate že v obeh tabelah navedene ocene položaja SPP-jev po posameznih merilih na eni in drugi osi McKinseyeve portfeljske matrike podjetja Morales. Izdelajte matriko in ocenite razvojni položaj podjetja na osnovi izdelane matrike!

Tabela: Ocene tržne privlačnosti za SPP-je podjetja Morales

Merila	Tržna privlačnost			
	Ponder	Točke		
		SPP A	SPP B	SPP C
Velikost trga	0,4	-1,0	1,5	-0,5
Rast trga	0,2	0,5	0,6	0,5
Potencialna donosnost	0,4	0,8	0,9	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>1,0</b>	<b>0,02</b>	<b>1,08</b>	<b>-0,1</b>

Točkovna skala: od -2,0 do +2,0 točki

Tabela: Ocene kratkoročnega položaja za SPP-je podjetja Morales

Merila	Konkurenčni položaj			
	Ponder	Točke		
		SPP A	SPP B	SPP C
Tržni delež	0,3	1,2	-0,8	0,9
Kakovost izdelkov	0,2	1,1	1,0	1,3
Distribucijska mreža	0,1	0,4	0,9	0,0
Proizvodna osnova	0,4	1,4	1,2	1,8
<b>SKUPAJ</b>	<b>1,0</b>	<b>1,18</b>	<b>0,53</b>	<b>1,25</b>

Točkovna skala: od -2,0 do +2,0

20. Kaj pomenijo modnosti v managementu (ang. Business Fads)?

**Ideje, modne muhe, ki nam govorijo o novih načinih vodenja v podjetju, ki se lahko primejo, nekatere pa tudi zelo hitro zavržemo. Ideje niso slabe, napacna je le ta, da prevec podjetij uporablja te modnosti kot trike za spoprijemanje z osnovnimi problemi.**

21. Navedite vsaj pet kriterijev ocenjevanja pri ocenjevanju prednosti in slabosti podjetja na področju tehnološke podstrukture!



- lokacija in število obratov
  - velikost obratov
  - starost opreme
  - avtomatizacija
  - razpoložljivost surovin
  - razpoložljivost in kakovost delovne sile
  - logistični sistemi
  - raven produktivnosti
22. Katere štiri vrste strategij so na voljo mednarodnim podjetjem?
- Strategij za dobro zaščitene nacionalne trge
  - Strategija stroškovne učinkovitosti ali Strategija globalne diferenciacije
  - Strategija globalne segmentacije
  - Strategija nacionalne odzivnosti
23. Kateri so glavni problemi, ki se nam pojavljajo v fazi kontrole uresničevanja strategij?
- Pomanjkanje kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je moč meriti
  - Pomanjkanje informacijskega sistema, ki daje pravočasne in resnične informacije
  - Prevladovanje kratkoročne usmerjenosti (preferiranje ROI-ja kot kazalca uspešnosti)
24. Katere so ovire uspešnemu izvajanju sistema strateškega upravljanja in poslovanja v podjetje? (odgovorite širše)
- ZUNANJE OVIRE, VEZANE NA NESTABILNOST OKOLJA
  - NOTRANJE OVIRE:
    - o poznavanje kulture podjetja in njenega spreminjanja
    - o odpor do planiranja, ker podira status quo
    - o odpor do planiranja, ker je to napor
    - o sistemi motiviranja naravnani le na doseganje kratkoroč. uspehov
    - o ljudje si želijo gotovosti, planiranje načnja vprašanja negotovosti
    - o planiranje odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti
    - o planiranje je drago in ne rešuje kriznih položajev
    - o planiranje spreminja organizacijska razmerja
    - o planiranje osvetljuje prisotne konflikte v podjetju
    - o planiranje zahteva nova znanja in sposobnosti

Tezave uvajanja so vezane na zunanje (nestabilnosti v okolju podjetja) in notranje (ponavadi izhajajo iz takoimen. Organizacijskih spremenljivk – kulture organizacije). Kultura podjetja je sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in so stalno prisotne v okviru procesa strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja. Kot taksna tezi k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam. Ovire: kultura tezi k ohranjanju obstoječega in se opira spremembam, planiranje vznemirja ljudi, ker jih sili k razmišljanju o alternativah, ki vecinoma pomenijo podiranje status-Quo, planiranje se skusa spoprijeti z negotovostjo, ljudje pa zelijo gotovost, odseva zgresene odlocitve iz preteklosti, drago – tezko, ne resuje kriznih situacij spreminja organizacijska razmerja osvetljuje odgovornost.

1. Med skupne značilnosti podjetništva kot najustvarjalnejši med poslovnimi funkcijami ne sodi:
  - a. **odgovornost za učinkovitost poslovanja**
  - b. skrb za nastajanje tehnoloških sprememb v poslovanju in ustvarjanju trgov zanje
  - c. vnašanje temeljnih sprememb v organizacijo podjetja
  - d. zalaganje kapitala
  - e. kombiniranje proizvodnih dejavnikov
2. Zakon proporcionalnega učinka je povezan z:
  - a. menedžersko hipotezo o rasti podjetja
  - b. hipotezo, ki jo je razvila o rasti podjetja E.T. Penroseva
  - c. neoklasično hipotezo o rasti podjetja
  - d. **stohastično hipotezo o rasti podjetja**
  - e. morfološko hipotezo o rasti podjetja
3. Glede na PIMS kot obsežno trajnejše raziskovanje splošnih zakonov, ki določajo uspešnost podjetniških strategij, je kakovost poslovodne ekipe podjetja strateški dejavnik, ki pojasnjuje:
  - a. 80% variance poslovne uspešnosti podjetja
  - b. 60% variance poslovne uspešnosti podjetja
  - c. 40% variance poslovne uspešnosti podjetja
  - d. **20% variance poslovne uspešnosti podjetja**
  - e. manj kot 20% variance poslovne uspešnosti podjetja
4. Izdelava scenarija zahteva postopanje v skladu z modelom okolja. Označi sestavino, ki ne spada v model okolja:
  - a. izbira dejavnikov
  - b. predvidevanje razvoja dejavnikov
  - c. predhodni model povezav
  - d. **izdelava matrike konsistentnosti**
  - e. generiranje scenarijev
5. Označi kaj ni metoda predvidevanja v podjetju:
  - a. regresijska analiza
  - b. **veriga vrednosti**
  - c. analiza časovnih vrst
  - d. sestavljanje ocene na osnovi mnenj prodajnega osebja
  - e. mednarodna analogija
6. Planski horizont podjetja določajo:
  - a. načelo fleksibilnosti in načelo vezave sredstev
  - b. načelo fleksibilnosti planiranja in načelo kontinuiranosti planiranja
  - c. **vezava sredstev v nefleksibilnih oblikah in še dopustna stopnja nenatančnosti podjetniških prognoz**
  - d. stopnja rizičnosti in stopnja občutljivosti pri planiranju
  - e. dolžina življenjske dobe osnovnih sredstev podjetja
7. Faze življenjskega cikla proizvoda ima na eni osi portfolio matrika:
  - a. General Electrica
  - b. Shella
  - c. BCG-ja
  - d. McKinseya
  - e. **Hoferja**
8. Katera od naštetih vrst strategij ni strateška alternativa v globalnih panogah:

- a. nacionalna odzivnost
  - b. vodenje v stroškovni učinkovitosti
  - c. operativni razvoj**
  - d. globalna segmentacija
  - e. vstop na zaščitene trge
9. Katera od naštetih ni metoda predvidevanja potreb po poslovodnih in strokovnih kadrih:
- a. delfi metoda**
  - b. ILOR - trend metoda
  - c. metoda gostote
  - d. analogija
  - e. Parnesova MRP metoda
10. Kaj od navedenega ne sodi med procese in aktivnosti uresničevanja strategij?
- a. kadrovanje
  - b. planiranje projektov
  - c. akcijsko načrtovanje
  - d. ugotavljanje planskih razkorakov**
  - e. usmerjanje

11. Novost (inovacija) je ... ?

**uporaba ali uvedba nove ideje oz. iznajdbe**

12. Ontološka hipoteza dinamike tehnologije trdi, da ... ?

**da je razvoj znanosti in tehnologije v glavnem odgovor na znanstvene in tehnoloske priloznosti in izzive. Iznajdba in inovacija sta vidni manifestaciji procesa, ki generira sam sebe ali pa institucije, ki ima svojo lastno dinamiko.**

13. Morfološka analiza trdi, da je verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v enoti časa ...

**PADAJOČA FUNKCIJA: na tehnoloskem podrocju v enoti casa padajoca funkcije morfoloske razdalje od stvarnosti**

14. Glavni notranji dejavniki rasti in razvoja podjetja so ... ?

- širina posl. programa,
- razpoložljivost določene temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju,
- organizacija gospod. celice,
- kakovostna upravljalno – poslovodska struktura,
- ekonomija velikega obsega

15. Katere so glavne slabosti metode sestavljanja ocene prihodnje prodaje na osnovi mnenj prodajnega osebja?

**prodajalci so pogosto slabi ocenjevalci prihodnje prodaje, pogosto se ne zavedajo sprememb v splosnih gosp. Pogojih ki vplivajo na prihodnjo prodajo, temu ne posvetijo dovolj časa in resnosti, ocenjevanje je subjektivno, metoda jemlje dosti časa prodajnemu osebju**

16. Glede pojasnjevanja odnosa med politiko podjetja in planiranjem v podjetju poznamo naslednje tri šole, ki vsaka po svoje pojasnjuje ta odnos ... ?

- **KONTINENTALNA EVROPSKA ŠOLA**
- **ANGLO-AMERIŠKA KLASIČNA MENEŽMENT ŠOLA**
- **REALISTIČNA ŠOLA**

**EVROPSKA - politika postavlja smer in cilje prihodnjega razvoja, politika je izhodišce za planiranje, ANGLOAMERISKA – politika pomeni splosne navedbe ali razumevanja, ki vodijo razmisljanja podrejenih pri odlocanju. Pomeni splosna dolocila in dogovore, ki dajejo splosno smer in omejitve, REALISTICNA – politika in planiranje sta dve samostojni znanstveni disciplini, dve vzporedni aktivnosti, ki se prepletata.**

17. Nariši začetno različico portfeljske matrike (BCG matriko)!

stopnja rasti trga	visoka	<p><b>'ZVEZDE'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- velike investicije</li> <li>- denar prihaja od krav</li> </ul>	<p><b>'?'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trg hitro raste</li> <li>- visoke potrebe po investicijah</li> <li>- nizek dobiček zaradi nizkega tržnega deleža</li> </ul>	V zvezde, preostale likvidirati
	nizka	<p><b>'KRAVE'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visok tržni delež</li> <li>- nizki stroški</li> <li>- visoki dobički</li> <li>- nizke investicije</li> </ul>	<p><b>'PSI'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- majhen tržni delež</li> <li>- slabi dobički</li> <li>- podjetje se jih želi znebiti</li> </ul>	likvidirati
		visok	nizek	
		relativni tržni delež		

18. Navedi vsaj pet slabosti portfolio analize!

- uporabna le v diverzificiranih podjetjih
- ni večjih povezav med enotami v podjetju
- predpostavlja obstoj krivulje izkušenj
- preveč poenostavlja razvojni problem podjetja
- merjenja so subjektivna
- težave z opredeljevanjem SPP-jev in trgov
- portfelj bi potrebovali za prihodnost
- zanemarjanje R&R dejavnosti

19. Katera sta edina dva vira konkurenčne prednosti po M. Porterju?

Porterjeva teza: "Konkurenčna prednost podjetja lahko izvira le iz dveh osnov:

- 1) doseganje nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca
- 2) diferenciranega proizvoda.

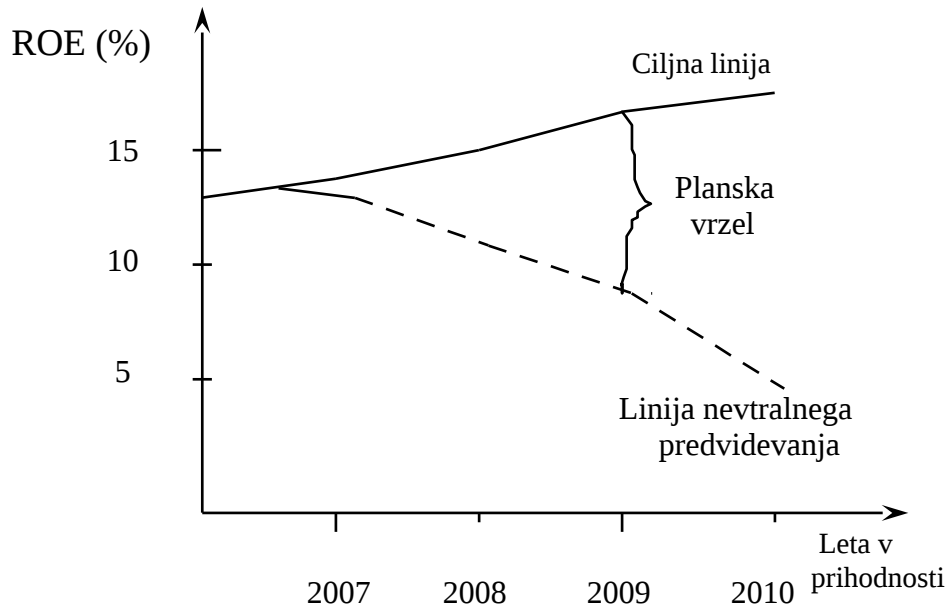
20. S poslanstvom (misijo) podjetja, razumemo ... ?

Je navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na:

- Kaj je naše poslovno področje?
- Kaj je osnovni smisel obstoja podjetja: namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenčna arena
- Okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci
- Navedba osnovnih smotrov podjetja
- Način doseganja konkurenčnega položaja
- Opredelitev strateških poslovnih enot
- Sestavine kulture podjetja: vrednote, cilji, odnosi

21. Nariši grafikon planske vrzeli (razkoraka)!

### ANALIZA PLANSKE VRZELI



22. Nariši Ansoffovo matriko (vektor) rasti!

### ANSOFFOVA MATRIKA (VEKTOR) RASTI

TRGI	STARI	Strategija obdelave trga	Strategija razvoja proizvoda
	NOVI	Strategija razvoja trga	Strategija diverzifikacije
		STARI	NOVI
		PROIZVODI	

23. Navedi vrste poslovnih strategij, ki jih poznaš!

- porterjeve generične poslovne strategije
- poslovne strategije na temelju krivulje življenjskega cikla strateške skupine proizvodov ali storitev
- strategije na temelju matrike rasti
- strategije na temelju portfeljske matrike
- strategije razvijanja kakovosti
- strategije razvijanja neodvisnosti ali sodelovanja

- strategije bojevanja

32. Navedi vsaj pet nalog direktorja podjetja pri strateškem planiranju!

- razvijanje in vzdrževanje klime za planiranje v podjetju
- zagotavljanje ustreznega sistema strateškega planiranja v podjetju
- opredelitev vloge glavnega planerja (strokovnjaka) in njegovo imenovanje
- vodenje strateških razprav z organi upravljanja
- osnovni nosilec nalog strateškega planiranja v podjetju
- zagotavljanje odprtosti za nove ideje, alternative, medsebojnega spoštovanja med planerji in menedžerji
- zagotavljanje obravnavanja vprašanj v podjetju z vidika celote
- zagotavljanje ustrezne stopnje participacije v strateškem planiranju
- zagotavljanje ravnotežja med koristimi in stroški tega planiranja
- zagotavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja strateško planiranje

33. Podjetje je razvilo kot možno plansko strategijo razširitev proizvodnje na reciklažni papir.

Ta strategija ima predvidoma naslednje značilnosti:

- prodajna cena tone recikliranega papirja = 5 mio SIT
- variabilni stroški na tono recikliranega papirja = 3 mio SIT
- skupni fiksni stroški na leto = 18 mio SIT
- letni obseg proizvodnje in prodaje = 10.000 ton

Ugotovi profil občutljivosti te strategije!

Tukaj je primer kako se reši:

Naloga:

PC= 1.200 SIT/ tono

VC/Q= 800 SIT/ tono

Q = 50.000 ton

FC= 10.000.000 SIT/ letno

Izračunaj za ta projekt osnovne stopnje občutljivosti?

y- 1/6 %

w= 1/2 %

z=1/4%

v: w: z. y = 1: 1/2: 1/4 : 1/6

stopnje občutljivosti, kar imenujemo tudi **profil občutljivosti** pa je:

**1/ v : 1/ w : 1/ z: 1/ y = 1: 2: 4: 6**

Teorija:

Mera spremembe FC (v)	Mera spremembe Q (w)	Mera spremembe VC (z)	Mera spremembe PC (y)
v = 1%	$w = v \frac{FC}{mp}$	$z = v \frac{FC}{VC*Q}$	$y = v \frac{FC}{PC*Q}$

34. Razložite pristop (model) strateškega menedžmenta v podjetju!

Podjetje v gospodarstvu je izredno sestavljen dinamičen in stohastičen sistem, ki živi in deluje v enakem družbenem okolju.

Model poenostavlja stvarnost. Modeli prikazujejo da je proces strateškega upravljanja in poslovanja moč razčleniti v proces strateškega planiranja in v proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja. Model je sestavljen iz:

- Planskih predpostavk (ocenjevanje okolja, analiza poslovanja, vizija, poslanstvo),
  - Procesu S.P. (celovito ocenjevanje-SWOT, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, razvijanje strategij in ocenjevanje ter izbira strategije),
  - Uresničevanje in kontrola (program, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje)
-

## IZPIT 4 (9.12.2004)

1. Katera od navedenih faz ni faza procesa nastajanja tehnoloških sprememb:
  - a. **postavljanje vizije**
  - b. znanstveno raziskovanje
  - c. komercializacija
  - d. aplikativno raziskovanje
  - e. raziskovalno razvijanje
2. Katera od navedenih strategij ne spada med generične poslovne strategije ali podstrategije:
  - a. strategija stroškovne učinkovitosti
  - b. strategija zadovoljevanja tržnih niš na temelju nizkih stroškov
  - c. **strategija diverzifikacije**
  - d. strategija zadovoljevanja tržnih niš
  - e. strategija diferenciacije
3. Bistvo analize ožjega okolja podjetja je:
  - a. zagotoviti, da podjetje izdela scenarij
  - b. predvidi razvoj narodnogospodarskih agregatov
  - c. analizira strukturo panog
  - d. **analizira trg, odjemalce in privlačnost panoge**
  - e. analizira vsa svoja glavna podokolja
4. Chandlerjevo pravilo pravi, da mora:
  - a. strategija upoštevati konfiguracijo aktivnosti iz verige vrednosti
  - b. **organizacijska struktura biti skladna s strategijo**
  - c. inovacije nastajajo z določenim časovnim zamikom za investicijami
  - d. obstaja zgornja meja stopnje rasti podjetja
  - e. poslovna strategija izhajati iz korporacijske
5. Dve bistveni koordinaciji, ki jih moramo opraviti v procesu podjetniškega planiranja, sta ...  
**tehnično-ekonomska, politično-organizacijska**
6. Razlika med strateškim poslovnim področjem in strateško poslovno enoto je v tem, da prvo ne pomeni organizacijskega pojma, ampak skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh.  
Strateško poslovno področje (SPP) je v visoki stopnji samostojna skupina proizvodov/storitev podjetja, ki ima svoje nabavne, R&R, proizvodne in prodajne pogoje. Strateška poslovna enota (SPE) je investicijski center v okviru podjetja s svojim poslovanjem. Gre za zelo samostojno organizacijsko enoto v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodne, R&R in prodajne zahteve in pogoje kot druge enote.
7. Na katere temeljne diskretne aktivnosti je Porter razčlenil podjetje v svoji verigi vrednosti
  - Notranja logistika,
  - Proizvodnja (operacije),
  - Zunanja logistika,
  - Trženje,
  - Poprodajne storitve.
8. Planski cilj je:  
**določen rezultat, ki ga želi doseči podjetje tako v pogledu obsega kot časa.**



9. Katera sta dva temeljna pristopa k pripisovanju ciljnih vrednosti kazalcem za strateške planske cilje?

- integralni (sinoptični):
  - splošni cilji so izoblikovani najprej
  - delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih
- inkrementalni:
  - cilji za podstrukture so izoblikovani najprej
  - splošni cilji so izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev

10. Analitična merila za ocenjevanje razvitih planskih strategij so

- ocenjevanje sinergičnih učinkov strategije
- ocenjevanje stroškov vstopa
- ocenjevanje ekonomskih donosov strategije
- ocenjevanje tveganosti strategije
- ocenjevanje občutljivosti strategije
- ocenjevanje fleksibilnosti strategije

11. Navedite vsaj pet prednosti izdelovanja predračunov v okviru planiranja v podjetju

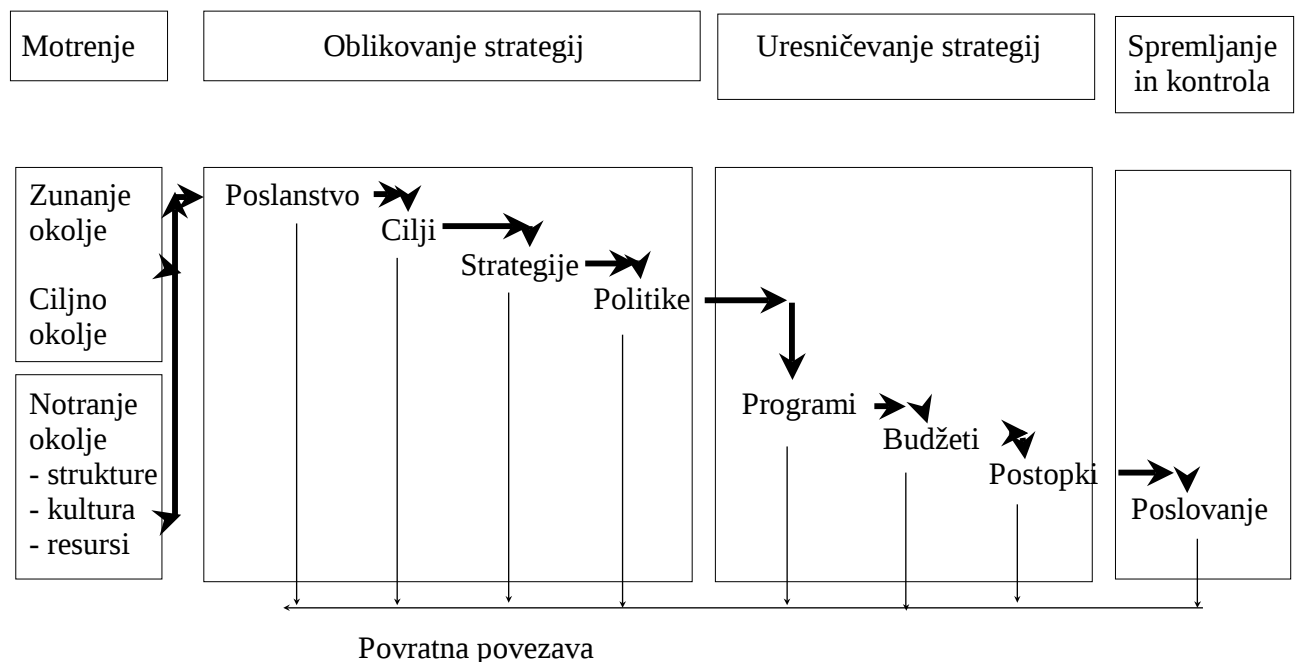
- spodbujajo uporabo znanstvene metodologije pri predvidevanju in ocenjevanju strategij
- povečujejo soudeležbo pri planiranju
- omogočajo preverjanje smiselnosti strategije
- omogočajo izdelovanje taktičnih planov v podjetju
- omogočajo ocenjevati in primerjati koristi in stroške vsakega programa
- omogočajo opredelitve konkretnih ciljev po programih.

12. Navedite vsaj tri metode panožnega predvidevanja prodaje

- INPUT - OUTPUT METODA
- METODA TRENDNA
- Metoda analogije
- Predvidevanje s krivuljami rasti:
- Testiranje trga kot metoda predvidevanja

13. Narišite celovit model procesa strateškega menedžmenta in imenujte avtorja modela

MODEL HUNGERJA IN WHEELERNA



14. Navedi pet pomembnih vprašanj, na katera kaže iskati na začetku ocenjevanja planske strategije integracije, najprej odgovore!

- Kaj lahko drugo podjetje po integraciji napravi za nas, česar sami nebi mogli;
- Kaj mi lahko napravimo po integraciji zanje, česar oni sami ne bi mogli;
- Kateri neposredni in merljivi prihranki, izboljšave ali učinki bodo izšli iz integracije;
- Kakšni so pričakovani vrednostno izraženi prihranki, izboljšave in učinki;
- Ali bodo te pričakovane finančne in druge koristi kompenzirale v zadostni meri pomankljivosti, ki jih ima predlagana integracija.

15. Napiši obrazec za ugotavljanje potrebnega števila potrebnih proizvodnih delavcev pri planiranju kadrov!

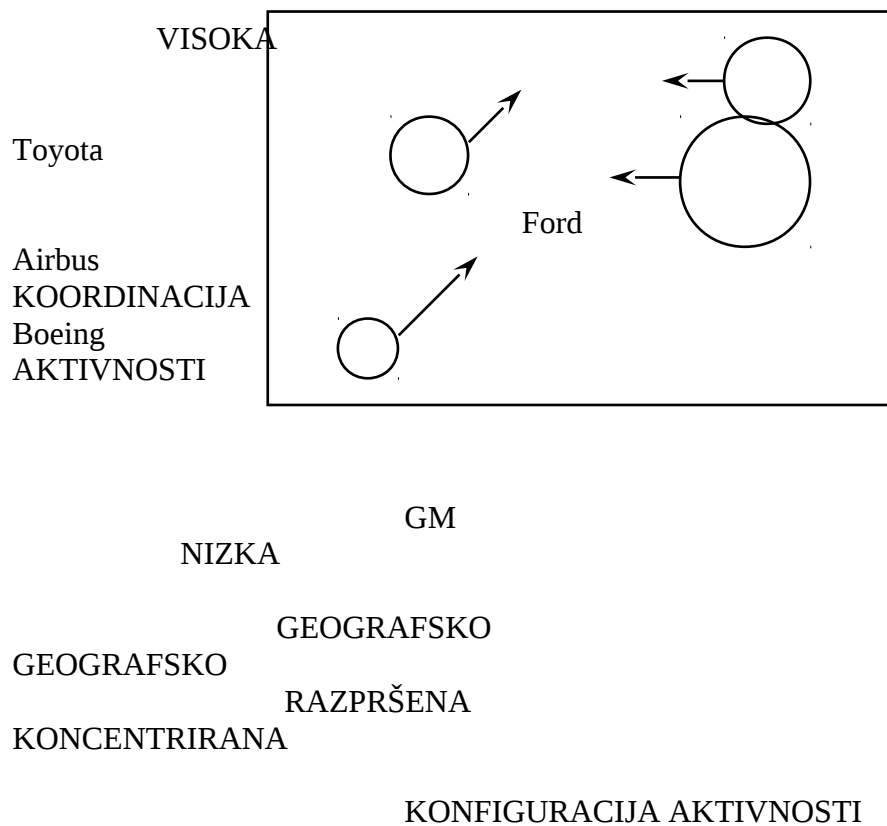
$$Z = \frac{T(1+k_1)}{t} \text{ pri čemer je } T = \sum_{i=1}^n T_i$$

16. Navedite vsaj pet kazalcev možnih strateških ciljev za finančno podstrukturo podjetja!

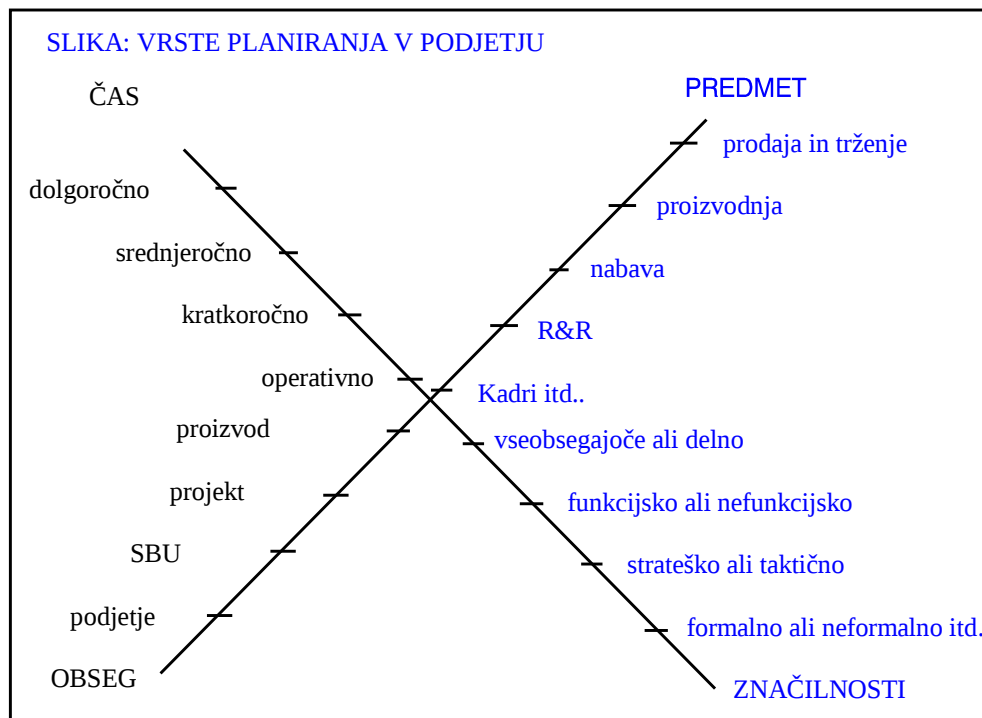
- kazalci obračanja (sredstev, obratnih sredstev, zalog,...)
- struktura kapitala (lastni : tuji viri; dolgoročni tuji : lastni viri)
- kazalci likvidnosti
- skupna vlaganja

17. Nariši model, ki kaže ključne dimenzije strategije mednarodnega podjetja!

#### DIMENZIJE STRATEGIJE MULTINACIONALKE



18. Prikaži s skico nekaj klasifikacij vrst podjetniškega planiranja!



19. Navedi vsaj pet slabosti, ki so lastne regresijski metodi predvidevanja prodaje!

- Zahteva specifična statistična znanja, tehnike
- Metoda je zanesljiva samo če se uresničijo predpostavke modela
- Napovedi te metode bodo slabe, če pride do nenadnih sprememb soodvisnosti, ki so veljale v preteklosti
- Metoda je kompleksna, možnost nerazumevanja uporabnikov
- Ta vrsta projekcije je nevarna, če se opiramo na indikatorje, ki jih producirajo drugi na premalo kakovosten način
- Uporaba vnaša v naša predvidevanja nevarnost, da se bomo preveč zanašali na njene rezultate
- Uporabna je le če je prodaja v korelaciji z neko vodilno časovno serijo.

20. Bistvo analize strukture projekta pri mrežnem planiranju je izdelava ... ?

- Popisa aktivnosti in dogodkov
- pregled medsebojnih odvisnosti in pogojenosti aktivnosti
- liste dogodkov
- začetni mrežni diagram

21. Razlika med CPM tehniko in PERT tehniko mrežnega planiranja je v tem, da pri CPM tehniko ...

ocenjujemo čas aktivnosti z enim samim številom in ne upošteva negotovosti da aktivnost lahko traja daljši ali krajši čas.

22. Kultura organizacije je ... ?

JE sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja.

23. Med glavne notranje ovire uspešnemu uvajanju sistema planiranja v podjetje spadajo ... ?

- obstoječa kultura zaposlenih oz. organizacijska kultura se upira spremembam, teži k ohranjanju obstoječega
- planiranje odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti
- odpor zaradi velikih stroškov
- spreminja informacijske tokove in tokove odločanja; zahteva nova znanja (dodatno izobraževanje).

24. Zunanji dejavniki velikosti službe planiranja v podjetju so ... ?

- stopnja razvitosti panoge
- tempo razvoja panoge
- stopnja družbenega spodbujanja podjetja za doseganje čim boljših rezultatov
- splošni pogoji za dviganje ravni strokovne in tehnične opremljenosti službe za planiranje v podjetju.

25. Razvili ste možno plansko strategijo uvedbe proizvodnje ventilov v vaš proizvodni program. S to proizvodnjo bi se ukvarjal vaš obrat "Strojna", ki nima zdaj rentabilnega programa. Razvita planska strategija ima naslednje značilnosti: letni fiksni stroški bi znašali 20 mio sit, variabilni stroški na komad ventila 8 sit, obseg letne proizvodnje in prodaje 4 mio komadov, prodajna cena ventila pa 24 sit. Ugotovi profil občutljivosti te strategije.

(glej stran 15!!!)

26. Razložite bistvo morfološke analize dinamike tehnoloških sprememb!

Njen začetnik je Zwicky. Kako poteka ta analiza tehnoloških sprememb je potrebno opredeliti morfološke pojme, ki se pojavljajo v okviru analize: Celotna analiza temelji na morfološkem prostoru, ki ima toliko dimenzij, kot je parametrov, saj je vsaka tehnologija sestavljena iz različnih sklopov. (elktromotor: rotor, stator), tehnoloških sklopov. Parametri v morfološkem prostoru imajo lahko različna stanja. S tem ko kombiniramo stanja parametrov v morfološkem prostoru dobimo morfološke konfiguracije. Tako lahko rečemo da je prišlo do tehnoloških sprememb, če pride do nove konfiguracije. Razdalja med dvema konfiguracijama v morfološkem prostoru je enaka številu parametrov po katerih se razlikujeta dve konfiguraciji. Verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v časovni enoti je padajoča funkcija oddaljenosti morfološke razdalje od stvarnosti. Raziskovanje in razvijanje na tehnološkem področju je usmerjeno prvenstveno na sistematično in podrobno raziskovanje znanega področja v razpredelnici (morfološkem prostoru) da bi se izboljšale značilnosti obstoječih tehnologij. Normalno je raziskovati nove konfiguracije tako da se od znanih konfiguracij spreminja samo en parameter. Priložnosti za možne inovacije je največ pri srednji razvitosti takšnega tehnološkega področja; ker je takrat število v stvarnosti nerealiziranih konfiguracij še veliko, morfološke razdalje do njih pa majhne. Takšna analiza je za podjetje še posebej pomembna, ko se odloča o dolgoročnih razvojnih zadevah, čeprav je pri več kot treh parametrih neponazorljiva in kaže samo verjetne smeri tehnoloških sprememb ne pa kdaj bo do njih prišlo.

27. Navedite vsaj štiri tipične probleme, s katerimi se srečujemo pri kontroli uresničevanja strategij

- Pomanjkanje kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je moč meriti
- Pomanjkanje informacijskega sistema,
- Poročanje o dosežkih z veliko zamudo
- Prevladovanje kratkoročne usmerjenosti (preferiranje ROI-ja kot kazalca uspešnosti):

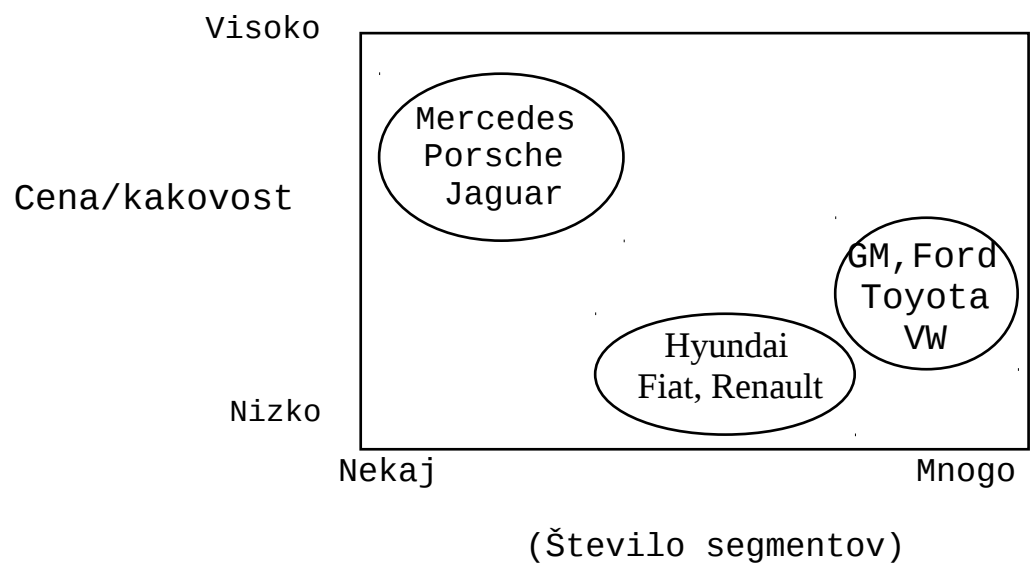
28. Pojasni od česa je odvisna dolžina planskega horizonta podjetja

Odvisna je od še dopustne natančnosti pri podjetniškem predvidevanju in od časa vezave sredstev v nefleksibilnih oblikah.

29. Bistveni deli analize ožjega (ciljnega) okolja podjetja so:

Analiza prodajnega trga, analiza odjemalcev in analiza privlačnosti panoge

30. Nariši primer grafikona strateških skupin v zreli panogi



31. Glavni notranji dejavniki rasti in razvoja podjetja so ... ?

- širina posl. programa,
  - razpoložljivost določene temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju,
  - organizacija gospod. celice,
  - kakovostna upravljalno – poslovodska struktura,
  - ekonomija velikega obsega
-

## IZPIT 5

1. Med sestavine politično pravnega okolja podjetja ne štejemo:
  - a. **gospodarsko politiko**
  - b. pravni sistem države
  - c. vedenje nosilcev oblasti
  - d. delovanje uprave in sodstva
  - e. porazdelitev moči v družbi
2. Metoda za izdelavo prognoze prodaje podjetja ni:
  - a. analiza časovnih vrst
  - b. regresijska analiza
  - c. metoda sestavljanja ocene na osnovi mnenj prodajnega osebja
  - d. **input - output metoda**
  - e. metoda ekonometričnih in simulacijskih modelov
3. Planski horizont podjetja je:
  - a. čas med planiranjem dela in razvoja podjetja in uresničevanjem plana
  - b. ugotovljena razlika med dolgoročnim in srednjeročnim planskih obdobjem
  - c. doba, ki opredeljuje dolgoročno plansko obdobje podjetja
  - d. **najdaljša doba, za katero podjetje še planira**
  - e. doba, ki je odvisna od posamezne časovne vrste planiranja
4. Katera od naštetih ni predpostavka uspešnosti strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti:
  - a. **visoka učinkovitost prodajno političnih instrumentov podjetja**
  - b. doseganje višjega tržnega deleža
  - c. velika standardizacija in tipizacija ter unifikacija izdelkov
  - d. nizki stroški zalog
  - e. vlaganja predvsem v razvijanje metod proizvodnje
5. Kaj od naštetega ne sodi med splošna merila za ocenjevanje razvitih planskih strategij?
  - a. skladnost strategije z razpoložljivimi resursi podjetja
  - b. skladnost razvite strategije z organizacijsko strukturo podjetja
  - c. konsistentnost strategije z dinamiko okolja
  - d. **ustreznost strategije prioriteti planskih ciljev**
  - e. ustreznost strategije zahtevam, ki izhajajo iz portfolio matrike
6. Izloči tisto navedbo, ki ni lastna strategiji nakupa licence:
  - a. lahko omogoča doseg hitre standardizacije tehnološke novosti na trgu
  - b. lahko omogoča ustvarjanje "dobrega" konkurenta
  - c. lahko pomaga razvijati kader podjetja
  - d. **nosi visok tehnološki riziko**
  - e. tržni riziko je običajno mali
7. Kaj od navedenega ne sodi v model dejavnikov privlačnosti panoge:
  - a. dejavniki rivalstva v panogi
  - b. dejavniki nevarnosti vstopa v panogo
  - c. **dejavniki tveganja**
  - d. dejavniki pogajalske moči kupcev
  - e. dejavniki pogajalske moči dobaviteljev
8. Kateri od navedenih ni kvantitativen kriterij ocenjevanja strategije?
  - a. ekonomski odnos
  - b. fleksibilnost
  - c. občutljivost
  - d. stroški vstopa

**e. intenzivnost investiranja**

9. Model rasti in razvoja podjetja je med navedenimi edino:

**a. Greinerjev**

- b. Rumeltov
- c. Hoferjev
- d. Todorevičev
- e. Worcesterjev

10. Metoda regresije je ustrezna metoda predvidevanja prodaje, če:

- a. gre za prodajo novih proizvodov
- b. imamo opravka z visoko korelacijsko povezavo med dvema spremenljivkama
- c. prodaja visoko korelira z neko spremenljivko, ki jo je lažje predvideti kot prodajo samo**
- d. obstaja konstantno razmerje med neko spremenljivko in prodajo
- e. ima podjetje na voljo daljše časovne serije svoje prodaje

11. Stanje parametra pri morfološki analizi nam pomeni ... ?

**stopnjo razvitosti ali razvojno fazo**

12. E. T. Penrosova trdi, da obstaja zgornja meja stopnje rasti podjetja v določenem obdobju zaradi omejitev na strani ... ?

**upravljalnih in poslovodstvenih sposobnosti v podjetju**

13. Dve različici metode analogije kot metode predvidevanja sta:

**zgodovinska in mednarodna**

14. Naštej nekaj dejavnikov, ki omejujejo uspešnost podjetniškega predvidevanja

- Nestabilnost in nedoločnost gospodarskih pojavov
- Kompleksnost gospodarske stvarnosti
- Ni mogoče eksperimentirati
- Odvisnosti pojavov še ne v celoti poznane
- Naslanjanje na zakon velikih števil
- Prisotnost vedenjskih sestavin ljudi
- Navzočnost vrednotnega sistema ljudi
- Stanja, ko ljudje še sploh niso razmišljali o svojih prihodnjih odločitvah

15. Dolžino dolgoročnega planskega obdobja določata:

**doba odplačila naložbe in ekonomska življenjska doba naložbe**

16. Osnovne (pod)faze procesa strateškega planiranja v podjetju so:

Po Pučkotu delimo na tri faze in sicer:

1. faza: izdelovanje planskih predpostavk,
2. faza: proces streškega planiranja, ki ga delimo dalje v dve fazi:
  - a) faza iskanja in zaznavanja poslovnih problemov –SWOT,
  - b) in na drugo podfazo, ki je sestavljena iz faze postavljanje ciljev in ugotavljanje morebitnih planskih vrzeli, na razvijanje strategij za doseganje ciljev in ocenjevanje strategij in izbira.
3. faza: faza uresničevanja in kontrole.

17. Katere metodološke (različne) prijeme poznaš za izdelavo celovite ocene podjetja iz razvojnega vidika?

- klasičen način (analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT, Audit analiza),
- Portfeljska analiza
- analiza na osnovi verige vrednosti.

18. Navedi pet (možnih) pomembnih meril za ocenjevanje privlačnosti trga v McKinseyevi portfolio matriki

- obseg trga
- stopnja rasti trga
- donosnost panoge
- struktura trga
- ovire za vstop na trg

19. Navedi definicijo planske strategije

je množica izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vnaša določena pravila v to odločanje (je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči planske cilje)

20. Navedi tri vrste strategij omejene diverzifikacije

- omejena produktno-tržna diverzifikacija
- omejena produktno-tehnološka diverzifikacija
- omejena tržno-tehnološka diverzifikacija

21. Kakšne metodološke prijeme poznate za celovito ocenjevanje razvitih planskih strategij

- matrika učinkovitosti
- drevesa odločanja
- računovodsko predračunavanje
- točkovno ocenjevanje

22. Navedite sestavine oz. procese, ki spadajo v okvir uresničevanja strateškega plana.

- programiranje in predračunavanje,
- ciljno in projektno vodenje,
- taktično planiranje,
- akcijsko načrtovanje
- kadrovanje in usmerjanje,
- nosilci uresničevanja strategij,

23. Razpolagate že z naslednjimi ocenami strateške poslovne enote podjetja:

	Ponder	Točke
A: Tržni položaj:		
narava trga	0,2	0,50
kakovost trga	0,3	1,20
stanje konkurence	0,5	1,00
B: Konkurenčni položaj:		
relativni tržni položaj	0,4	-0,40
inštrumenti trženjskega spleta	0,2	0,00
sposobnosti podjetja	0,4	0,20

Izdelaj portfeljsko matriko in vrši vanjo položaj strateške poslovne enote!

Opređeli kakšno poslovno strategijo naj poslovodstvo uresničuje za to strateško poslovno enoto!



24. Osnovne značilnosti poslovne strategije za strateško skupino proizvodov v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla so praviloma:

- potreba po krepitvi tržnega položaja
- potreba po povečevanju zmogljivosti
- vstopanje na nove trge
- potreba po uresničevanju ene od generičnih poslovnih strategij
- potreba po zaporednem večanju kapitala
- pojavljajo se konkurenti-posnemovalci
- začena se pojavljati dobiček
- pojavlja se že pozitiven neto denarni tok
- slabe firme izstopajo iz panoge

25. Kaj veš povedati o motivih ki vodijo poslovodstva podjetij da se odločajo za strategijo diverzifikacije?

- zmanjšana rast panoge
  - umik pred premočnimi konkurenti
  - ciklična narava povpraševanja v panogi
  - reinvestiranje dobičkov
  - želja po graditvi pozicije moči
  - izkoriščanje sinergičnih učinkov
  - selitev v privlačnejšo panogo
-

## IZPIT 6

1. Med značilne naloge podjetnika ne sodi nujno naslednja:
  - a. ustanavljanje podjetja
  - b. zalaganje potrebnega kapitala
  - c. nošenje največjega dela poslovnega tveganja
  - d. poslovanje podjetja**
  - e. iskanje in vrednotenje tržnih priložnosti
2. Med funkcijske strategije podjetja ne moremo šteti strategijo:
  - a. trženja
  - b. integracije**
  - c. financiranja
  - d. raziskovanja in razvijanja
  - e. proizvodnje
3. Med v nadaljevanju naštetimi ni faza transformacijskega poslovanja:
  - a. ustanavljanje nove vizije podjetja
  - b. konsolidacija**
  - c. institucionalizacija sprememb
  - d. mobilizacija vseh resursov za uresničitev vizije
4. Teoretična in empirična raziskovanja rasti in razvoja podjetja kažejo, da je najobetavnejša strategija diverzifikacija podjetja na nova tržna in tehnološka področja, strategija:
  - a. razvijanja trga
  - b. razvijanja proizvoda
  - c. vodoravna integracija
  - d. priključevanja, vlaganja rizičnega kapitala izobraževalnih vlaganj**
  - e. management buy out-ov
5. Med dejavnike privlačnosti panoge ne sodijo:
  - a. dejavniki rivalstva v panogi
  - b. dejavniki nevarnosti vstopa v panogo
  - c. dejavniki pogajalske moči kupcev
  - d. dejavniki nevarnosti pojave nadomestkov
  - e. dejavniki stabilnosti panoge**
6. Metoda za celovito oceno strategije ni:
  - a. metoda točkovanja
  - b. matrika učinkovitosti
  - c. veriga vrednosti**
  - d. metoda drevesa odločanja
7. Kazalec fleksibilnosti planske strategije je:
  - a. doba odplačila naložbe**
  - b. stopnja donosnosti strategije
  - c. relativni tržni delež
  - d. prispevek h pokritju
  - e. stopnja likvidnosti podjetja
8. Med diskretne aktivnosti v generični verigi vrednosti sodi:
  - a. oblikovanje planskih ciljev
  - b. ocena položaja podjetja
  - c. izdelava planskih izhodišč
  - d. opravljanje poprodajnih storitev**
  - e. opravljanje analize fleksibilnosti

9. Med značilnosti strateškega poslovnega področja ne spada:

- a. svojske skupine odjemalcev
- b. lastni pogoji raziskovalno-razvojne dejavnosti
- c. en sam trg**
- d. od drugih SPP neodvisna proizvodnja
- e. neodvisnost v pogledu nabavnih pogojev

10. Z metodo odstotka od prodaje, planiramo določene postavke v planu bilance stanja tako, da...?

predpostavimo obstoj stalnega razmerja med planiranimi obsegi prodaje in posameznimi postavkami v bilanci stanja za vsa leta znotraj planskega obdobja. Ta stalna razmerja izračunamo na osnovi historičnih podatkov in jih izrazimo kot procent od prodaje. Na osnovi plana realizacije izračunamo, kakšne višine posameznih oblik sredstev bomo potrebovali v planskem obdobju. Ugotovimo koliko finančnih sredstev bo treba dodatno pridobiti v posameznih letih s pomočjo zunanjih ali notranjih virov financiranja.

11. Dve glavni šoli na področju strateškega menedžmenta sta ...?

Konstruktivna (klasična) in šola porajajoče se strategije (procesualna)

12. V okviru organizacije procesa strateškega planiranja v podjetju bomo predvideli, da bo glavni nosilec celega projekta izdelave strateškega plana ...(kdo)?

Direktor

13. Teoretične hipoteze o rasti in razvoju podjetja so ... (5 hipotez)?

- neoklasična hipoteza: cilj je maksimizirati dobiček
- stohastična hipoteza: zakon sorazmernega učinka
- managerska hipoteza:
  - o rast kot cilj
  - o zadovoljiva donosnost kot omejitev
- hipoteza penrosove: zunanji in notranji dejavniki rasti
- todorovičeva hipoteza:
  - o tržne priložnosti
  - o razpoložljivost poslovnih prvin
  - o upravljalno-poslovalne sposobnosti
- worcesterjeva hipoteza: obseg podjetja, panoga, način upravljanja in poslovanja, organizacija
- druge: ekonomija obsega v povezavi s fleksibilnostjo, zunanja ekonomija, lokacija

14. Regresijska analiza kot metoda panožnega predvidevanja pride v poštev za uporabo, če sta izpolnjeni vsaj naslednji dve predpostavki ...?

- a) da najdemo vodilno časovno serijo, ki je hkrati v korelaciji z določeno spremenljivko
- b) da najdemo takšne neodvisne spremenljivke, katerih prihodnji razvoj je lažje napovedati kot razvoj odvisne spremenljivke (dokaj velika korelacijska odvisnost med gibanje kosmatega dobička (oz. ND) in realizacijo panog (realizacijo panoge predvidevamo kot odstotek od predvidenega kosmatega donosa panoge); včasih obstaja konstantno razmerje med dol. ND agregatom in dol. Agregatom v panogi (to pomaga pri predvidevanju realizacije panoge))

15. Za usklajevanje funkcijskih strategij v podjetju se je moč opreti na eno od naslednjih treh osnov ...?

- prioriteta strateških planskih ciljev
- pomen dolgoročnih ozkih grl v podjetju
- teoretično logično zaporedje delnih planiranj

16. Možni motivi za diverzifikacijo so lahko ... (navedi vsaj pet)?

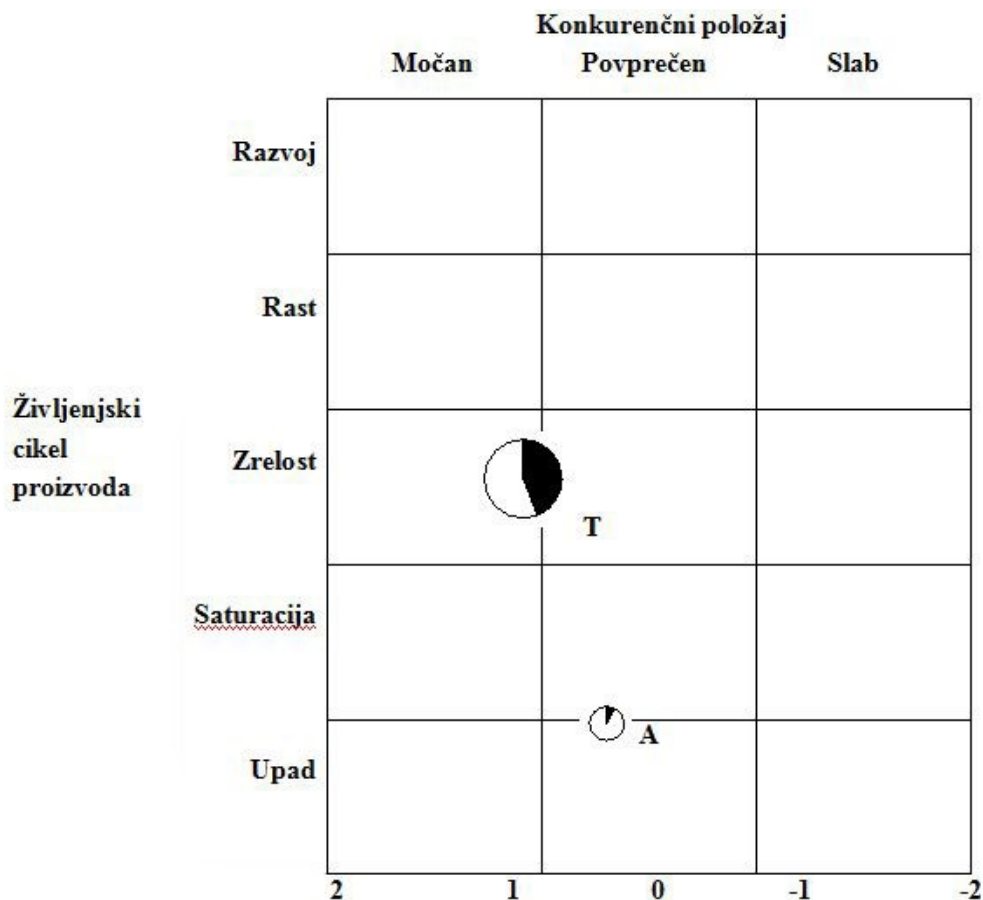
- zmanjšana rast panoge
- umik pred premočnimi konkurenti
- ciklična narava povpraševanja v panogi
- reinvestiranje dobičkov
- želja po graditvi pozicije moči
- izkoriščanje sinergičnih učinkov
- selitev v privlačnejšo panogo

17. Celovita oz. korporacijska strategija mora vsebovati vsaj naslednjih pet skupin odločitev ... ?

- razvoju portfelja podjetja
- povezavah med SPE-ji in sinergijah
- uravnoteževanju tveganj in dobičkov
- uravnoteževanju denarnih tokov
- zaželenih ciljnih rezultatih SPE-jev

18. Nariši Hoferjevo portfeljsko matriko!

Njegova matrika meri odvisnost življenjskega razvoja proizvoda (os y) z konkurenčnim položajem posameznih SPE-jev. Obseg kroga ne meri realizacijo SPE temveč realizacijo celotne panoge, medtem ko označen del kroga (šafriran) prikazuje realizacijo posamenze SPE v celotni panogi. Pri tej matriki si želimo položaj v zgornjem levem delu.



19. Navedite vsaj pet kazalcev za strateške planske cilje na področju tržne podstrukture!

- stopnja rasti prodaje
- stabilnost rasti prodaje
- tržni delež in njegova stabilnost
- vstopi na nove trge
- izstopi iz določenih trgov
- glavne spremembe v distribuciji
- prodajno osebje
- drugo

20. Strateški dejavnik poslovne uspešnosti je ... ?

tisti, ki s svojo prisotnostjo ali odsotnostjo oz. spremenjenostjo odločilno vpliva na doseganje cilja sistema.

21. Nakaži v razpredelnici, kako se da s pomočjo subjektivne verjetnosti predvidevati dinamiko prodajnih cen za vrsto proizvodov A! (???)

22. Navedi vsaj štiri skupine aktivnosti v okviru strateškega planiranja kadrov (človeških resursov) v podjetju!

- predvidevanje potreb po kadrih v podjetju
- pregled prihodnjega obsega razpoložljivih kadrov
- ugotavljanje primanjkljaja kadrov v planskem obdobju
- razvijanje planskih strategij ter ocena in izbira strategij.

23. Stopnja občutljivosti je za razliko od mere občutljivosti ... ?

kvantitativno izražena mera

24. Navedite vsaj pet faz postopka razvijanja scenarija!

- 1) opredelitev teme scenarija
- 2) identificiranje pomembnih dogodkov oz. določljivk
- 3) izdelava prognoz za vsak dogodek ali določljivko
- 4) izbira izvedencev za opredelitev povezav med dogodki oz. določljivkami
- 5) zbiranje informacij o povezavah od izvedencev

25. Portfolio matrika Generala Electrica (McKinseya) je praviloma bolj uporabna kot matrika Boston Consultinga, ker ... ?

... ker daje poudarek potencialni rentabilnosti in ne denarnemu toku. Na eni osi GE matrike kot merilo nanasajo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčno sposobnost (to je potencialno rentabilnost).

Namesto stopnje rasti na ordinatni osi uporablja dolgorocno privlačnost panoge.

Tako GE bolje odgovarja na vprašanje, kako podjetje uspeva kombinirati svoje prednosti s trznimi priložnostmi.

Vsebuje napotila za razvojno strateško vedenje podjetja.

26. Navedite vsaj še tri druga poimenovanja za celovito oceno firme skozi fazo v procesu strateškega menedžmenta.

klasicen nacin, SWOT analiza, „audit“ podjetja.

27. Skicirajte primer grobega ocenjevanja ideje za nov proizvod!

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dober	Dober	Povprečno	Slabo	Zelo slabo
Dejavnik RASTI		●		●	
Dejavnik PRODAJE	●		●		
Dejavnik PROIZVODNJE		●		●	
Dejavnik NABAVE		●	●		
FINANČNI dejavnik			●	●	

● Ideja A    ● Ideja B

28. Navedite tipe diverzifikacije, ki jih je v svojih raziskovanih strategij organizacijskih struktur in ekonomske uspešnosti uporabil Rumelt?

1. strategija razvijanja enorodne dejavnosti (=ENOVRSSTNA DEJAVNOST) homogen proizvodni program
2. strategija razvijanja dominantne dejavnosti (=PREVLADUJOČA DEJAVNOST) (imaš eno glavno dejavnost in več stranskih dejavnosti)
3. strategija razvijanja povezane diverzifikacije (=POVEZANE DEJAVNOSTI) (širiš se v nove dejavnosti, ki so povezane s tvojo dejavnostjo)
4. strategija razvijanja nepovezane diverzifikacije (=NEPOVEZANE DEJAVNOSTI) (svojim dejavnostim dodajaš nove dejavnosti, ki nimajo nikakršne povezave s tvojo dejavnostjo; npr. konglomerat).

29. Glavne faze (zgodovinske) razvijanja sistema dolgoročnega planiranja v podjetju, ki jih poznamo doslej, so ... ?

- dolgoročno računovodsko planiranje/predračunavanje v 50.tih letih
- dolgoročno podjetniško planiranje, ki je temeljilo na dolgoročnih prognozah in ekstrapolacijah, v 60.tih letih
- strateško planiranje, ki se naslanja na strateško analizo in izbire, v 70.tih letih
- strateško upravljanje in poslovanje (menedžment), ki pomeni oblikovanje in uresničevanje dolgoročnih planov ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celoto podjetja od 80.tih let naprej

30. Matrika učinkovitosti služi ... ?

...za izdelavo eksplicitne sumarne ocene več različnih strategij podjetja.

## IZPIT 7 (7.9.2005)

1. Politika podjetja je:
  - a. umetnost možnega
  - b. usmerjanje dela delavcev v podjetju
  - c. usmerjanje človekove dejavnosti v podjetju v določeni smeri
  - d. izhodiščna in trajna dejavnost, s katero se za podjetje iščejo in opredeljujejo zamisli, smotri, temeljni cilji razvoja in dela in usmerja k njihovi dosegi**
  - e. na osnovi planov razviti splet pravil obnašanja v podjetju
2. Model rasti in razvoja podjetja, ki ga poznam, je:
  - a. Galbraithov
  - b. Greinerjev**
  - c. Gouldov
  - d. Rumeltov
  - e. Singhov
3. Med metode tehnološkega predvidevanja ne sodi:
  - a. metoda anketiranja nakupnih namer odjemalcev**
  - b. eksplorativna projekcija
  - c. intuitivna tehnika
  - d. analogija
  - e. morfološka analiza
4. Prijem celovitega ocenjevanja razvitih strategij je:
  - a. analiza občutljivosti
  - b. skladnost strategije z zahtevami portfeljske matrike
  - c. matrika učinkovitosti**
  - d. ugotavljanje profila prednosti in slabosti strategije
  - e. ugotavljanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti neke strategije
5. Možen kazalec za splošen strateški cilj (za podjetje kot celoto) je:
  - a. tržni delež
  - b. stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti
  - c. količnik ekonomičnosti poslovanja**
  - d. količnik finančne stabilnosti
  - e. stopnja izkoriščanja delovnega časa
6. Ameriška profesorja Lusin in Singh opozarjata, da so štirje sklopi aktivnosti ključni za dobro uresničevanje strategij podjetja. Naštejte te sklope!
  - planiranje primarne organizacijske strukture oz. glavnih organizacijskih enot podjetja,
  - oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni,
  - prilagoditev operativne organizacijske strukture v podjetju,
  - učinkovit sistem motiviranja delavcev za uresničevanje planskih ciljev in kontrola uresničevanja teh ciljev
7. Kateri dve osnovi za doseganje konkurenčne prednosti obstajata po Porterju?

Porterjeva teza: "Konkurenčna prednost podjetja lahko izvira le iz dveh osnov:

  - 1) nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca
  - 2) diferenciranega proizvoda.
8. Kaj pomeni pojem konfiguracije aktivnosti mednarodnega podjetja?

pomeni, kako ima to podjetje razporejene enote oz. lokacije obratov po celem svetu (različne države), v katerih podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti.

9. Katere so faze procesa oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata podjetja?
- 1. faza: ZAZNAVA POTREBE PO RADIKALNI SPREMEMBI: fenomen kuhane žabe
  - 2. faza: SOOČANJE Z ODPORI SPREMEMBAM IN PRVE POZITIVNE REAKCIJE: pomen ustvarjanja kritične mase
  - 3. faza: PROCES PONOVNEGA OŽIVLJANJA: vizija, poslanstvo, začetek delanja sprememb

10. Kaj pomeni strategija zunanje rasti podjetja?

Da bo podjetje dosegalo rast z ekonomskim povezovanjem in združevanjem z drugimi podjetji;

- strategija razvijanja dolgoročnega sodelovanja
- skupna vlaganja
- priključitve idr.

11. Kaj je bistvo poslovne strategije?

Poslovna strategija opredeljuje pot do konkurenčne prednosti za posamezno SPE

Poslovna strategija mora opredeliti:

- Širino dejavnosti SPE (skupine proizvodov ali storitev)
- Širino trgov SPE
- Matriko proizvodov/storitev in trgov
- Kaj bo osnova za doseganje konkurenčne prednosti

12. Katere so tri tebi poznane osnove za usklajevanje razvitih strategij?

- Prioriteta strateških planskih ciljev
- Pomen dolgoročnih ozkih grl v podjetju
- Teoretično logično zaporedje delnih planiranj

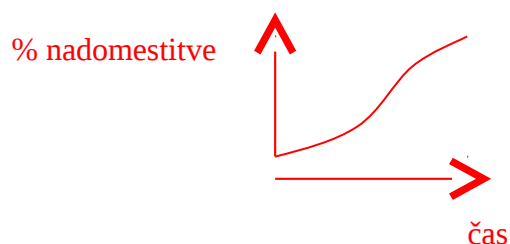
13. Kako opredelimo strategijo?

JE: Vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.

14. Kaj je kultura podjetja?

JE sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja.

15. Narišite sliko krivulje substitucije (nadomeščanja)!



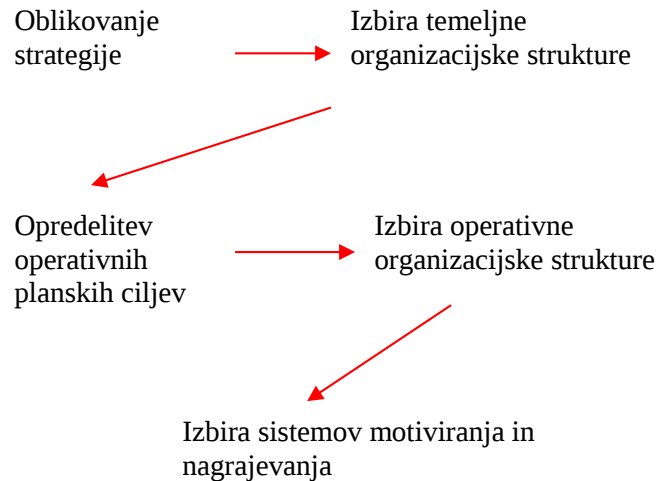
ANSOFFOVA MATRIKA (VEKTOR) RASTI

16. Nariši matriko rasti Ansoffa!

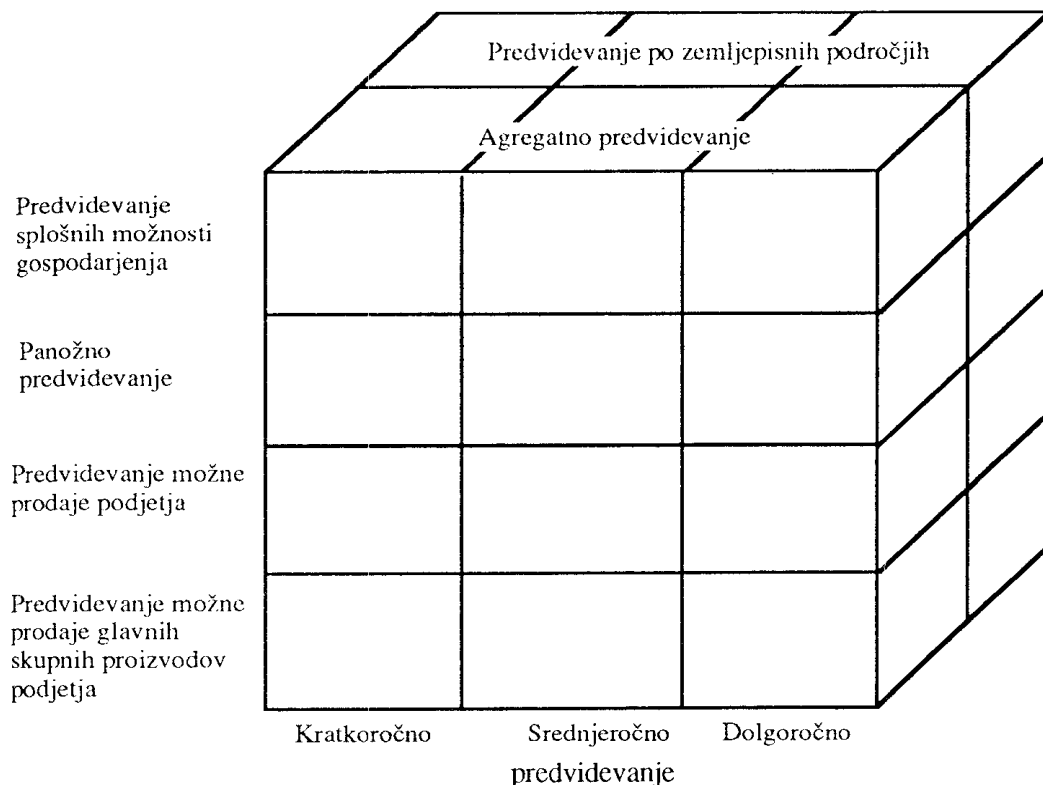
		ANSOFFOVA MATRIKA (VEKTOR) RASTI	
	STARI	Strategija obdelave trga	Strategija razvoja proizvoda
TRGI			
	NOVI	Strategija razvoja trga	Strategija diverzifikacije
		STARI	NOVI
		PROIZVODI	



17. Nariši sliko, ki kaže bistvene naloge v okviru organizacije za uresničevanje strategije podjetja!



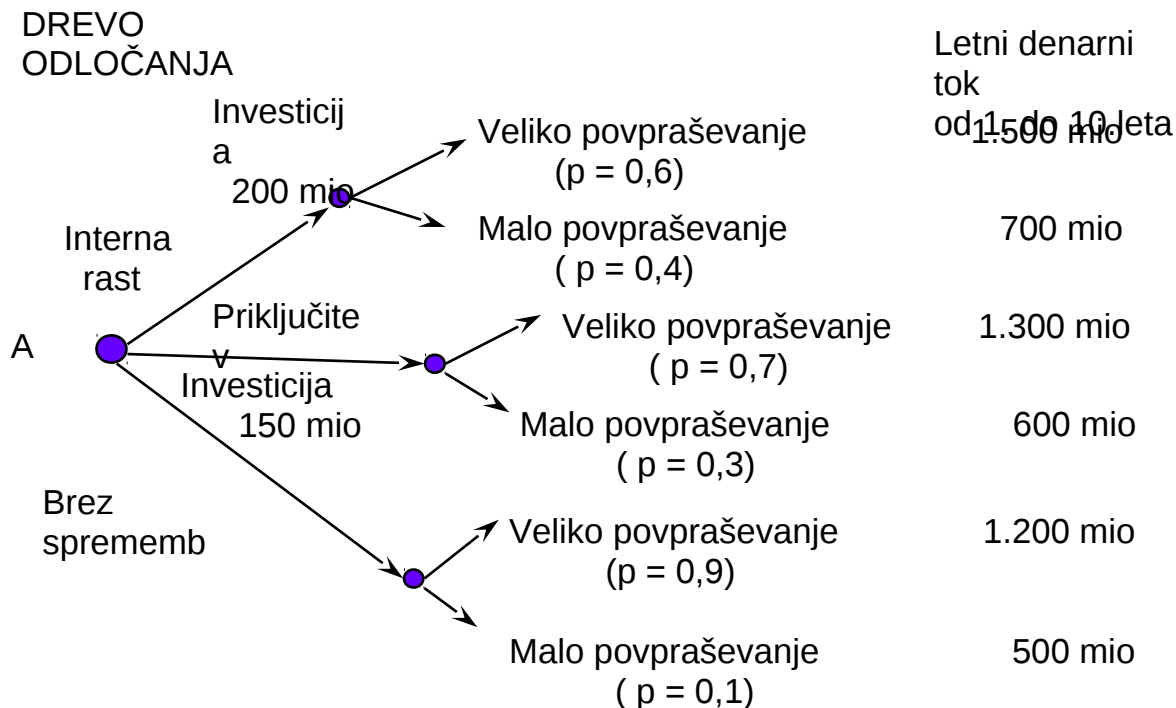
18. Narišite osnovni model predvidevanja v podjetju!



19. Spodaj imate že izdelano BCG portfeljsko matriko podjetja Morales. Ocenite razvojni položaj podjetja na osnovi izdelane matrike! (podana matrika)

20. Ocenite alternativne strategije s pomočjo metode drevesa odločanja in izberite najboljšo, če razpolagate že z naslednjimi podatki in ocenami (prihodnje denarne tokove ni potrebno diskontirati). (podano drevo odločanja)

(To spodaj je primer iz projnice!!!)



Ocena strateških alternativ v drevesu odločanja

Alternativa	Stanje povpraševanja	Verjetnost	Letni donos	Štev. let	Pričak. vredn.	Invest.	Neto pričak. donos
Interna rast	Veliko	0,6	1.500	10	9.000	200	11.600
	Malo	0,4	700	10	2.800		
Priključitev	Veliko	0,7	1.300	10	9.100	150	10.750
	Malo	0,3	600	10	1.800		
Brez sprememb	Veliko	0,9	1.200	10	10.800	-	11.300
	Malo	0,1	500	10	500		

21. Na katero trditev se osredinja bistvo generalne kritike portfeljske analize?

SE OSREDINJA NA TRDITEV, DA: je namenjena oz. uporabna le v velikih diverzificiranih podjetjih. V nediverzificiranih podjetjih je ni mogoče uporabiti, ker se tam ne da opredeliti SPE. V srednjih in manjših podjetjih pa jo je mogoče uporabiti le ce se da v njih najti posl. program, ki se ga da razčleniti na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov.

22. Katere so štiri vrste generičnih poslovnih strategij?

		Vir konkurenčne prednosti	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj nizkih stroškov
Širina trga	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNA UČINKOVITOST
	Tržni segment	OSREDINJENJE NA TRŽNO NIŠO Focus na diferenciaciji	TRŽNO NIŠO Focus na nizkih stroških

23. Kaj je vizija podjetja?

Je slika podjetja, ki ga hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te zamisli odvisna.

Je opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti podjetja.

Je koncept nove zaželjene prihodnosti, ki ga je moč sporočati povsod po organizaciji

24. Od česa je odvisen planski horizont podjetja?

JE ODVIŠEN OD: se dopustne stopnje nenatančnosti pri predvidevanju in čas vezave sredstev v nefleksibilnih oblikah (zgornjo mejo planskega horizonta določa naceo najdaljše ekonomske zivljenske dobe naložb).

25. Kaj je značilno za strategijo diverzifikacije kot strategijo rasti podjetja, kaj so motivi, da se podjetje odloči zanjo?

gre za dodajanje novih vrst proizvodov (storitev), bistveno različnih od dosedanjih, ki spadajo v druge panoge in ki zadovoljujejo drugačne potrebe k proizvodnemu (poslovnemu) programu.

gre za najbolj tvegano od vseh strategij

gre lahko za omejeno ali čisto diverzifikacijo (povezano ali nepovezano)

- Motivi:
- zmanjšana rast panoge
  - umik pred premočnimi konkurenti
  - ciklična narava povpraševanja v panogi
  - reinvestiranje dobičkov
  - želja po graditvi pozicije moči
  - izkoriščanje sinergičnih učinkov
  - selitev v privlačnejšo panogo

26. Standfordska empirična raziskava rasti podjetij v ZDA v predelovalni industriji je ugotovila, da so faktorji rasti podjetja: (3)

- visoka korelacija med rastjo podjetja in rastjo panoge
- usmeritev na diverzifikacijo v visoko tehnična področja
- sistematično iskanje in razvijanje poslovnih priložnosti
- priključitve in lansiranje intenzivnega razvojnega dela v pogledu proizv.programa
- posedovanje konkurenčnih prednosti
- pogumno in energično posloводство
- sreča

Prigodek: Zavarovalnica Triglav

## IZPIT 8

1. Okolje podjetja pomeni:
  - a) celoto vseh spremenljivk
  - b) komponente
  - c) podstrukture
  - d) panogo
  - e) celoto spremenljivk na katere podjetje ne more vplivati**
2. Med metode tehnološkega predvidevanja ne sodi:
  - a) analogija
  - b) morfološka analiza
  - c) input - output analiza**
  - d) delfi tehnika
  - e) eksplorativna projekcija
3. Celovit prijem za ocenjevanje razvite strategije podjetja ni:
  - a) analiza občutljivosti
  - b) drevesa odločanja
  - c) matrika učinkovitosti
  - d) točkovno ocenjevanje strategije
  - e) metoda ocenjevanja glede na sposobnost podjetja**
4. Strateško skupino podjetij v zreli panogi tvorijo:
  - a) podjetja z enakim tržnim deležem
  - b) podjetja z največjim tržnim deležem
  - c) podjetja s podobnim tržnim deležem
  - d) vertikalno integrirana podjetja**
5. Med planske predpostavke ne sodi:
  - a) poslanstvo
  - b) planska vrzel**
  - c) analiza okolja
  - d) rezultat analiz poslovanja
  - e) vizija
6. Rumelt mi je poznan zaradi ....ene najboljseznjsih raziskav na področju dejavnikov rasti in razvoja podjetja. (raziskovanja strategij, organ.struktur in ek.uspesnosti največjih korporacij v ZDA).Uvedel je sistematizacijo straregij podjetja. 4 skupine možnih razvojnih strategij podjetja: (strategija razvijanja »SR« enostavne dejavnosti, SR prevladujoce dejavnosti, SR povezanih dejavnosti, SR nepovezanih dejavnosti).
7. Temeljna razlika med podjetniškim predvidevanjem in planiranjem je v tem, da se prvo nanaša na ...ocenjevanje verjetnosti prihodnjih dogodkov in poskus zniževanja tveganja, DRUGO PA NA poslovne rezultate, ki jih želijo v določenem planskem obdobju doseči.
8. Notranja rast podjetja pomeni ...  
... povečanje obsega poslovanja v že obstoječih obratih oz. poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih. Organska rast z investiranjem v obstoječo organizacijo.
9. Diverzifikacija je ena od vrst korporacijske strategije (Ansoff).
10. Transakcijski tip managerja je bolj primeren za uresničevanje revitalizacijske korporacijske strategije.

11. Navedi tri klasifikacije poslovnih strategij.

- porterjeve generične poslovne strategije
- poslovne strategije na temelju krivulje življenjskega cikla strateške skupine proizvodov ali storitev
- strategije na temelju matrike rasti
- strategije na temelju portfeljske matrike
- strategije razvijanja kakovosti
- strategije razvijanja neodvisnosti ali sodelovanja
- strategije bojevanja

12. SWOT analizo bi izdelal po štirih korakih:

- ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja (boljši/slabši od planiranih/konkurence),
- ocena prednosti in slabosti,
- ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju,
- ocena nevarnosti in priložnosti.

13. Navedi vsaj tri kazalce, s katerimi lahko ugotovimo, v kateri fazi na krivulji življenjskega cikla se nahaja strateška skupina proizvodov podjetja.

- 1.velikost investicij v R&R,
- 2.velikost konkurence,
- 3.obseg trženja,
- 4.hitrost upadanja prodajnih cen

14. Navedite primer razvojnega programa podjetja, s katerim lahko uresničujete izbrano strategijo in jedrnato opišite njegovo vsebino.

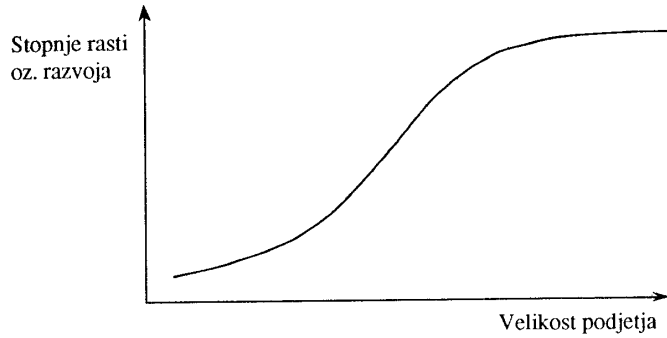
Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. PRIMER: Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za razvijanje trgov; glavne akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

15. Opišite glavne naloge, ki naj bi jih imel glavni planer v podjetju. (5)

- razvijanje in vzdrževanje klime za planiranje v podjetju
- zagotavljanje ustreznega sistema strateškega planiranja v podjetju
- opredelitev vloge glavnega planerja (strokovnjaka) in njegovo imenovanje
- vodenje strateških razprav z organi upravljanja
- osnovni nosilec nalog strateškega planiranja v podjetju
- zagotavljanje odprtosti za nove ideje, alternative, medsebojnega spoštovanja med planerji in menedžerji
- zagotavljanje obravnavanja vprašanj v podjetju z vidika celote
- zagotavljanje ustrezne stopnje participacije v strateškem planiranju
- zagotavljanje ravnotežja med koristimi in stroški tega planiranja
- zagotavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja strateško planiranje

16. Krivulja rasti oz. razvoja podjetja po Penrosovi.

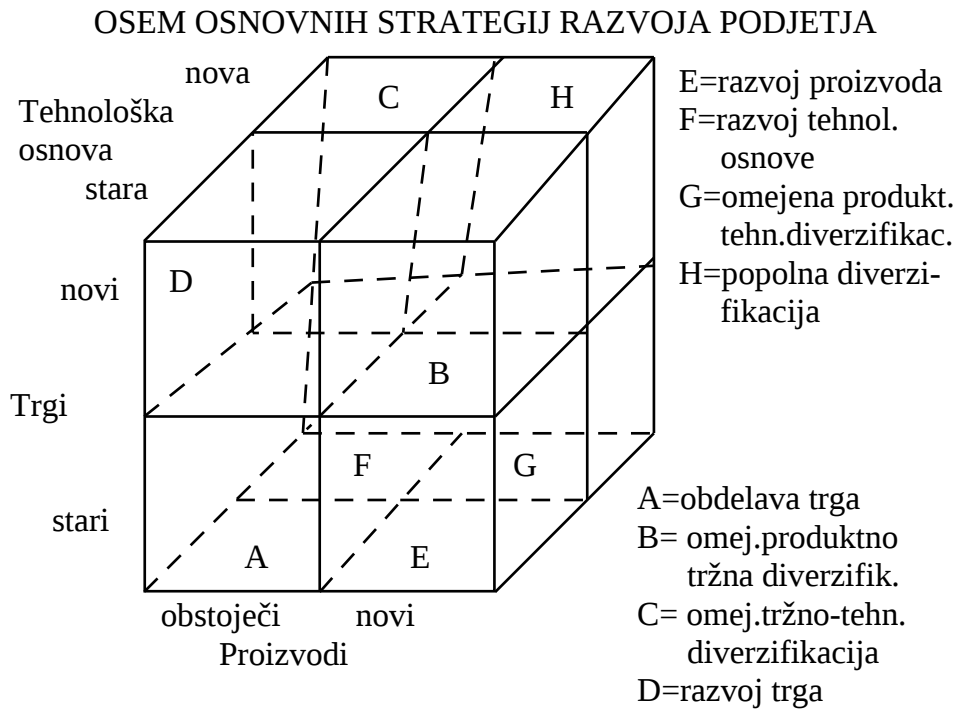
Slika : Krivulja rasti (razvoja) podjetja



17. Shellova portfeljska matrika (tudi matrika DPM - Directional Policy Matrix)

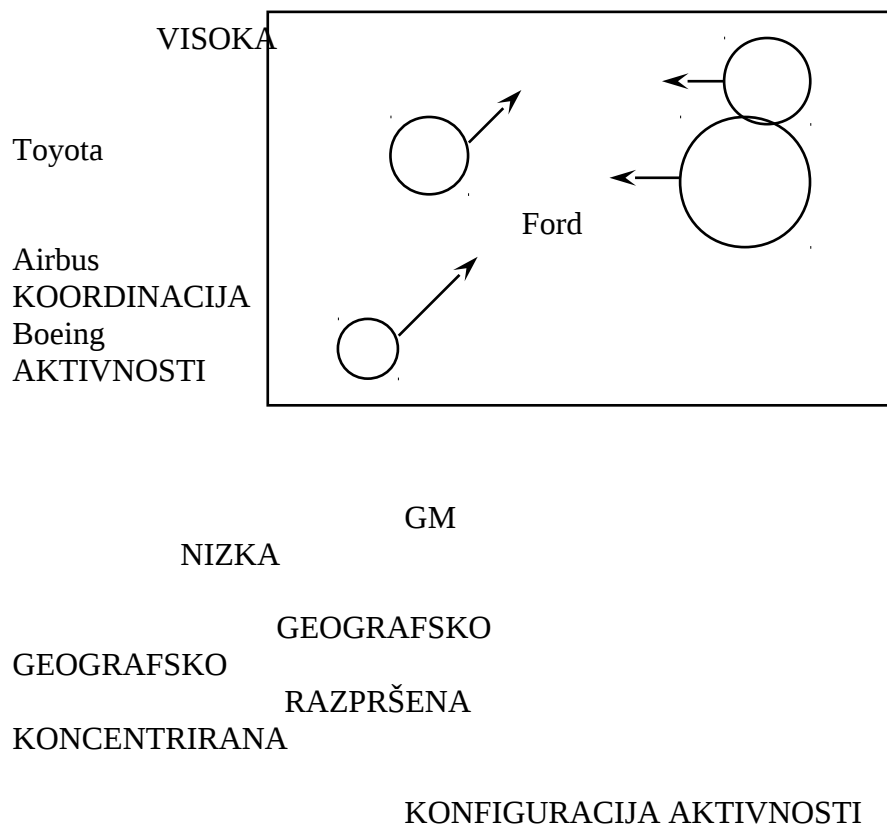
Konkuren- čen položaj	slab	dezinvesti- raj	fazni umik nadaljuj skrbno	podvoji ali opusti
	povpre- čen	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi prizadev- neje
	močan	generator denarnih sredstev	rast  vodja	vodja
		neprivlačna	povprečna	privlačna
Potencialna rentabilnost				

18. Model 8 osnovnih korporacijskih strategij rasti.



19. Model dveh ključnih dimenzij strategije mednarodnega podjetja.

**DIMENZIJE STRATEGIJE MULTINACIONALKE**





20. Za podjetje imate na voljo spodaj navedene podatke za portfeljsko matriko. Izdelaj portfeljsko analizo. Delež največjega konkurenta je 20%.

SPE	Navadni tržni delež v %	Povprečna stopnja rasti trga v %
A	30	8
B	8	4
C	15	-2

21. Navedite, v čem je bistvo strategije diferenciacije in vsaj 7 značilnosti strateškega obnašanja za to strategijo.

bistvo je ugotoviti kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo se lahko poveca z edinstvenostjo obstojecih diskretnih aktivnosti ali pa s spremembo verige vrednosti podjetja v smeri edinstvenosti.

SEDEM ZNACILNOSTI STRA.OBNAS. ZA TO STRAT.:

- kdo so resnicni kupci,
- ugotavljanje kupceve verige vrednosti,
- merila ki jih kupec uporablja za svojo nabavo,
- identificiranje stroškov virov diferenciacije,
- ocenjevanje obstojecih in potencialnih virov originalnosti,
- izbira konfiguracije nasih aktivnosti,
- testiranje obstojnosti diferenciacije.

22. V okviru strategije krčenja poznam naslednje štiri podzvrsti te strategije:

- Strategija zmanjševanja obsega poslovanja
- Strategija zasuka (preobrata)
- Strategija odprodaje
- Strategija likvidacije podjetja
- dezinvestiranje
- odcepitev enot

23. Pojasni, v čem je bistvo korporacijske, v čem poslovne in v čem funkcijske strategije podjetja.

KORPORACIJSKA: prvenstveno odgovarja na vprašanja s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Ukvarja se s 5-imi skupinami velikih odločitev:

1.razvoj portfelja SPP, 2.razvoj povezav in sinergije med SPE, 3.uravnoveženje tveganj in tokov  $\pi$ , 4.uravnoveženje denarnih tokov, 5.o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegli. Nanaša se na: 1.razvoj prodajnega posl. programa, 2.vprašanje politike rasti; 3.investiranja; 4.tveganja; 5.uspeha; 6.ek.sodelov; 7.razdelitve osrednje ideje.

POSLOVNA STRATEGIJA je strat. posl. področij. Je strat. poslovanja z določeno SPE oz. skupino proizvodov—gre za splošno naravnost vsake SPE. Bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčnih prednosti, od katerih je odvisna uspešnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za posamezne SPE, kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Izvedena mora biti iz celovite ali z njo skladna.

FUNKCIJSKA STRATEGIJA: izbira delnih ciljev za poslovno – funkcijsko področje, določanje zaporedja akcij, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev. Osredotoca se na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefuncijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih poslovnih strategij.

## **IZPIT 9 (6.2.2004, 1.7.2004, 2.7.2005, 30.7.2005)**

1. Temeljna odgovornost poslovodnika je:
  - a) upravljati podjetje**
  - b) razpolagati s svojim podjetjem
  - c) odločati o likvidaciji
  - d) odločati o delitvi dobička (?)
2. Bistvo strateškega managementa je:
  - a) planirati poslovanje podjetja na dolgi rok
  - b) odločati o diverzifikaciji poslovanja podjetja
  - c) oblikovati vnaprej odnos med podjetjem in njegovim okoljem
  - d) ocenjevati verjetne prihodnje razvoje v podjetju**
  - e) odločati o preživetju podjetja
3. Planski horizont je
  - a) doba, ki pokriva dolgoročno plansko obdobje
  - b) doba, ko so proizvodne zmogljivosti fiksne
  - c) časovno obdobje, znotraj katerega je treba izdelati strateški plan podjetja
  - d) časovna doba, za katero podjetje planira najdlje v prihodnje svoje poslovanje**
  - e) petletno obdobje
4. Strateške skupine podjetij se izoblikujejo so pojav
  - a) rastočih panog
  - b) novih panog
  - c) upadajočih panog
  - d) propulzivnih panog
  - e) zrelih panog**
5. Pri planiranju in izvajanju projektov je dobro uporabljati tehniko
  - a) dreves odločanja
  - b) portfeljske analize
  - c) mrežnega programiranja**
  - d) mrežne matrike
  - e) predračunavanja
6. Standfordska empirična raziskava rasti podjetij v ZDA v predelovalni industriji je ugotovila, da so faktorji rasti podjetja: (3)
  - visoka korelacija med rastjo podjetja in rastjo panoge
  - usmeritev na diverzifikacijo v visoko tehnična področja
  - sistematično iskanje in razvijanje poslovnih priložnosti
  - priključitve in lansiranje intenzivnega razvojnega dela v pogledu proizv.programa
  - posedovanje konkurenčnih prednosti
  - pogumno in energično poslovodstvo
  - sreča
7. Metode predvidevanja prodaje panoge so: (3)
  - **INPUT - OUTPUT METODA**
  - **METODA TRENDNA**
  - **Metoda analogije**
  - **Predvidevanje s krivuljami rasti:**
  - **Testiranje trga kot metoda predvidevanja**
8. Planske predpostavke v Pučkovem modelu strateškega upravljanja so: (3)
  - izdelava predvidevanja relevantnih razvojev v sirsem in ozjem okolju podjetja,
  - pregled preteklih analiz poslovanja,

- opredeljevanje vizije in poslanstva podjetja.

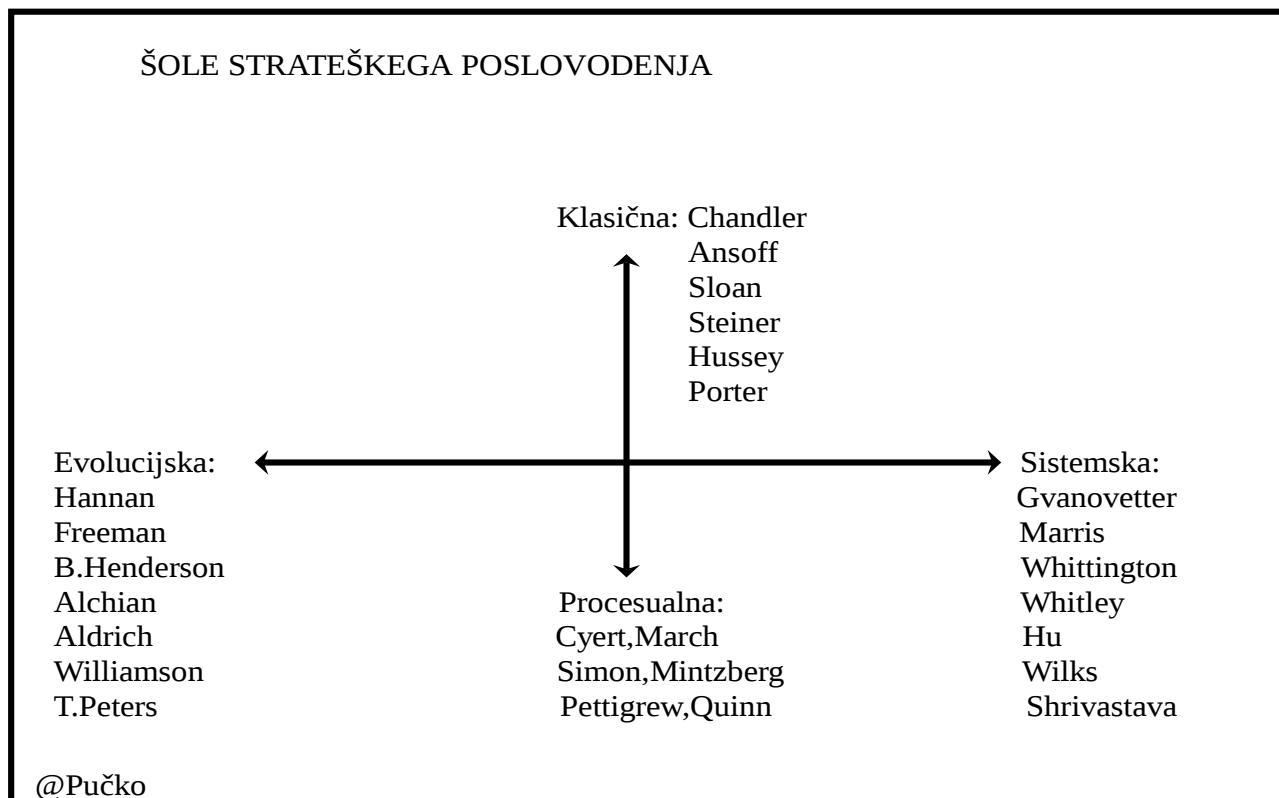
9. Mera občutljivosti strategije pove:

relativno velikost spremembe enega ali več elementov ek.analize, ki povzroca spremembo izbire alternative. Kako se pričakovani rezultati spremenijo, kot odgovor na spremembo predpostavk ocene.

10. Po čem spoznate F. Zwickyja?

Je zacetnik morfoloske analize tehnologije, ki pomeni pristop k pojasnjevanju tehnoloskega napredka.

11. Katere šole strateškega managementa poznate?



12. Kaj je glavna značilnost funkcijske strategije vlečenja (pull strategy)?

Uporabljajo jo množični mediji, gre za izdelke trajne rabe. To strategijo uporabljajo proizvajalci, namenjena je oglaševanju (najprej močna propaganda, da razdražiš kupce, šele potem ga daš v trgovine).

13. Navedite vsaj tri različne vrste strategij, ki sodijo v skupino strategij zunanje rasti podjetja.

- strategija diverzifikacije kot oblika zunanje rasti:
  - navpična integracija
  - vodoravna integracija
  - koncentrična integracija
  - konglomeratna integracija
- strategija priključitve (prevzema)
- strategija sodelovanja:
  - dolgoročna proizvodna kooperacija
  - skupna vlaganja
  - franšizing
  - strateške zveze: trženje, r&r, nabava, financiranje idr.

14. Trije koraki v procesu oblikovanja strateških ciljev podjetja so:

- ocena potrebe po preoblikovanju poslanstva
- izbira ključnik kazalcev za cilje
- pripis ciljnih vrednosti izbranim kazalcem

15. Navedite vsaj 3 tipične vrste strategij podjetij, ki poslujejo v globalnih panogah.

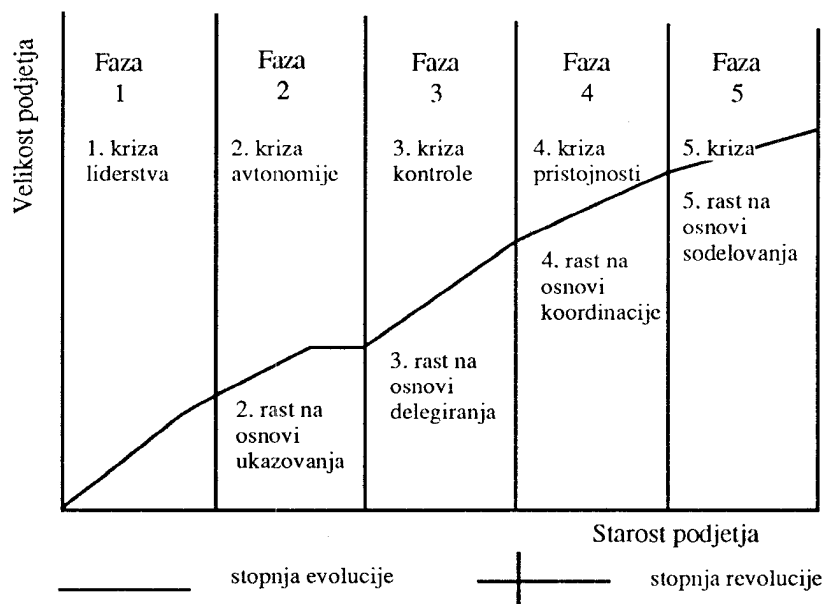
## STRATEŠKE IZBIRE V GLOBALNIH PANOGAH

POLNO SEGMENTOV	STRATEGIJA STROŠKOVNE UČINKOVITOSTI ALI STRATEGIJA GLOBALNE DIFERENCIACIJE	STRATEGIJA ZA DOBRO ZAŠČITENE NACIONALNE TRGE
	STRATEGIJA GLOBALNE SEGMENTACIJE	STRATEGIJA NACIONALNE ODZIVNOSTI
MALO SEGMENTOV		
	GLOBALNA STRATEGIJA	STRATEGIJA USMERJE- NA NA ENO DRŽAVO

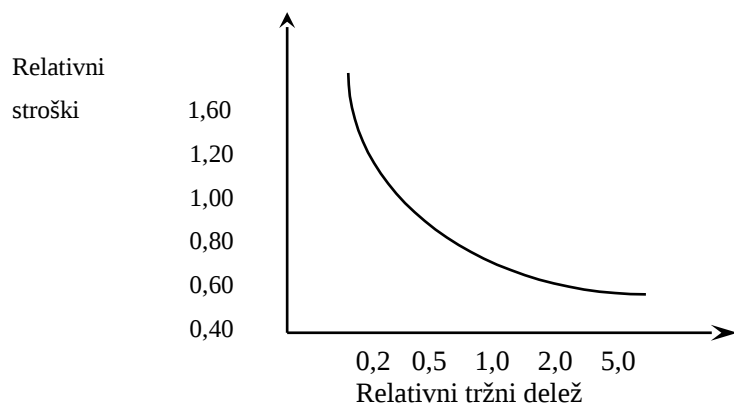
GEOFRAFSKA ŠIRINA

16. Greinerjev model rasti in razvoja podjetja.

Slika: Greinerjev model



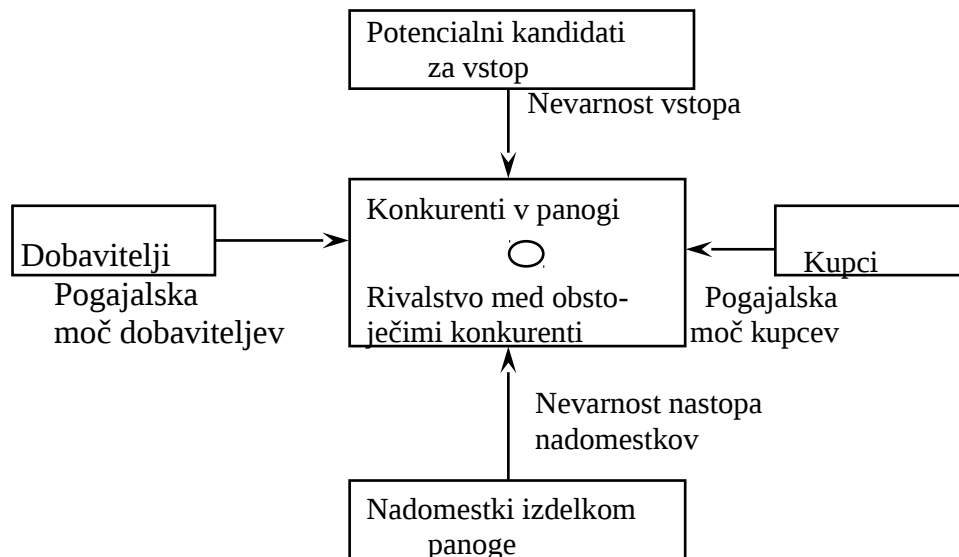
17. Krivulja izkušenj.



18. Slika hierarhije strategij.



19. Model skupin določljivk privlačnosti panoge.



20. Pojasni bistvo strategije navpične integracije podjetja in razloži glavne motive za to strategijo.

- zagotavlja enakomernejši in stabilnejši obseg proizvodnje in prodaje,
- boljše izkoriščanje materiala in energije,
- odprava posrednikov pri menjavi faznih proizvodov,
- možnost izrabe sinergetičnih učinkov,
- večja ekonomska varnost takšne integracijske forme

Motivi za izibro strat. diverifikacije (navpična integracija je ena od strategij diverzifikacije):

- zmanjšana rast panoge
- umik pred premočnimi konkurenti
- ciklična narava povpraševanja v panogi
- reinvestiranje dobičkov
- želja po graditvi pozicije moči
- izkoriščanje sinergetičnih učinkov
- selitev v privlačnejšo panogo

21. V okviru SWOT analize je treba oceniti tudi prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture podjetja. Navedite vsaj 5 meril, po katerih bi vi ocenjevali to podstrukturo.

- Kadri v razvoju
- Razvoj novih proizvodov
- Razvoj novih metod proizvodnje
- Financiranje R&R (% realizacije)
- Kontrola stroškov R&R
- Oprema v razvoju
- Patenti in licence

22. Pred vami je izdelana portfeljska matrika za podjetje Inspect d.d. Povejte, za katero portfeljsko matriko gre in razložite, kaj vse lahko na osnovi izdelane matrike ugotovite za podjetje.

(narisana je matrika "General Electric" s strani 153 - knjiga, znotraj matrike so krogi različne velikosti, različno razporejeni po matriki)

23. Razložite podrobno bistvo strategije diverzifikacije in bistvo strategije diferenciacije. Navedite tudi čim bolj natančno glavne razlike med njima.

Strategija diverzifikacije:

- gre za dodajanje novih vrst proizvodov (storitev), bistveno različnih od dosedanjih, ki spadajo v druge panoge in ki zadovoljujejo drugačne potrebe k proizvodnemu (poslovnemu) programu.
- gre za najbolj tvegano od vseh strategij
- gre lahko za omejeno ali čisto diverzifikacijo (povezano ali nepovezano)

Motivi:

- zmanjšana rast panoge
- umik pred premočnimi konkurenti
- ciklična narava povpraševanja v panogi
- reinvestiranje dobičkov
- želja po graditvi pozicije moči
- izkoriščanje sinergičnih učinkov
- selitev v privlačnejšo panogo

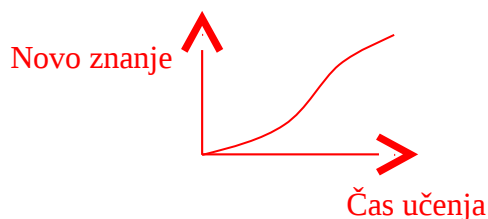
Strategija diferenciacije:

bistvo je ugotoviti kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo se lahko poveča z edinstvenostjo obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa s spremembo verige vrednosti podjetja v smeri edinstvenosti.

SEDEM ZNACILNOSTI STRA.OBNAS. ZA TO STRAT.:

- kdo so resnični kupci,
- ugotavljanje kupceve verige vrednosti,
- merila ki jih kupec uporablja za svojo nabavo,
- identificiranje stroškov virov diferenciacije,
- ocenjevanje obstoječih in potencialnih virov originalnosti,
- izbira konfiguracije nasih aktivnosti,
- testiranje obstojnosti diferenciacije.

24. Nariši sliko krivulje učenja!



25. Navedite primer razvojnega programa podjetja, s katerim lahko uresničujete izbrano strategijo in jedrnato opišite njegovo vsebino.

Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. PRIMER: Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za razvijanje trgov; glavne akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

26. SWOT analizo bi izdelal po štirih korakih:

- ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja (boljši/slabši od planiranih/konkurence),
- ocena prednosti in slabosti,
- ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju,
- ocena nevarnosti in priložnosti.

27. Zakaj je dobro da obstaja soudeležba zaposlenih pri planiranju?(???)

28. Navedite primer razvojnega programa podjetja, s katerim lahko uresničujete izbrano strategijo in jedrnatopišite njegovo vsebino.

Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. PRIMER: Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za razvijanje trgov; glavne akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

29. Opišite glavne naloge, ki naj bi jih imel glavni planer v podjetju. (5)

- razvijanje in vzdrževanje klime za planiranje v podjetju
- zagotavljanje ustreznega sistema strateškega planiranja v podjetju
- opredelitev vloge glavnega planerja (strokovnjaka) in njegovo imenovanje
- vodenje strateških razprav z organi upravljanja
- osnovni nosilec nalog strateškega planiranja v podjetju
- zagotavljanje odprtosti za nove ideje, alternative, medsebojnega spoštovanja med planerji in menedžerji
- zagotavljanje obravnavanja vprašanj v podjetju z vidika celote
- zagotavljanje ustrezne stopnje participacije v strateškem planiranju
- zagotavljanje ravnotežja med koristimi in stroški tega planiranja
- zagotavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja strateško planiranje

Prigodka: TPV, Mitol

Točke:

2 T: 1 – 5

3 T: 6 – 15

5 T: 16 - 19, 21

10 T: 20, 22

15 T: 23



## IZPIT 10 (11.12.2003, 4.2.2005)

1. Če bi morali v okviru SWOT analize oceniti proizvodni program podjetja, katera merila za to ocenjevanje bi uporabili (vsaj 5)
  - Letna prodaja
  - %CP
  - Letna stopnja rasti prodaje
  - Tržna prognoza
  - Konkurenca
  - Dobiček
  - %dobička
2. Kaj so značilnosti šole porajajoče se strategije? (8T)  
Teze te šole:
  - eno je nameravana strategija, drugo realizirana
  - ob nameravani in ob realizirani strategiji je moč govoriti še o porajajoči se strategiji kot o vzorcu obnašanja, ki konvergira v času v nekaj konsistentnega
  - razvijanje strategije je zamotan, interaktiven, evolucijski proces stalnega učenja
  - strategija je plod obrtniškega načina dela (tradicionalne sposobnosti, predanost poslu, odličnost v obvladovanju detajlov, ne veliko razmišljanja, občutek za zadevo, koriščenje bogatih izkušenj). Oblikovanje in uresničevanje strategije se zliva v proces učenja, katerega rezultat je ustvarjalna strategija
3. Morfološka analiza je uporabna za...  
...pristop k pojasnjevanju tehnološkega napredka
4. Matrična enačba, uporabna za izdelavo panožne prognoze, se glasi: (pojasni simbole)  
$$P_i = D_i \cdot P$$

$P_i$  ... obseg prodaje podjetja  $i$   
 $D_i$  ... tržni delež podjetja  $i$   
 $P$  ... obseg prodaje panoge
5. Določljivke nevarnosti pojavljanja substitutov v okviru analize privlačnosti panoge se nanašajo na...
  - razpoložljivost dobrih substitutov,  $s$
  - troške spremembe nabavljanja proizvodov,
  - donosnost proizvajalcev substitutov,
  - odnos med ceno in koristnostjo substitutov
6. Navedite vsaj tri merila, po katerih bi vi ocenjevali položaj strateške poslovne enote na osi »privlačnosti trga« v portfeljski matriki general electrica
7. Navedite vsaj še dva sinonima za čisto diverzifikacijo  
Čista=popolna=konglomeratna diverzifikacija
8. Narišite generično verigo vrednosti
9. Narišite model osmih osnovnih strategij razvoja podjetja (10T)
10. Narišite skico štirih alternativnih vrst strategij v globalnih panogah (10T)
11. Narišite likartov model (10T)
12. Nariši krivuljo izkušenj (10T)

13. Pojasnite zakaj velja, da je bistvo poslovne strategije v opredeljevanju poti strateške poslovne enote do doseganja konkurenčne prednosti in zakaj to ne velja za korporacijsko strategijo (10T ali 12T?)

14. Pojasnite v čem je bistvena razlika v nalogah štabnih in poslovnih organov v podjetju glede strateškega planiranja (10T ali 12T?)

**štabni** organi skrbijo za skrbno pripravo strateških odočitev. **poslovni** organi pa se ukvarjajo z sprejetjem oz. uresničevanjem strateških planov.

15. Računska naloga: vriši SPE v matriko (imeli smo BCG = portfeljska matrika "rast-tržni delež", stran 146) Ocenili smo razvojni položaj podjetja.

16. Kakšna je razlika med korporacijsko in poslovno strategijo

## **IZPIT 11 (3.6.2005, 30.6.2005)**

- 5x za obkrožit - enaka vprašanja kot že na preteklih izpiti
- 4x slike za narisati : krivulja izkušenj, primer profila prednosti in slabosti, hierarhija strategij, grafikon ciljne linije

vprašanja za dopolniti oz. dokončati stavek ali naštevati:

- 1) Po PIMS-ovih ugotovitvah relativni tržni delež prinese \_\_\_ procentov k rentabilnosti ali uspešnosti poslovanja (čemu koli že)
- 2) Metode za ocenjevanje tveganosti razvitih strategij so...(3 prazne črte)

- metoda prestavljanja posamezne strateške odločitve na čim kasnejši čas
- metoda s povečevanjem gotovosti na različne možne načine na račun zmanjšanja rizika
- metoda upoštevanja dejavnika rizika
- z dodatnimi napori pri predvidevanju

A niso metode: (???)  
metoda rezerve za tveganje,  
metoda sedanje vrednosti donosa,  
metoda pričakovane vrednosti,  
metoda simulacije...

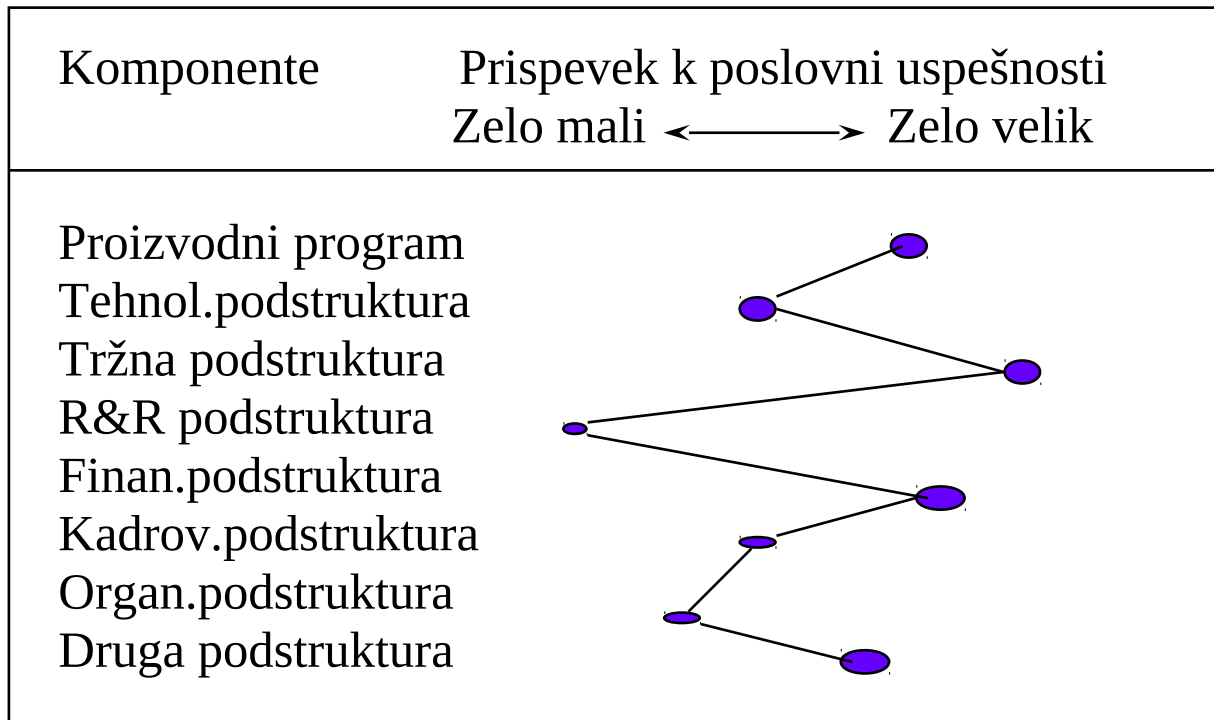
- 3) Najbolj pogoste oz. značilne (nisi zih) korporacijske strategije so.... (3 prazne črte)
- 4) Bistvo poslovne strategije je.....
- 5) Uresničevanje strategije je...
- 6) Pri sinoptičnem postavljanju planskih ciljev so najprej....
- 7) Zakon sorazmernega učinka pravi...
- 8) Poslanstvo pomeni navajanje....
- 9) Glavne značilnosti strategije gverilskega bojevanja...
- 10) Navedi pet specifičnih pojmov povezanih z morfološko analizo

- Računska naloga: matrika učinkovitosti
- Zadnja naloga, edina za razpisati se, daleč največ vredna (15 pik) je bila: zakaj generična poslovna strategija, ki je usmerjena tako na stroškovno učinkovitost kot na diferenciacijo ne more biti uspešna?

PRIGODKA: En ne temo Astre tehnične trgovine drug pa na temo Konfekcionarja ali nekaj temu podobnega (konfekcionar: katero portfeljsko matriko lahko na podlagi podatkov oblikujemo, kam spada določene SPE in katero strategijo bi ji predlagali)

---

## Profil prednosti in slabosti podjetja



## **IZPIT 12 (3.6.2005, 16.1.2006)**

### STRATEŠKO UPRAVLJANJE - IZPIT 03.06.2005 (4. letnik UNI)

1. Navedi vsaj pet za morfološko analizo specifičnih pojmov
2. Prigodek iz skripte – KONFEKCIONAR
  - a.) Katera matrika je primerna v tem primeru?
  - b.) Kam uvrstiti standardni program?
  - c.) Katero strategijo priporočate?
- 3.) Glavne značilnosti poslovne strategije gverilskega (partizanskega) bojevanja so:
- 4.) Nariši krivuljo izkušenj!
- 5.) Nariši hierarhijo treh strategij!
- 6.) Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja!
- 7.) Računska - iz že izdelane matrike učinkovitosti za ocenitev razvitih strategij oceni katera strategija je najboljša in zakaj!
- 8.) Nariši grafikon ciljne linije
- 9.) Obkroži najpopolnejšo opredelitev podjetja!
- 10.) Obkroži - krivulja izkušenj velja v .....
- 11.) Obkroži - ničelno predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki...
- 12.) Obkroži - znan raziskovalec na področju strateškega managementa je....
- 13.) Obkroži - razvoj podjetja razumemo kot....
- 14.) Dopolni - metode za ocenjevanje tveganosti razvite strategije so?
- 15.) Dopolni - uresničevanje strategije razumemo kot?
- 15.) Dopolni - strategijo koalicije razumemo kot?
- 17.) Dopolni - kaj je bistvo poslanstva poslovne strategije!
- 18.) Dopolni - zakon sorazmernega učinka trdi da je velikost (rast?) podjetja.....
- 19.) Dopolni - problemi pri kontroli uresničevanja strategije so.....

21.) Opiši s svojimi besedami zakaj ne more biti generična poslovna strategija, ki bi temeljila hkrati na stroškovni učinkovitosti in na diferenciaciji proizvoda poslovno uspešna

22.) Obkroži - Med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge, v kateri velja krivulja izkušenj

23.) Dopolni - Poslanstvo podjetja pomeni navajanje.....

24.) Dopolni - Pri sinoptičnem postavljanju strateških planskih ciljev le-te začasno oblikovati najprej...

25.) Dopolni - Glavne tri vrste korporacijskih strategij so.....

Prigodka: Primer funkcionar (katero portfeljsko matriko lahko uporabiš, kam spada mislim da slošni program in katero strategijo predlagaš za ta program) - 5 točk

Primer Astra - kateri scenariji so bili možni in za katerega so se odločili in zakaj? - 5 točk

Bila je finančna struktura podjetja Mitol (prednosti in slabosti) za 10 točk eno vprašanje

drugo vprašanje za 10 točk pa je bilo nekaj v tem smislu: Na široko obrazloži s svojimi besedami pomen in vlogo strateškega upravljanja...

## **IZPIT 13 (5.7.2004)**

Strateško upravljanje-Izpit iz dne 5.7.2004

### **SLIKE:**

- Slika planske vrzeli
- Ansoffova matrika rasti
- Začetna BCG matrika

### **IZRAČUNATI:**

ena skupina ni imela nič; drugi so imeli Morales (v izpiti se ponavlja – še imena firme se mu ne da spreminjat) – drugače gre tukaj za McKinsyjevo portfeljsko matriko

### **DALJŠE TEKSTNO VPRAŠANJE**

(za katerega imaš btw manj kot pol strani prostora za odgovorit)

- Razložite model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju.

(Tukaj je bilo treba vedet, da je to v bistvu samo tabela – k jo moraš narisat in, da gre za PUČKOV model)

### **DEFINICIJE:**

- Konfiguracija aktivnosti v ..mednarodni...
- Poslanstvo – kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (v širšem smislu).
- Inovacija je uporaba ali uvedba nove ideje.
- Pri morfološki analizi je verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v enoti časa padajoča funkcija morfološke razdalje od stvarnosti.

### **NAŠTEVANJE:**

- Slabosti portfeljske matrike  
(uporabna le v diverzificiranih podjetjih; ni večjih povezav med enotami v podjetju; predpostavlja obstoj krivuje izkušeni; preveč poenostavlja razvojni problem podjetja; merjenja so subjektivna; težave z opredeljevanjem SPE-jev in trgov; portfelj bi potrebovali za prihodnost; zanemarjanje R&R dejavnosti)
- Stopnja fleksibilnosti se meri z  
(povprečni stroški uporabe; vračilni rok; stopnje občutljivosti)
- Katere tri šole poznaš, ki se ukvarjajo z razmerjem predvidevanje:planiranje  
(evropska kontinentalna šola; anglo-ameriška klasična management šola; realistična šola)
- Dva konkurenčna dejavnika po Porterju sta  
(stroški in diferenciacija proizvoda)
- Katere so slabosti predvidevanja prodaje prodajnega osebja
- Notranji dejavniki rasti so  
(širina poslovnega programa;... glej str.45 v knjigi)
- Po PIMS-ovi raziskavi naj bi management pojasnjeval (20%) opazovane variance poslovnih rezultatov različnih poslovnih dejavnosti v okviru podjetja.

### **ABC**

- Podjetnik nima naloge (med značilne naloge podjetnika ne sodi nujno naslednja)
- Katera hipoteza o rasti in razvoju govori o zakonu proporcionalnega učinka
- S čim je omejen planski horizont (planski horizont podjetja je)
- Med prednosti, ki jih prinaša strategija nakupa licence, ne sodi

- Katera od navedenih nalog ne spada v fazo uresničevanja  
Poglej si stare izpite!! Pa dobr piš!

IN ŠE:

**IZPIT STRATEŠKO UPRAVLJANJE 05. 09. 2003**

**št. 121 in 101 ali 102**

1. model Penrosove **str. 52 model razvoja Penrosove; str. 38 trditve/hipoteze Penrosove o rasti in razvoju podjetja**
2. vrste strategij po Rumeltu **str. 41**
3. grafikon planske vrzeli **str. 167**
4. strategija prevzema (pripojitve) – postopki, faze prevzema **str. 184**
5. **računska: občutljivost strategije (FC, VC...) str. 292**
6. portfeljska matrika – koncept GE (nariši iz danih podatkov in napiši, kaj lahko razbereš) **str. 149 (portfeljska matrika »rast – tržni delež«)**
7. **slika: prednosti in slabosti po SWOT str. 129, 134, 139**
8. **slika: primer točkovnega ocenjevanja proizvoda str. 135?!**
9. 2 glavna vira konkurenčnih prednosti po Porterju **str. 156**
10. 2 skupini, ki izvajata poslovodenje?! **str. 363**
11. bistvo mednarodne analogije **str. 77 (delno tudi 90, 95)**
12. bistvena razlika med diverzifikacijo in diferenciacijo **str. 181 diverzifikacija; str. 195 (delno) in str. 202 diferenciacija**
13. temeljna razlika med planiranjem in predvidevanjem **str. 97**
14. raziskava PIMS (ugotovitve PIMS-a med donosnostjo in dobičkom) **str. 43**
15. skozi katere faze gre posameznik pri strategiji preobrata podjetja **str. 188**
16. Albraith in Ulten?! **str.**
17. uresničevanje strategij (vedenje pri uresničevanju strategij?!) **str. 319**
18. nosilci strateškega upravljanja v podjetju (2 skupini) **str. 363**
19. porajajoča se strategija **str.**
20. programiranje **str. 324**

IN ŠE:

Objavljam izpit od dne 7.6.2006.

Oznaka izpita Š-63 (drugi je bil Š-53)

Skupaj je bilo 23 vprašanj.



1. Kaj veste povedati o vlogi in pomenu strateškega menedžmenta v podjetju (prièakujem nekoliko širši odgovor)? Za odgovor je bilo na voljo dobre pol strani. Opomba: rekel je, da to nikjer izrecno ne piše v knjigi
2. Na podlagi podatkov v prilogi 10 ocenite prednosti in slabosti na podroèju finanène podstrukture podjetja Mitol. Vmes nekaj praznega prostora-verjetno za raèunanje-potem pa:

Ugotovljene prednosti na podroèju finanène podstrukture so ( 2 vrstici za odgovor)

Ugotovljene slabosti na podroèju finanène podstrukture so ( 2 vrstici za odgovor)

### Obkroževanje

- 1) Kdo je najveè raziskoval povezanost strategij, organizacijskih struktur in ekonomske uspešnosti? (Rumelt)
- 2) S krivulja o rasti in razvoju podjetja je povezana z:
  - a) hipotezo Penrosove
  - b) neoklasièno hipotezo
  - c) stohastièno hipotezo
  - d) Todoroviæevo hipotezo
- 3) Katera med navedenimi ni strategija notranje rasti podjetja:
  - a) razvoj proizvoda
  - b) razvoj trga
  - c) strategije navpiène integracije
  - d) strategija diferenciacije proizvodov ali storitev (?)
- 4) Najpopolnejša definicija predvidevanja je (ocenevanje zunanjih objektivnih razmer za poslovanje podjetja v doloèenem prihodnjem obdobju)

### Risanje

Grafikon ciljne linije, BCG matrika z neuravnoteženim portfeljem, SWOT matrika

Odgovorite z nekaj besedami ali kratkim stavkom na naslednja vprašanja (2 vrstici za odgovor), naštevanja in še vprašanja s tremi vrsticami za odgovor (ni po vrsti)

Okolje podjetja je (2 vrstici)

Vizija podjetja je (2 vrstici)

Panoga v strateškem menedžmentu je

Bistvo funkcijske strategije je

5 tez konstrukcijske šole

Pomebni dejavniki fleksibilnosti strategije

Navedite vsaj pet meril za kvantitativno ocenjevanje strategij

Faze v procesu planiranja èloveških resursov (kadrov) v podjetju

Strategija koalicije pomeni poslovno usmeritev

Korporacijska strategija mora zagotavljati ravnotežje denarnih tokov. To pomeni

Glavne podvrste strategije krèenja

PIMS je

Pri integralnem ali sinoptiènem postavljanju strateških planskih ciljev so

Konfiguracija aktivnosti je

IN ŠE:

**Evo vam...približno...**

**Izpit 29.6.06 - SU-301**

**SWOT ANALIZO BI IZDELAL PO 4 KORAKIH.** – ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja (boljši/slabši od planiranih/konkurence), ocena prednosti in slabosti, ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju, ocena nevarnosti in priložnosti.

**RUMELT MI JE POZNAN ZARADI** ene najboljseznih raziskav na področju dejavnikov rasti in razvoja podjetja. (raziskovanja strategij, organ.struktur in ek.uspesnosti največjih korporacij v ZDA). Uvedel je sistematizacijo strategij podjetja. 4 skupine možnih razvojnih strategij podjetja: (strategija razvijanja »SR« enostavne dejavnosti, SR prevladujoče dejavnosti, SR povezanih dejavnosti, SR nepovezanih dejavnosti).

**TEMELJNA RAZLIKA MED PODJ.PREDVIDEVANJEM** (ocenjevanje verjetnih razvojev v prih.) **IN PLANIRANJEM** (poleg oznanjanja verjetnega, na njegovi osnovi postavlja tudi tisto, kar je v podjetju zaželeno).

**NOTRANJA RAST PODJETJA** POMENI samostojno-interno rast, ki nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oz. poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih.

**DIVERZIFIKACIJA** je ena od vrst KORPORACIJSKE/CELOVITE/OSNOVNE RAZVOJNE strategije

**TRANSAKCIJSKI** tip managerja je najbolj PRIMEREN ZA uresnicevanje REVITALIZACIJSKE korporacijske strategije.

**NAVEDI TRI KLASIFIKACIJE POSLOVNIH STRATEGIJ:** posl.strategije(PS) na osnovi portfeljske matrike, generične PS (stroškovna učinkovitost, diferenciacija, tržne niše), PS na osnovi življ. cikla (uvajanje, rast, zrllost, upadanje)

**VSAJ TRI KAZALCI S KATERIMI UGOTOVIMO, V KATERI FAZI NA KR. ZIVLJ.CIKLA SE NAHAJA STRATESKA SKUPINA PROIZVODOV PODJETJA!** 1.velikost investicij v R&R, 2.velikost konkurence, 3.obseg trženja, 4.hitrost upadanja prodajnih cen

**NAVEDITE PRIMER RAZVOJNEGA PROGRAMA PODJETJA...!** Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. PRIMER: Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za razvijanje trgov; glavne akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

**GLAVNE LASTNOSTI GLAVNEGA PLANERJA:** osebnostno in intelektualno mora biti sprejemljiv za direktorja in druge najvišje poslovodne delavce, biti mora "filozof" in realist;

teoretik in praktični politik; prerok in komercialist; specialist-svetovalec za vse vidike planiranja

**(skica)Osem osnovnih tipov strategij...**

**(skica)KJUČNE DIMENZIJE STR. MEDN. PODJ:** Y-koordinac.akt.(nizka,visok); X-konfiguracija akt.(geogr.disperz.,geog. Koncentr.)

**BISTVO STRATEGIJE DIFERENCIACIJE:-** bistvo je ugotoviti kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo se lahko poveča z edinstvenostjo obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa s spremembo verige vrednosti podjetja v smeri edinstvenosti. **SEDEM ZNACILNOSTI STRA.OBNAS. ZA TO STRAT.:** kdo so resnični kupci, ugotavljanje kupceve verige vrednosti, merila ki jih kupec uporablja za svojo nabavo, identificiranje stroškov virov diferenciacije, ocenjevanje obstoječih in potencialnih virov originalnosti, izbira konfiguracije naših aktivnosti, testiranje obstojnosti diferenciacije.

**V OKVIRU KRCENJA POZNAM NASLEDNJE STIRI PODZVRSTI TE STRATEGIJE;**  
1.s.krcenja v ozjem smislu, 2.s.zasuka ali preobrata, 3.s.odprodaje, 4.s.likvidacije podjetja,

**Bistva treh strategij...**

**KORPORACIJSKA STRATEGIJA:** prvenstveno odgovarja na vprašanja s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Ukvarja se s 5-imi skupinami velikih odločitev: 1.razvoj portfelja SPP, 2.razvoj povezav in sinergije med SPE, 3.uravnoteženje tveganj in tokov  $\pi$ , 4.uravnoteženje denarnih tokov, 5.o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegli. Nanaša se na: 1.razvoj prodajnega posl. programa, 2.vprašanje politike rasti; 3.investiranja; 4.tveganja; 5.uspeha; 6.ek.sodelov; 7.razdelitve osrednje ideje. **POSLOVNA STRATEGIJA** je strat. posl. področij. Je strat. poslovanja z določeno SPE oz. skupino proizvodov—gre za splošno naravnost vsake SPE. Bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčnih prednosti, od katerih je odvisna uspešnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za posamezne SPE, kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Izvedena mora biti iz celovite ali z njo skladna.

**FUNKCIJSKA STRATEGIJA:** izbira delnih ciljev za poslovno – funkcijsko področje, določanje zaporedja akcij, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev. Osredotoča se na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih poslovnih strategij.

**Prednosti participacije zaposlenih pri planiranju...**

**Bilo je še za obkroževati (5 vprašanj)...standardi tipi...**

**Primeri iz priročnika: TPV, MITOL**

Mi smo pa imeli skoraj vse drugače razen prigodkov in se mi zdi naš izpit ful lažji.

Katere šole strateškega managementa poznaš?

Navedi tri strategije zunanje rasti podjetja.

Trije koraki, kako opredelimo strateške cilje.

Mera občutljivosti nam pove.....

Po čem poznate Zwickyja?

Pri SWOT analizi prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture.

Kaj pomeni strategija vleka?

Za narisat: Greinerjev model, hierarhija strategij, krivulja izkušenj in dejavniki privlačnosti panoge.

Za obkroževat identično kot na starih izpitih.

Vpr. za 10 pik kaj je strategija navpične integracije in glavni motivi.

Dau je ista vprašanja, kot so v prilogah. Za TPV je dal za narisat portfeljsko matriko. Pri Mitolu pa si mogu narediti prvi koraj SWOT analize, izračunati kazalce razvojne uspešnosti in zapisati svoje ugotovitve

IN ŠE: Objavljeno: 6 september 2006 ob 15:34

207

PET USMERITEV STRATEGIJE KRCENJA

PET KAZALCEV PODSTRUKTURE FINANCIRANJA

GLAVNE PODVRSTE STRATEGIJE KOOPERACIJE

MED NASTETIMI OPREDELITVAMI BISTVA POSLOVNE STRATEGIJE JE NAJPOPOLNEJŠA

STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE JE TREBA RAZUMETI KOT

MED NAVEDENIMI DEJAVNIKI JE V RAZISKAVAH POTRJEN FAKTOR RASTI

MED MERILA KVALITATIVNEGA OCENJEVANJA RAZVIH STRATEGIJ SODI

V SVETU POZNAN RAZISKOVALEC NA PODROČJU STRAT MANAGEM JE

TRIBE GLAVNI GRADNIKI DOBRE VIZIJE PODJETJA

OSNOVNI STRATESKI CILJI SO ZA RAZLIKO OD DELNIH TISTI, KI

VRSTE FUNKCIJSKIH STRATEGIJ ZA PODROČJE PROIZVODNJE

MODEL C-L

GLOBALNO PANOGO JE TREBA RAZUMETI KOT TISTO

OSREDNJO SPOSOBNOST PODJETJE RAZUMEM KOT

KDAJ BI LAHKO GOVORILI, DA JE KORPORACIJSKA STRATEGIJA PODJETJA HKRATI TUDI NJEGOVA POSLOVNA

ZAKONITOST KRIVULJE IZKUSENJ TRDI, DA

PIMS-trzni zakoni 80% variance poslovnih rezultatov SPE

KAJ VES POVEDATI O POSL. USPEŠNOSTI STRATEGIJE VERTIKALNEGA INTEGRIRANJA

+ krivulja učenja, neka krivulja proizvoda (pozabu kaj točno), razložiti SWOT matriko, naloga 3.3 od Zavarovalnice Triglav

IN ŠE:

Na izrednem (6.9.2006) je blo tole:

- 1.Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov
- 2.Naštej vsaj 5 kazalcev za (mislm da celovite-ne delne) strateške planske cilje.
- 3.Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. In potem izračunaš katera alternativa je najboljša in zakaj.
- 4.Skice: ciljna linija, hierarhija strategij, krivulja izkušenj, pa še neki
5. Za dopolnit: se ne spomnim več ampak standardne zadeve
- 6.Obkroževanje: standardno
- 7.Case: Zavarovalnica TRIGLAV

12.9.2006:

Sem malo pobrskala po spominu...izpit naše skupine je bil takle: (samo prosim naj me kdo popravi pri točkah, ker sem jih kar tako po filingu napisala zraven!

- 1.Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov (5T)
- 2.Naštej vsaj 5 kazalcev za (mislm da celovite-ne delne) strateške planske cilje. (5T)
3. partizansko bojevanje (3T)
4. **računanje:** Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. In potem izračunaš katera alternativa je najboljša in zakaj. (5T)

5.**Skice:**

- ciljna linija (5T)

- hierarhija strategij (5T)
- krivulja izkušenj (4T)
- strategije (porter) (5T)
- Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja (4T)

#### 6. Za dopolnit:

- poslanstvo podjetja pomeni navajanje... (4T)
- pri sinoptičnem postavljanju SPC le te začnemo opredeljevati... (4T)
- glavne tri vrste korporacijskih strategij so... (3T)
- uresničevanje strategij je treba razumeti kot... (4T)
- strategija koalicije pomeni... (3T)
- bistvo poslovne strategije je (3T)
- sorazmerni učinek trdi da je rast podjetja... (4T)
- PIMS relativni tržni delež pojasnjuje... (3T)
- trije pogosti problemi na področju uresničevanja strategij... (3T)
- 3 metode za ocenjevanje tveganj (3T)

#### 7. Obkroževanje:

- med naštetimi opredelitvami podjetja je najpopolnejša... (2T)
- razvoj podjetja je treba razumeti kot... (2T)
- med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge v kateri velja krivulja izkušenj... (2T)
- ničelno predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki... (2T)
- v svetu poznan raziskovalec na področju strateškega menedžmenta je... (2T)

Case: Zavarovalnica TRIGLAV

4.11.2006

Naša skupina je imela case Gorenje in Alpino.

Od vprašanj se spomnim pa naslednja:

- Proces oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata podjetja poteka skozi fazo...
- bistvo poslovne strategije
- faze procesa nastajanja tehnoloških sprememb
- razlika med planskim horizontom in dolgoročnim planiranjem
- krivulja nadomestitve
- vizija podjetja
- zunanja rast podjetja

2.2.2007:

Če koga zanima, je danes bil en izpit takšen:

1. Med naštetimi opredelitvami podjetja je najpopolnejša... (2T)
2. Razvoj podjetja je treba razumeti kot... (2T)
3. Med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge v kateri velja krivulja izkušenj... (2T)
4. Ničelno predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki... (2T)
5. V svetu poznan raziskovalec na področju strateškega menedžmenta je... (2T)
6. Poslanstvo podjetja pomeni navajanje... (3T)
7. Pri sinoptičnem postavljanju SPC le te začnemo opredeljevati... (3T)
8. Glavne tri vrste korporacijskih strategij so... (3T)
9. Uresničevanje strategij je treba razumeti kot... (3T)
10. Strategija koalicije pomeni... (3T)
11. Bistvo poslovne strategije je ... (3T)
12. Sorazmerni učinek trdi da je rast podjetja... (3T)
13. PIMS relativni tržni delež pojasnjuje... (3T)
14. Trije pogosti problemi na področju uresničevanja strategij... (3T)
15. 3 metode za ocenjevanje tveganj (3T)
16. Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. Ugotovi in odgovori katera razvita strateška alternativa je najboljša in zakaj! (5T)

		K1	K2	K3	
	Ponder	0,6	0,3	0,1	Ocena
Strategija					
S1		12/0,5	6/0,2	9/0,3	
S2		10/0,7	5/0,2	14/0,1	
S3		20/0,3	4/0,5	5/0,2	
S4		9/0,7	18/0,1	24/0,2	
S5		25/0,1	9/0,4	16/0,5	

17. Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov (5T)
18. Konfeksionar (katera portfeljska matrika, kam spada enota standardni program, katero strategijo) (5T)
19. Nariši krivulja izkušenj. (5T)
20. Nariši hierarhijo strategij. (5T)
21. Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja. (5T)

22. Nariši ciljno linijo. (5T)
23. Astra (navedi možne scenarije, katerega so na koncu izbrali in zakaj) (5T)
24. Navedi značilnosti partizanskega bojevanja. (5T)
25. Utemelji s svojimi besedami zakaj ne more biti generična poslovna strategija, ki bi temeljila hkrati na stroškovni učinkovitosti in na diferenciaciji proizvoda, poslovno uspešna. (15T)

IZPIT 12.3.2007

Daljši vprašanja:

1. Pomen in vloga strateškega menedžmenta v podjetju.
2. Case Mitol: Kakšne so prednosti in slabosti finančne podstrukture ?

Vprašanja za obkroževati:

1. Razpotegnjena krivulja »S« je povezana z.....
2. Kaj ne spada med razvojne faze oblikovanja sistemov dolgoročnega planiranja?
3. Kdo je empirično največ raziskoval povezanosti med strategijo, organizacijsko strukturo in njegovo uspešnostjo?
4. katero strategijo ne moremo uvrstiti med strategije notranje rasti?
5. Med navedenimi izberi najprimernejšo opredelitev predvidevanja.

Vprašanja za dopolniti ali naštevati:

1. OKOLJE podjetja je...
2. VIZIJA podjetja je...
3. Bistvo funkcijske strategije...
4. Naštej glavne podstrategije strategije KRČENJA...
5. Panoga je ...
6. Konfiguracija aktivnosti pomeni...
7. Naštej kazalce FLEKSIBILNOSTI razvite strategije (vsaj pet)
8. Strategija RAZVIJANJA KOALICIJ pomeni...
9. Naštej (vsaj pet) KVANTITATIVNIH MERIL za ocenjevanje razvitih strategij
10. PIMS...
11. Premise (postavke) klasične šole
12. Korporacijska strategija mora zagotavljati ravnotežje denarnih tokov. To pomeni
13. Integracijski oz. sinoptični pristop postavljanja ciljev
14. Štiri skupine aktivnosti v okviru strateškega planiranja kadrov

Risanje:

1. Nariši ciljno linijo
2. Nariši BCG matriko, ki ja neuravnotežena (nekaj takega)
3. Nariši SWOT matriko

To bi bilo to, v bistvu gre za 13. IZPIT, če ima kdo rešene izpite



6 februar 2004

EVO TU JE DANAŠNJI IZPIT: ČISTO ISTI KOT IZPIT, KI KROŽI OKOLI!

1. Temeljna odgovornost poslovnika je:

- a) upravljati podjetje
- b) razpolagati s svojim podjetjem
- c) odločati o likvidaciji
- d) odločati o delitvi dobička (?)
- e) odločanje o učinkovitosti poslovanja

2. Bistvo strateškega managementa je:

- a) planirati poslovanje podjetja na dolgi rok
- b) odločati o diverzifikaciji poslovanja podjetja
- c) oblikovati vnaprej odnos med podjetjem in njegovim okoljem
- d) ocenjevati verjetne prihodnje razvoje v podjetju
- e) odločati o preživetju podjetja

3. Planski horizont je

- a) doba, ki pokriva dolgoročno plansko obdobje
- b) doba, ko so proizvodne zmogljivosti fiksne
- c) časovno obdobje, znotraj katerega je treba izdelati strateški plan podjetja
- d) časovna doba, za katero podjetje planira najdlje v prihodnje svoje poslovanje
- e) petletno obdobje

4. Strateške skupine podjetij se izoblikujejo so pojav

- a) rastočih panog
- b) novih panog
- c) upadajočih panog
- d) propulzivnih panog
- e) zrelih panog

5. Pri planiranju in izvajanju projektov je dobro uporabljati tehniko

- a) dreves odločanja
- b) portfeljske analize
- c) mrežnega programiranja
- d) mrežne matrike
- e) predračunavanja

6. Standfordska empirična raziskava rasti podjetij v ZDA v predelovalni industriji je ugotovila, da so faktorji rasti podjetja: (3)

7. Metode predvidevanja prodaje panoge so: (3)

8. Planske predpostavke v Pučkovem modelu strateškega upravljanja so: (3)

9. Mera občutljivosti strategije pove:

10. Po čem spoznate F. Zwickyja?

11. Katere šole strateškega managementa poznate?
12. Kaj je glavna značilnost funkcijske strategije vlečenja (pull strategy)?
13. Navedite vsaj tri različne vrste strategij, ki sodijo v skupino strategij zunanje rasti podjetja.
14. Trije koraki v procesu oblikovanja strateških ciljev podjetja so:
15. Navedite vsaj 3 tipične vrste strategij podjetij, ki poslujejo v globalnih panogah.
16. Greinerjev model rasti in razvoja podjetja.
17. Krivulja izkušenj.
18. Slika hierarhije strategij.
19. Model skupin določljivk privlačnosti panoge.
20. Pojasni bistvo strategije navpične integracije podjetja in razloži glavne motive za to strategijo.
21. V okviru SWOT analize je treba oceniti tudi prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture podjetja. Navedite vsaj 5 meril, po katerih bi vi ocenjevali to podstrukturo.
22. Pred vami je izdelana portfeljska matrika za podjetje Inspect d.d. Povejte, za katero portfeljsko matriko gre in razložite, kaj vse lahko na osnovi izdelane matrike ugotovite za podjetje. (narisana je matrika "General Electric" s strani 153 - knjiga, znotraj matrike so krogi različne velikosti, različno razporejeni po matriki)
23. Razložite podrobno bistvo strategije diverzifikacije in bistvo strategije diferenciacije. Navedite tudi čim bolj natančno glavne razlike med njima.

Točke: 2 T: 1 – 5 3 T: 6 – 15 5 T: 16 - 19, 21 10 T: 20, 22 15 T: 23

## STRATEŠKO UPRAVLJENJE IZPIT 04.02.2005

### VPRAŠANJ ZA OBBKROŽEVAT SE NE SPOMNIM, TOLE SO PA ŠE OSTALA

1. Če bi morali v okviru SWOT analize oceniti proizvodni program podjetja, katera merila za to ocenjevanje bi uporabili (vsaj 5)
2. Morfološka analiza je uporabna za...(na kratko, en stavek)
3. Matrična enačba, uporabna za izdelavo panožne prognoze, se glasi: (pojasni simbole)
4. Določljivke nevarnosti pojavljanja substitutov v okviru analize privlačnosti panoge se nanašajo na...

5. Navedite vsaj tri merila, po katerih bi vi ocenjevali položaj strateške poslovne enote na osi »privlačnosti trga« v portfeljski matriki general electrica
6. Navedite vsaj še dva sinonima za čisto diverzifikacijo
7. Narišite generično verigo vrednosti
8. Narišite model osmih osnovnih strategij razvoja podjetja(10T)
10. Narišite skico štirih alternativnih vrst strategij v globalnih panogah(10T)
11. Narišite likartov model(10T)
12. Nariši krivuljo izkušenj (10T)
13. Pojasnite zakaj velja, da je bistvo poslovne strategije v opredeljevanju poti strateške poslovne enote do doseganja konkurenčne prednosti in zakaj to ne velja za korporacijsko strategijo? (10T ali 12T?)
14. Pojasnite v čem je bistvena razlika v nalogah štabnih in poslovodnih organov v podjetju glede strateškega planiranja (10Tali 12T?)
15. Kaj so značilnosti šole porajajoče se strategije? (8T)

3 junij 2005

- 5x za obkrožit - čist simpl, enaka vprašanja kot že na preteklih izpiti
- 4x slikce za narisat : krivulja izkušenj, primer profila prednosti in slabosti, hierarhija strategij, grafikon ciljne linije
- potem je blo nekaj vprašanj za dopolnit oz. dokončat stavek ali naštevat:
  - 1) Po PIMS-ovih ugotovitvah relativni tržni delež prinese \_\_ procentov k rentabilnosti al uspešnosti poslovanja (čemurkoli že)
  - 2) Metode za ocenjevanje tveganosti razvitih strategij so...(3 prazne črte)
  - 3) Najbolj pogoste oz. značilne (nism zihr) korporacijske strategije so.... (3 prazne črte)
  - 4) Bistvo poslovne strategije je.....
  - 5) Uresničevanje strategije je...
  - 6) Pri sinoptičnem postavljanju planskih ciljev so najprej....
  - 7) Zakon sorazmernega učinka pravi...
  - 8) Poslanstvo pomeni navajanje....
  - 9) Glavne značilnosti strategije gverilskega bojevanja...
  - 10) Navedi pet specifičnih pojmov povezanih z morfološko analizo
- Potem je bla ena računska: matrika učinkovitosti
- Zadnja naloga, edina za razpisat se, daleč največ vredna (15 pik) je bla: zakaj generična poslovna strategija, ki je usmerjena tako na stroškovno učinkovitost kot na diferenciacijo ne more biti uspešna?

Dveh se pa ne spomnim.

julij 2005

1. Katere šole str. managementa poznate?
2. Kaj je glavna značilnost strategije vlečenja?
3. Navedite tri str., ki spadajo med str. zunanje rasti podj.?
4. Faktorji rasti. podj. po standforsi empirični raziskavi?
5. Metode predvidevanja prodaje panoge?
6. Planske predpostavke po Pučkotovem modelu?
7. Po čem poznate Zwickyja?
8. Koraki v prosesu oblikovanja str. ciljev?

Mogoče je bil še kakšno kratko vprašanje sam se ga ne spomnm.

Pol je blo za obkrožvat.

Risanje grafov: greinerjev model, krivulja učenja, hierarhija strategij, model določljivk privlačnosti panoge.

Mal daljše vprašanje: strategija navpične diverzifikacije

2 vprašanji iz vaj: TPV skupine in Mitol. To je blo pa kr neki. Če se mel preosojnice prepisane v knjigo, ti niso nč pomagale. Smo mogli neki računat na podlagi podatkov iz casea.

Izpit 7.9.2005

Alpina - portfeljska matrika GE

Gorenje - odgovori na vprašanje a)

Nariši Ansoffovo matriko rasti

Ugotovitve Stanfordske raziskave

2 osnovi za doseganje konkurenčne prednosti po Porterju

Kaj pomeni konfiguracija aktivnosti mednarodnega podjetja

Kaj je vizija

Faze strategije preobrata (zasuka)

Kaj je to zunaja rast podjetja: odg. pripojitve, alianse itd

Bistvo poslovne strategije

Krivulja substitucije izdelka

Generalna kritika portfeljske strategije

Tri osnove za usklajevanje funkcijskih strategij odg. knjiga str. 278

Potem pa še obkroževanje - nič kar še ne bi bilo.

**16.1.2006 izredni** (ena skupina)

Navedi vsaj pet za morfološko analizo specifičnih pojmov

Glavne značilnosti poslovne strategije gverilskega (partizanskega) bojevanja so:

Imaš matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij (bila matrika)

Ugotovi in odgovori, katera razvita strateška alternativa je najboljša!

Nariši sliko krivulje izkušenj

Nariši sliko hierarhije strategij

Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja

Nariši Grafikon ciljne linije

Primer funkcionar (katero portfeljsko matriko lahko uporabiš, kam spada mislim da slošni program in katero strategijo predlagaš za ta program) - 5 točk

Primer Astra - kateri scenariji so bili možni in za katerega so se odločili in zakaj? - 5 točk

Za obkrožit:

Med naštetimi opredelitvami podjetja je najpopolnejša

Razvoj podjetja je treba razumeti kot

Med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge, v kateri velja krivulja izkušenj

Ničelni predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki

V svetu poznan raziskovalec na področju strateškega menedžmenta je:

**Odgovorite z nekaj besedami ali stavkom:**

Poslanstvo podjetja pomeni navajanje.....

Pri sinoptičnem postavljanju strateških planskih ciljev le-te začasno oblikovati najprej.....

Glavne tri vrste korporacijskih strategij so strategija....., strategija..... in strategija.....

Tri metode za ocenjevanje tveganosti razvite strategije so metoda.....

Uresničevanje strategije je treba razumeti kot.....

Strategija koalicije je.....

Bistvo poslovne strategije je.....

Zakon sorazmernega učinka trdi, da je rast podjetja.....

Po PIMS-ovih ugotovitvah sam relativni tržni delež pojasnjuje \_\_\_\_\_ odstotkov variance donosnosti posameznega strateškega poslovnega področja

Trije pogosti problemi na področju kontrole uresničevanja strategije so.....

Opiši s svojimi besedami zakaj ne more biti generična poslovna strategija, ki bi temeljila hkrati na stroškovni učinkovitosti in na diferenciaciji proizvoda poslovno uspešna? 15 točk

ej ne morda verjet, dandanašnji, smo pisal isti izpit kot je bil 2.izpitni rok 2005 (konc junija). še zdej ne morda verjet, pa še tako srečo sm mela-večjo k pamet.

nanica, odgovor na tvoje vprašanje glede štabnih in poslovodnih organov je ta:

**štabni** organi skrbijo za skrbno pripravo strateških odočitev.

**poslovodni** organi pa se ukvarjajo z sprejetjem oz. uresničevanjem strateških planov.

jst vem samo za to razliko!

A zna kdo odgovoriti na tale vprašanja (so bla že na izpitih pa ne najdem odgovorov...)

1. Pojasnite zakaj velja, da je bistvo poslovne strategije v opredeljevanju poti strateške poslovne enote do doseganja konkurenčne prednosti in zakaj to ne velja za korporacijsko strategijo?
2. Navedite vsaj še dva sinonima za čisto diverzifikacijo
3. Če bi morali v okviru SWOT analize oceniti proizvodni program podjetja, katera merila za to ocenjevanje bi uporabili (vsaj 5)
4. Kaj je glavna značilnost strategije vlečenja?

1. Ta vprašanje mi ni čisto jasno.

2. Čista=popolna=konglomeratna diverzifikacija

3. Merila: letna prodaja, letna stopnja rasti prodaje, tržna prognoza, %celotne prodaje, konkurenca, dobiček, %dobička

4. Da podjetje pri kupcu kreira potrebo, da začne iskati njihov izdelek.

3 metode za ocenjevanje tveganosti razvite strategije so :

- metoda prestavljanja posamezne strateške odločitve na čim kasnejši čas
- metoda s povečevanjem gotovosti na različne možne načine na račun zmanjšanja rizika
- metoda upoštevanja dejavnika rizika
- z dodatnimi napori pri predvidevanju

(A niso metode: metoda rezerve za tveganje, metoda sedanje vrednosti donosa, metoda pričakovane vrednosti, metoda simulacije...)

A mogoče kdo ve keri so štirje koraki pri swot analizi?

4 koraki pa so:

- ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja
- ocena prednosti in slabosti
- ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju
- ocena nevarnosti in priložnosti

izpit od dne 7.6.2006.

Oznaka izpita Š-63 (drugi je bil Š-53)

Skupaj je bilo 23 vprašanj.

1. Kaj veste povedati o vlogi in pomenu strateškega menedžmenta v podjetju (prièakujem nekoliko širši odgovor)? Za odgovor je bilo na voljo dobre pol strani. Opomba: rekel je, da to nikjer izrecno ne piše v knjigi
2. Na podlagi podatkov v prilogi 10 ocenite prednosti in slabosti na podroèju finanène podstrukture podjetja Mitol. Vmes nekaj praznega prostora-verjetno za raèunanje-potem pa:

Ugotovljene prednosti na podroèju finanène podstrukture so ( 2 vrstici za odgovor)

Ugotovljene slabosti na podroèju finanène podstrukture so ( 2 vrstici za odgovor)

#### Obkroževanje

- 1) Kdo je najveè raziskoval povezanost strategij, organizacijskih struktur in ekonomske uspešnosti? (Rumelt)
- 2) S krivulja o rasti in razvoju podjetja je povezana z:
  - a) hipotezo Penrosove
  - b) neoklasièno hipotezo
  - c) stohastièno hipotezo
  - d) Todoroviæevo hipotezo
- 3) Katera med navedenimi ni strategija notranje rasti podjetja:
  - a) razvoj proizvoda
  - b) razvoj trga
  - c) strategije navpiène integracije
  - d) strategija diferenciacije proizvodov ali storitev (?)
- 4) Najpopolnejša definicija predvidevanja je (ocenevanje zunanjih objektivnih razmer za poslovanje podjetja v doloèenem prihodnjem obdobju)

#### Risanje

Grafikon ciljne linije, BCG matrika z neuravnoteženim portfeljem, SWOT matrika

Odgovorite z nekaj besedami ali kratkim stavkom na naslednja vprašanja (2 vrstici za odgovor), naštevanja in še vprašanja s tremi vrsticami za odgovor (ni po vrsti)

Okolje podjetja je (2 vrstici)

Vizija podjetja je (2 vrstici)

Panoga v strateškem menedžmentu je

Bistvo funkcijske strategije je

5 tez konstrukcijske šole

Pomebni dejavniki fleksibilnosti strategije

Navedite vsaj pet meril za kvantitativno ocenjevanje strategij

Faze v procesu planiranja èloveških resursov (kadrov) v podjetju

Strategija koalicije pomeni poslovno usmeritev

Korporacijska strategija mora zagotavljati ravnotežje denarnih tokov. To pomeni

Glavne podvrste strategije krèenja

PIMS je

Pri integralnem ali sinoptiènem postavljanju strateških planskih ciljev so

Konfiguracija aktivnosti je

Kje je bilo reèeno, da je diferenciacija ena izmed strategij notranje rasti. Ker med str.notranje rasti spadajo razlicne oblike diverzifikacije, in ne diferenciacije. Zato, ker se vertikalna integracija naèeloma izvaja preko prevzemov oziroma združevanj, kar nas napeljuje na to, da gre za zunanjo rast podjetja. Diferenciacija je pa notranja rast podjetja, zato ker gre za širitev programa podjetja, torej znotraj obravnavanega podjetja - brez sodelovanja drugih podjetij.

kako se tole reši:

Podjetje je razvilo kot možno plansko strategijo razširitev proizvodnje na reciklažni papir. Ta strategija ima predvidoma naslednje značilnosti:

prodajna cena tone rec. papirja = 5 mio SIT

VCna tono rec.pap. = 3 mio SIT

FC skupni na leto = 18 mio SIT

letni obseg proizvodnje in prodaje = 10.000 ton

Ugotovi **profil občutljivosti** te strategije!

Profil občutljivosti (imaš v knjigi pri analizi občutljivosti strategij)

$v=1\%$

$y=v*FC/(PC*Q)$ ;  $z=v*FC/(VC*Q)$  in  $w=v*FC/PK$

$PK=(PC-VC)*Q$

Kateri so pravilni odgovori:

Metoda za izdelavo prognoze prodaje podjetja ni:

- a. analiza časovnih vrst
- b. regresijska analiza
- c. metoda sestavljanja ocene na osnovi mnenj prodajnega osebja
- d.** input-output tabela
- e. metoda ekonometričnih in simulacijskih modelov

in

Kaj od naštetega ne sodi med splošna merila za ocenjevanje razvitih planskih strategij?

- a. skladnost strategije z razpoložljivimi resursi podjetja
- b. skladnost razvite strategije z organizacijsko strukturo podjetja
- c. konsistentnost strategije z dinamiko okolja
- d.** ustreznost strategije prioritet planskih ciljev



e. ustreznost strategije zahtevam, ki izhajajo iz portfolio matrike

### **Izpit 29.6.06 - SU-301**

**SWOT ANALIZO BI IZDELAL PO 4 KORAKIH.** – ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja (boljši/slabši od planiranih/konkurence), ocena prednosti in slabosti, ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju, ocena nevarnosti in priložnosti.

**RUMELT MI JE POZNAN ZARADI** ene najboljseznjsih raziskav na področju dejavnikov rasti in razvoja podjetja. (raziskovanja strategij, organ.struktur in ek.uspesnosti največjih korporacij v ZDA). Uvedel je sistematizacijo straregij podjetja. 4 skupine možnih razvojnih strategij podjetja: (strategija razvijanja »SR« enostavne dejavnosti, SR prevladujoce dejavnosti, SR povezanih dejavnosti, SR nepovezanih dejavnosti).

**TEMELJNA RAZLIKA MED PODJ.PREDVIDEVANJEM** (ocenjevanje verjetnih razvojev v prih.) **IN PLANIRANJEM** (poleg oznanjanja verjetnega, na njegovi osnovi postavlja tudi tisto, kar je v podjetju zaželeno).

**NOTRANJA RAST PODJETJA** POMENI samostojno-interno rast, ki nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oz. poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih.

**DIVERZIFIKACIJA** je ena od vrst **KORPORACIJSKE/CELOVITE/OSNOVNE RAZVOJNE** strategije

**TRANSAKCIJSKI** tip managerja je najbolj **PRIMEREN ZA** uresnicevanje **REVITALIZACIJSKE** korporacijske strategije.

**NAVEDI TRI KLASIFIKACIJE POSLOVNIH STRATEGIJ:** posl.strategije(PS) na osnovi portfeljske matrike, generične PS (stroškovna učinkovitost, diferenciacija, tržne niše), PS na osnovi življ. cikla (uvajanje, rast, zrllost, upadanje)

**VSAJ TRI KAZALCI S KATERIMI UGOTOVIMO, V KATERI FAZI NA KR. ZIVLJ.CIKLA SE NAHAJA STRATESKA SKUPINA PROIZVODOV PODJETJA!**  
1.velikost investicij v R&R, 2.velikost konkurence, 3.obseg trzenja, 4.hitrost upadanja prodajnih cen

**NAVEDITE PRIMER RAZVOJNEGA PROGRAMA PODJETJA...!** Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. **PRIMER:** Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za

razvijanje trgov; glavni akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

**GLAVNE LASTNOSTI GLAVNEGA PLANERJA:** osebnostno in intelektualno mora biti sprejemljiv za direktorja in druge najvišje poslovodne delavce, biti mora "filozof" in realist; teoretik in praktični politik; prerok in komercialist; specialist-svetovalac za vse vidike planiranja

**(skica)Osem osnovnih tipov strategij...**

**(skica)KJUČNE DIMENZIJE STR. MEDN. PODJ:** Y-koordinac.akt.(nizka,visok); X-konfiguracija akt.(geogr.disperz.,geog. Koncentr.)

**BISTVO STRATEGIJE DIFERENCIACIJE:-** bistvo je ugotoviti kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo se lahko poveča z edinstvenostjo obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa s spremembo verige vrednosti podjetja v smeri edinstvenosti. **SEDEM ZNACILNOSTI STRA.OBNAS. ZA TO STRAT.:** kdo so resnični kupci, ugotavljanje kupceve verige vrednosti, merila ki jih kupec uporablja za svojo nabavo, identificiranje stroškov virov diferenciacije, ocenjevanje obstoječih in potencialnih virov originalnosti, izbira konfiguracije nasih aktivnosti, testiranje obstojnosti diferenciacije.

**V OKVIRU KRCENJA POZNAM NASLEDNJE STIRI PODZVRSTI TE STRATEGIJE;** 1.s.krcenja v ozjem smislu, 2.s.zasuka ali preobrata, 3.s.odprodaje, 4.s.likvidacije podjetja,

<b>Bistva</b>	<b>treh</b>	<b>strategij...</b>
---------------	-------------	---------------------

**KORPORACIJSKA STRATEGIJA:** prvenstveno odgovarja na vprašanja s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Ukvarja se s 5-imi skupinami velikih odločitev: 1.razvoj portfelja SPP, 2.razvoj povezav in sinergije med SPE, 3.uravnoveženje tveganj in tokov  $\pi$ , 4.uravnoveženje denarnih tokov, 5.o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegli. Nanaša se na: 1.razvoj prodajnega posl. programa, 2.vprašanje politike rasti; 3.investiranja; 4.tveganja; 5.uspeha; 6.ek.sodelov; 7.razdelitve osrednje ideje. **POSLOVNA STRATEGIJA** je strat. posl. področij. Je strat. poslovanja z določeno SPE oz. skupino proizvodov—gre za splošno naravnost vsake SPE. Bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčnih prednosti, od katerih je odvisna uspesnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za posamezne SPE, kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Izvedena mora biti iz celovite ali z njo skladna. **FUNKCIJSKA STRATEGIJA:** izbira delnih ciljev za poslovno – funkcijsko področje, določanje zaporedja akcij, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev. Osredotoča se na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefuncijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih poslovnih strategij.

**Prednosti participacije zaposlenih pri planiranju...**

**Bilo je še za obkroževati (5 vprašanj)...standardi tipi...**

## **Primeri iz priročnika: TPV, MITOL**

Mi smo pa imeli skoraj vse drugače razen prigodkov in se mi zdi naš izpit ful lažji.

Katere šole strateškega managementa poznaš?

Navedi tri strategije zunanje rasti podjetja.

Trije koraki, kako opredelimo strateške cilje.

Mera občutljivosti nam pove.....

Po čem poznate Zwickyja?

Pri SWOT analizi prednosti in slabosti raziskovalno-razvojnne podstrukture.

Kaj pomeni strategija vleka?

Za narisat: Greinerjev model, hierarhija strategij, krivulja izkušenj in dejavniki privlačnosti panoge.

Za obkroževat identično kot na starih izpitih.

Vpr. za 10 pik kaj je strategija navpične integracije in glavni motivi.

Ostalo se ne spomnen, dejte pomagat tisti, ki ste pisali.

## **ZANIMA ME ČE KDO VE ODGOVOR NA KATERO OD TEH VPRAŠANJ:**

- KAKO VEMO DA JE STRATEŠKA SKUPINA IZDELKOV ŽE V ZRELI FAZI

Konkurenca takrat doseže najvišjo stopnjo, kakovost proizvodov je na visoki ravni, prodajne cene hitro padajo, manj trženja, omejena sredstva za R&R.

- NAPIŠI ENAČBO MODELA ZA NAPOVEDOVANJE PRODAJE IN RAZLOŽI SIMBOLE knjiga str. okoli 90

- NOTRANJI DEJAVNIKI KULTURE:

To ne vem točno kaj misliš, ampak če misliš kulturo kot notranji dejavnik uspešnosti planiranja, potem je to tole: teži k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam, sili ljudi k razmišljanju o alternativah, odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti, osvetljuje odgovornost, negotovost ni zaželjena (planiranje pa jih sili k temu), je drago (težko), ne rešuje kriznih situacij, spreminja organizacijska razmerja, postavlja nove zahteve po novem znanju, spreminja informacijske tokove in tokove odločanja

- NOTRANJI DEJAVNIKI RASTI:

širina poslovnega programa, kakovostna upravljalno-poslovodstvena struktura, razpoložljivost temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organizacija gospodarske celice, ekonomija velikega obsega

- POJASNI ZAKAJ VELJA DA JE BISTVO POSLOVNE STRATEGIJE V OPREDELJEVANJU POTI STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE DO DOSEGANJA KONKURENČNE PREDNOSTI IN ZAKAJ TO NE VELJA ZA KORPORACIJSKO STRATEGIJO?

Poslovna strategija mora uresničiti cilje, ki so bili postavljeni za posamezno SPE in se usklajujejo ter podpirajo korporacijsko (splošno, celotno) strategijo. Ti cilji pa so usmerjeni v doseganje konkurenčne prednosti, zaradi katere bo poslovanje uspešno. Korporacijska strategija pa je strategija celotnega podjetja, katerega cilji so bolj splošni in postavljeni za podjetje kot celoto. Dajejo pa neko usmeritev delnim ciljem, ki jih uresničuje poslovna strategija.

- PREDNOSTI METOD PREDRAČUNAVANJA

spodbujajo uporabo znanstvene metodologije pri predvidevanju in ocenjevanju strategij, povečujejo soudeležbo pri planiranju, omogočajo preverjanje smiselnosti strategije, omogočajo izdelovanje taktičnih planov v podjetju, omogočajo ocenjevati in primerjati koristi in stroške vsakega programa, omogočajo opredelitve konkretnih ciljev po programih

- PREDNOSTI SOUDELEŽENOSTI ZAPOSLENIH PRI PODJETJU

knjiga str. okoli 85

- SLABOSTI PREDVIDEVANJA PRODAJE PRODAJNEGA OSEBJA

so slabi napovedovalci saj ne poznajo dogajanja in spremenljivk v gospodarstvu, namerno podcenjujejo povpraševanje (ker bodo predvideno potem morali sami uresničiti), temu posvečajo premalo resnosti in časa, je subjektivna metoda, prodajnemu osebju vzame ta metoda preveč časa

- STRATEŠKE USMERITVE V OKVIRU KORPORACIJSKE STRATEGIJE STR

Če misliš možne strategije, potem je tole:

strategije rasti (notranja, zunanja: diverzifikacija, strategija priključitve, strategija sodelovanja), strategije stabilizacije, strategije krčenja (odprodaja dela ali celotnega podjetja, strat. zasuka, strat. likvidacije, strat. revitalizacije, strat. odcepitve)

- ZUNANJA RAST PODJETJA, KAJ JE TO:

Je ena od vrst rasti podjetja v smislu kvantitativnih sprememb. Zunanja rast podjetja pomeni, da bo podjetje dosegalo rast z združevanje dveh ali več obstoječih podjetij v novo ali pa s pripojitvami že obstoječe organizacije.

- PRIKAŽI S SKICO NEKAJ KLASIFIKACIJ VRST PODJETNIŠKEGA PLANIRANJA

**nimam pojma kaj je to, tudi mene zanima, če kdo ve**

- NARIŠI MODEL 8 OSNOVNIH KORPORACIJSKIH STRATEGIJ RASTI

knjiga str. okoli 180

- NARIŠI SLIKO, KI KAŽE BISTVENE NALOGE V OKVIRU ORGANIZACIJE ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE PODJETJA

Oblikovanje strategij --> izbira temeljne organizacijske strukture --> oblikovanje operativnih planskih ciljev --> oblikovanje operativne organizacijske strukture, izbira sistemov za motiviranje in kontrolo (knjiga str. okoli 323)

- Za podjetje imate na voljo spodaj navedene podatke za portfeljsko matriko. Izdelajte portfeljsko analizo. Delež največjega konkurenta je 20%.

SPE	Navadni tržni delež v %	Povprečna st rasti trga v %
A	30	8
B	8	4
C	15	-2

Tu moraš narisat portfeljsko matriko (gre za BGC matriko, na y-os daš rast trga, na x-os daš tržni delež) in potem vidiš v katere SPE moraš intenzivno investirat (zvezde), katere opustiti (psi), od katerih črpati sredstva saj so generatorji sredstev (krave)...preberi si v knjigi okoli strani 146. **Ne vem pa (in bi rada zvedela) kje upoštevaš tistih 20% deleža največjega konkurenta - prosim pomagajte še ostali!**

- **PRIKAŽI S SKICO NEKAJ KLASIFIKACIJ VRST PODJETNIŠKEGA PLANIRANJA**

Po moje gre tu kar za sliko na strani 62 (osnovni model predvidevanja v podjetju), upam da je s tem mislil vrste predvidevanja, razen če obstaja spet kakšna leva slika, za kero ne vem.

- **Ne vem pa (in bi rada zvedela) kje upoštevaš tistih 20% deleža največjega konkurenta - prosim pomagajte še ostali!**

Ti imaš podane navadne tržne deleže, v matriko pa moraš vnašati relativne tržne deleže, torej za A izračunaš tako  $0,3/0,2 = 1,5$  in to pol vrišeš, vsaj upam da je tako...

## **kateri je po raziskavah potrjen dejavnik hitre rasti podjetja**

Pri enem od abcd vprašanj je bila to strategija razvijanja povezanih dejavnosti...

### **Ja kaj pa za B in C? To tud mene zanima...**

Aha, na to pa sploh nisem bil pozoren, jaz mam tole nalogo iz starih izpitov in tam je podano že v besedilu naloge: 'Najmočnejši konkurent za SPE A ima 20% tržni delež, za SPE B ima 12% tržni delež in za SPE C 30% tržni delež', tako da računaš za vsakega posebej. Ostali podatki so pa isti kot v postu.

207

PET USMERITEV STRATEGIJE KRCENJA  
PET KAZALCEV PODSTRUKTURE FINANCIRANJA  
GLAVNE PODVRSTE STRATEGIJE KOOPERACIJE  
MED NASTETIMI OPREDELITVAMI BISTVA POSLOVNE STRATEGIJE JE  
NAJPOPOLNEJSA  
STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE JE TREBA RAZUMETI KOT  
MED NAVEDENIMI DEJAVNIKI JE V RAZISKAVAH POTRJEN FAKTOR RASTI  
MED MERILA KVALITATIVNEGA OCENJEVANJA RAZVITH STRATEGIJ SODI  
V SVETU POZNAN RAZISKOVALEC NA PODROCJU STRAT MANAGEM JE  
TRIJE GLAVNI GRADNIKI DOBRE VIZIJE PODJETJA  
OSNOVNI STRATESKI CILJI SO ZA RAZLIKO OD DELNIH TISTI, KI  
VRSTE FUNKCIJSKIH STRATEGIJ ZA PODROCJE PROIZVODNJE  
MODEL C-L  
GLOBALNO PANOGO JE TREBA RAZUMETI KOT TISTO  
OSREDNJO SPOSOBNOST PODJETJE RAZUMEM KOT  
KDAJ BI LAHKO GOVORILI, DA JE KORPORACIJSKA STRATEGIJA PODJETJA  
HKRATI TUDI NJEGOVA POSLOVNA  
ZAKONITOST KRIVULJE IZKUSENJ TRDI, DA  
PIMS-trzni zakoni 80% variance poslovnih rezultatov SPE  
KAJ VES POVEDATI O POSL. USPESNOSTI STRATEGIJE VERTIKALNEGA  
INTEGRIRANJA  
- krivulja nadomestitve  
- krivulja učenja  
- swot matrika  
- notranja odprodaja  
- teoretično-logična planska obdobja za posamezne časovne vrste planiranja  
  
+ krivulja učenja, neka krivulja proizvoda (pozabu kaj točno), razložiti SWOT matriko,  
naloga  
3.3 od Zavarovalnice Triglav

To je skor use

6.9.2006 je blo tole:

1.Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov

2.Naštej vsaj 5 kazalcev za (mislj da celovite-ne delne) strateške planske cilje.

3.Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. In potem izračunaš katera alternativa je najboljša in zakaj.

4.Skice: ciljna linija, hierarhija strategij, krivulja izkušenj, pa še neki

5. Za dopolnit: se ne spomnim več ampak standardne zadeve

6.Obkroževanje: standardno

7.Case: Zavarovalnica triglav

izpit naše skupine je bil takle: (naj me kdo popravi pri točkah, ker sem jih kar tako po filingu napisala zraven!

1.Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov (5T)

2.Naštej vsaj 5 kazalcev za (mislj da celovite-ne delne) strateške planske cilje. (5T)

3. partizansko bojevanje (3T)

4. **računanje:** Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. In potem izračunaš katera alternativa je najboljša in zakaj. (5T)

5.**Skice:**

- ciljna linija (5T)

- hierarhija strategij (5T)

- krivulja izkušenj (4T)

- strategije (porter) (5T)

- Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja (4T)

6. **Za dopolnit:**

- poslanstvo podjetja pomeni navajanje... (4T)

- pri sinoptičnem postavljanju SPC le te začnemo opredeljevati... (4T)

- glavne tri vrste korporacijskih strategij so... (3T)

- uresničevanje strategij je treba razumeti kot... (4T)

- strategija koalicije pomeni... (3T)

- bistvo poslovne strategije je (3T)

- sorazmerni učinek trdi da je rast podjetja... (4T)
- PIMS relativni tržni delež pojasnjuje... (3T)
- trije pogosti problemi na področju uresničevanja strategij... (3T)
- 3 metode za ocenjevanje tveganj (3T)

#### 7.Obkroževanje:

- med naštetimi opredelitvami podjetja je najpopolnejša... (2T)
- razvoj podjetja je treba razumeti kot... (2T)
- med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge v kateri velja krivulja izkušenj... (2T)
- ničelno predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki... (2T)
- v svetu poznan raziskovalec na področju strateškega menedžmenta je... (2T)

#### 7.Case: Zavarovalnica triglav (15T)

november 2006

Naša skupina je imela case Gorenje in Alpino.

Od vprašanj se spomnim pa naslednja:

- Proces oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata podjetja poteka skozi fazo...
- bistvo poslovne strategije
- faze procesa nastajanja tehnoloških sprememb
- razlika med planskim horizontom in dolgoročnim planiranjem
- krivulja nadomestitve
- vizija podjetja
- zunanja rast podjetja

2 februar 2007

Če koga zanima, je danes bil en izpit takšen:

1. Med naštetimi opredelitvami podjetja je najpopolnejša... (2T)
2. Razvoj podjetja je treba razumeti kot... (2T)
3. Med navedenimi dejavniki je v raziskavah potrjena značilnost panoge v kateri velja krivulja izkušenj... (2T)
4. Ničelno predračunavanje je vrsta računovodskega planiranja, ki... (2T)
5. V svetu poznan raziskovalec na področju strateškega menedžmenta je... (2T)
6. Poslanstvo podjetja pomeni navajanje... (3T)
7. Pri sinoptičnem postavljanju SPC le te začnemo opredeljevati... (3T)
8. Glavne tri vrste korporacijskih strategij so... (3T)
9. Uresničevanje strategij je treba razumeti kot... (3T)
10. Strategija koalicije pomeni... (3T)
11. Bistvo poslovne strategije je ... (3T)
12. Sorazmerni učinek trdi da je rast podjetja... (3T)
13. PIMS relativni tržni delež pojasnjuje... (3T)

14. Trije pogosti problemi na področju uresničevanja strategij... (3T)  
 15. 3 metode za ocenjevanje tveganj(3T)  
 16. Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. Ugotovi in odgovori katera razvita strateška alternativa je najboljša in zakaj! (5T)

		K1	K2	K3	
Ponder		0,6	0,3	0,1	Ocena
Strategija					
S1		12/0,5	6/0,2	9/0,3	
S2		10/0,7	5/0,2	14/0,1	
S3		20/0,3	4/0,5	5/0,2	
S4		9/0,7	18/0,1	24/0,2	
S5		25/0,1	9/0,4	16/0,5	

17. Naštej 5 za morfološko analizo specifičnih pojmov(5T)  
 18. Konfekar (katera portfeljska matrika, kam spada enota standardni program, katero strategijo) (5T)  
 19. Nariši krivulja izkušenj. (5T)  
 20. Nariši hierarhijo strategij. (5T)  
 21. Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja. (5T)  
 22. Nariši ciljno linijo. (5T)  
 23. Astra (navedi možne scenarije, katerega so na koncu izbrali in zakaj) (5T)  
 24. Navedi značilnosti partizanskega bojevanja. (5T)  
 25. Utemelji s svojimi besedami zakaj ne more biti generična poslovna strategija, ki bi temeljila hkrati na stroškovni učinkovitosti in na diferenciaciji proizvoda, poslovno uspešna. (15T)

Mogoče naloge niso čisto v pravem vrstnem redu in so zato mogoče točke pomešane

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE 11.12.2003

---

- Če bi morali v okviru SWOT analize oceniti proizvodni program podjetja, katera merila za to ocenjevanje bi uporabili (vsaj 5)
- Kaj so značilnosti šole porajajoče se strategije?
- Morfološka analiza je uporabna za...



4. Matrična enačba, uporabna za izdelavo panožne prognoze, se glasi: (pojasni simbole)
5. Določljivke nevarnosti pojavljanja substitutov v okviru analize privlačnosti panoge se nanašajo na...
6. Navedite vsaj tri merila, po katerih bi vi ocenjevali položaj strateške poslovne enote na osi »privlačnosti trga« v portfeljski matriki general electrica
7. Navedite vsaj še dva sinonima za čisto diverzifikacijo
8. Narišite generično verigo vrednosti
9. Narišite model osmih osnovnih strategij razvoja podjetja
10. Narišite skico štirih alternativnih vrst strategij v globalnih panogah
11. Narišite likartov model
12. Pojasnite zakaj velja, da je bistvo poslovne strategije v opredeljevanju poti
13. strateške poslovne enote do doseganja konkurenčne prednosti in zakaj to ne velja za korporacijsko strategijo
14. Pojasnite v čem je bistvena razlika v nalogah štabnih in poslovodnih organov v podjetju glede strateškega planiranja

**IZPIT STRATEŠKO UPRAVLJANJE 05. 09. 2003**  
**št. 121 in 101 ali 102**

21. model Penrosove **str. 52 model razvoja Penrosove; str. 38 trditve/hipoteze Penrosove o rasti in razvoju podjetja**
22. vrste strategij po Rumeltu **str. 41**
23. grafikon planske vrzeli **str. 167**
24. strategija prevzema (pripojitve) – postopki, faze prevzema **str. 184**
25. **računska:** občutljivost strategije (FC, VC...) **str. 292**
26. portfeljska matrika – koncept GE (nariši iz danih podatkov in napiši, kaj lahko razbereš) **str. 149 (portfeljska matrika »rast – tržni delež«)**
27. **slika:** prednosti in slabosti po SWOT **str. 129, 134, 139**
28. **slika:** primer točkovnega ocenjevanja proizvoda **str. 135?!**
29. 2 glavna vira konkurenčnih prednosti po Porterju **str. 156**
30. 2 skupini, ki izvajata poslovanje?! **str. 363**
31. bistvo mednarodne analogije **str. 77 (delno tudi 90, 95)**
32. bistvena razlika med diverzifikacijo in diferenciacijo **str. 181 diverzifikacija; str. 195 (delno) in str. 202 diferenciacija**
33. temeljna razlika med planiranjem in predvidevanjem **str. 97**
34. raziskava PIMS (ugotovitve PIMS-a med donosnostjo in dobičkom) **str. 43**
35. skozi katere faze gre posameznik pri strategiji preobrata podjetja **str. 188**

- 36. Albraith in Ulten?! **str.**
- 37. uresničevanje strategij (vedenje pri uresničevanju strategij?!) **str. 319**
- 38. nosilci strateškega upravljanja v podjetju (2 skupini) **str. 363**
- 39. porajajoča se strategija **str.**
- 40. programiranje **str. 324**

## IZPIT STRATEŠKO UPRAVLJANJE 11.12.2003-12-23

Rezultati izpita so bili včeraj (18.12) ob 16h. Vpis ocen je bil v profesorjevem kabinetu.

Nekaj vprašanj... hmmm. (v oklepaju je št. strani, kjer se snov nahaja v knjigi)

- nariši krivuljo izkušenj (podobno kot krivulja učenja, a na x osi "čas pridobivanja izkušenj", na y pa "nove izkušnje", str. 25)
- nariši osem osnovnih strategij razvoja podjetja (180)
- nariši verigo vrednosti (157)
- nariši možne strateške alternative v globalnih panogah (str. 195)
- nariši Likertov vedenjski model organizacije (265)

- računski nalogi: vrši SPE v matriko (imeli smo BCG = portfeljska matrika "rast-tržni delež", stran 146) Ocenili smo razvojni položaj podjetja.

nalog za obkrožati se ne spomnim...

vprašanja pa so bila še na splošno o:

- Kakšna je razlika med korporacijsko in poslovno strategijo
- napiši enačbo modela za napovedovanje prodaje (to je na str. 90) in razloži uporabljene simbole.

---

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE (IZPIT) – 9.12.2004

---

### I. DEL:

4 vprašanja za obkrožiti

### II. DEL:

1. PREDNOSTI METOD PREDRAČUNAVANJA
2. FINANČNI KAZALNIKI ZA DELNE CILJE PODJETJA
3. NARIŠI MODEL STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA
4. PROFIL OBČUTLJIVOSTI (RAČUNSKA NALOGA)
5. MEDNARODNE STRATEGIJE PODJETIJ (OPIŠI IN NARIŠI)
6. KAJ JE KULTURA PODJETJA
7. NOTRANJI DEJAVNIKI KULTURE
8. NARIŠI PODJETJA V ZRELI FAZI

## 9. MORFOLOŠKA ANALIZA DEJAVNIKOV POJAVA

### Strateško upravljanje-Izpit iz dne 5.7.2004

#### SLIKE:

- Slika planske vrzeli
- Ansoffova matrika rasti
- Začetna BCG matrika

#### IZRAČUNATI:

ena skupina ni imela nič; drugi so imeli Morales (v izpitih se ponavlja – še imena firme se mu ne da spreminjat) – drugače gre tukaj za McKinsyjevo portfeljsko matriko

#### DALJŠE TEKSTNO VPRAŠANJE

(za katerega imaš btw manj kot pol strani prostora za odgovorit)

- Razložite model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju.

(Tukaj je bilo treba vedet, da je to v bistvu samo tabela – k jo moraš narisat in, da gre za PUČKOV model)

#### DEFINICIJE:

- Konfiguracija aktivnosti v ..mednarodni...
- Poslanstvo – *kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (v širšem smislu).*
- Inovacija *je uporaba ali uvedba nove ideje.*
- Pri morfološki analizi je verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v enoti časa *padajoča funkcija morfološke razdalje od stvarnost.i*

#### NAŠTEVANJE:

- Slabosti portfeljske matrike *(uporabna le v diverzificiranih podjetjih; ni večjih povezav med enotami v podjetju; predpostavlja obstoj krivuje izkušeni; preveč poenostavlja razvojni problem podjetja; merjenja so subjektivna; težave z opredeljevanjem SPE-jev in trgov; portfelj bi potrebovali za prihodnost; zanemarjanje R&R dejavnosti)*
- Stopnja fleksibilnosti se meri z *(povprečni stroški uporabe; vračilni rok; stopnje občutljivosti)*
- Katere tri šole poznaš, ki se ukvarjajo z razmerjem predvidevanje:planiranje *(evropska kontinentalna šola; anglo-ameriška klasična managemet šola; realistična šola)*
- Dva konkurenčna dejavnika po Porterju sta *(stroški in diferenciacija proizvoda)*
- Katere so slabosti predvidevanja prodaje prodajnega osebja
- Notranji dejavniki rasti so *(širina poslovnega programa;... glej str.45 v knjigi)*
- Po PIMS-ovi raziskavi naj bi management pojasnjeval *(20%)* opazovane variance poslovnih rezultatov različnih poslovnih dejavnosti v okviru podjetja.

#### ABC

- Podjetnik nima naloge (med značilne naloge podjetnika ne sodi nujno naslednja)
- Katera hipoteza o rasti in razvoju govori o zakonu proporcionalnega učinka
- S čim je omejen planski horizont (planski horizont podjetja je)

- Med prednosti, ki jih prinaša strategija nakupa licence, ne sodi
  - Katera od navedenih nalog ne spada v fazo uresničevanja
- Poglej si stare izpite!! Pa dobr piš!

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE - IZPIT 03.06.2005 (4. letnik UNI)

1. Naštej morfološke pojme!
  
2. Prigodek iz skripte - KONFEKCIONAR
  - a.) Katera matrika je primerna v tem primeru?
  - b.) Kam uvrstiti standardni program?
  - c.) Katero strategijo priporočate?
  
- 3.) Značilnosti strategije gverilskega bojevanja (naštej)!
  
- 4.) Nariši krivuljo izkušenj!
  
- 5.) Nariši hierarhijo treh strategij!
  
- 6.) Nariši primer profila prednosti in slabosti podjetja!
  
- 7.) Računska - iz že izdelane matrike učinkovitosti za ocenitev razvitih strategij oceni katera strategija je najboljša in zakaj!
  
- 8.) Nariši ciljno linijo!
  
- 9.) Obkroži najpopolnejšo opredelitev podjetja!
  
- 10.) Obkroži - krivulja izkušenj velja v .....
  
- 11.) Obkroži - ničelno predračunavanje pomeni.....
  
- 12.) Obkroži - znan raziskovalec na področju strateškega managementa je....

- 13.) Obkroži - razvoj podjetja razumemo kot....
- 14.) Dopolni - metode za ocenjevanje tveganosti razvite strategije so?
- 15.) Dopolni - uresničevanje strategije razumemo kot?
- 15.) Dopolni - strategijo koalicije razumemo kot?
- 17.) Dopolni - kaj je bistvo poslanstva poslovne strategije!
- 18.) Dopolni - zakon sorazmernega učinka trdi da je velikost podjetja.....
- 19.) Dopolni - problemi pri kontroli uresničevanja strategije so.....
- 20.) Prigodek iz skripte - ASTRA (neki v zvezi katere strategije je imelo podjetje na voljo in kako se je odločilo)
- 21.) Razloži zakaj hkratna strategija stroškovne učinkovitosti in diferenciacije proizvoda ni uspešna!

### **Strateško upravljanje – izpit 30.6.2005**

---

- 5x za obkrožit - enaka vprašanja kot že na preteklih izpitih
- 4x slikce za narisat : krivulja izkušenj, primer profila prednosti in slabosti, hierarhija strategij, grafikon ciljne linije

vprašanja za dopolnit oz. dokončat stavek ali naštevati:

- 1) Po PIMS-ovih ugotovitvah relativni tržni delež prinese \_\_\_ procentov k rentabilnosti al uspešnosti poslovanja (čemurkoli že)
- 2) Metode za ocenjevanje tveganosti razvitih strategij so...(3 prazne črte)
- 3) Najbolj pogoste oz. značilne (nism zih) korporacijske strategije so.... (3 prazne črte)
- 4) Bistvo poslovne strategije je.....
- 5) Uresničevanje strategije je...

- 6) Pri sinoptičnem postavljanju planskih ciljev so najprej....
- 7) Zakon sorazmernega učinka pravi...
- 8) Poslanstvo pomeni navajanje....
- 9) Glavne značilnosti strategije gverilskega bojevanja...
- 10) Navedi pet specifičnih pojmov povezanih z morfološko analizo

- Računska naloga: matrika učinkovitosti

- Zadnja naloga, edina za razpisat se, daleč največ vredna (15 pik) je bila: zakaj generična poslovna strategija, ki je usmerjena tako na stroškovno učinkovitost kot na diferenciacijo ne more biti uspešna?

+ Še dve vprašanji

---

### **Strateško upravljanje (izpit) – 30.7.2005**

---

1. Katere šole str. managementa poznate? (vsaj tri)
2. Kaj je glavna značilnost strategije vlečenja?
3. Navedite tri str., ki spadajo med str. zunanje rasti podj.?
4. Faktorji rasti. podj. po standforsi empirični raziskavi?
5. Metode predvidevanja prodaje panoge?
6. Planske predpostavke po Pučkotovem modelu?
7. Po čem poznate Zwickyja?
8. Koraki v procesu oblikovanja str. ciljev?

Vprašanja za obkroževati

Risanje grafov: greinerjev model, krivulja učenja, hierarhija strategij, model določljivk privlačnosti panoge.

Daljša vprašanja: strategija navpične diverzifikacije

2 vprašanji iz vaj: TPV skupine in Mitol. (potrebno izračunati)

- 
1. razvojni program in primer le tega (3 pike)
  2. faze razvijanja SWOT analize (3 pike)
  3. Zakaj je dobro, da obstaja soudeležba zaposlenih v planiranju (10 pik)

Pa še ene 2 dokaj nestandardni vprašanji (vsaka po 3 pike!)

## Strateško upravljanje izpit – 1.7.2004

---

1. Temeljna odgovornost poslovnika je:
  - a) upravljati podjetje
  - b) razpolagati s svojim podjetjem
  - c) odločati o likvidaciji
  - d) odločati o delitvi dobička (?)
  - e) odločanje o učinkovitosti poslovanja
2. Bistvo strateškega managementa je:
  - a) planirati poslovanje podjetja na dolgi rok
  - b) odločati o diverzifikaciji poslovanja podjetja
  - c) oblikovati vnaprej odnos med podjetjem in njegovim okoljem
  - d) ocenjevati verjetne prihodnje razvoje v podjetju
  - e) odločati o preživetju podjetja
3. Planski horizont je
  - a) doba, ki pokriva dolgoročno plansko obdobje
  - b) doba, ko so proizvodne zmogljivosti fiksne
  - c) časovno obdobje, znotraj katerega je treba izdelati strateški plan podjetja
  - d) časovna doba, za katero podjetje planira najdlje v prihodnje svoje poslovanje
  - e) petletno obdobje
4. Strateške skupine podjetij se izoblikujejo so pojav
  - a) rastočih panog
  - b) novih panog
  - c) upadajočih panog
  - d) propulzivnih panog
  - e) zrelih panog
5. Pri planiranju in izvajanju projektov je dobro uporabljati tehniko
  - a) dreves odločanja
  - b) portfeljske analize
  - c) mrežnega programiranja
  - d) mrežne matrike
  - e) predračunavanja
6. Standfordska empirična raziskava rasti podjetij v ZDA v predelovalni industriji je ugotovila, da so faktorji rasti podjetja: (3)
7. Metode predvidevanja prodaje panoge so: (3)
8. Planske predpostavke v Pučkovem modelu strateškega upravljanja so: (3)
9. Mera občutljivosti strategije pove:
10. Po čem spoznate F. Zwickyja?
11. Katere šole strateškega managementa poznate?
12. Kaj je glavna značilnost funkcijske strategije vlečenja (pull strategy)?
13. Navedite vsaj tri različne vrste strategij, ki sodijo v skupino strategij zunanje rasti podjetja.
14. Trije koraki v procesu oblikovanja strateških ciljev podjetja so:
15. Navedite vsaj 3 tipične vrste strategij podjetij, ki poslujejo v globalnih panogah.
16. Greinerjev model rasti in razvoja podjetja.
17. Krivulja izkušenj. 18. Slika hierarhije strategij.
19. Model skupin določljivk privlačnosti panoge.
20. Pojasni bistvo strategije navpične integracije podjetja in razloži glavne motive za to strategijo.

21. V okviru SWOT analize je treba oceniti tudi prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture podjetja. Navedite vsaj 5 meril, po katerih bi vi ocenjevali to podstrukturo.
22. Pred vami je izdelana portfeljska matrika za podjetje Inspect d.d. Povejte, za katero portfeljsko matriko gre in razložite, kaj vse lahko na osnovi izdelane matrike ugotovite za podjetje. (narisana je matrika "General Electric" s strani 153 - knjiga, znotraj matrike so krogi različne velikosti, različno razporejeni po matriki)
23. Razložite podrobno bistvo strategije diverzifikacije in bistvo strategije diferenciacije. Navedite tudi čim bolj natančno glavne razlike med njima. Točke: 2 T: 1 – 5 3 T: 6 – 15 5 T: 16 - 19, 21 10 T: 20, 22 15 T: 23

## STRATEŠKO UPRAVLJENJE IZPIT 04.02.2005

---

1. Če bi morali v okviru SWOT analize oceniti proizvodni program podjetja, katera merila za to ocenjevanje bi uporabili (vsaj 5)
2. Morfološka analiza je uporabna za...(na kratko, en stavek)
3. Matrična enačba, uporabna za izdelavo panožne prognoze, se glasi: (pojasni simbole)
4. Določljivke nevarnosti pojavljanja substitutov v okviru analize privlačnosti panoge se nanašajo na...
5. Navedite vsaj tri merila, po katerih bi vi ocenjevali položaj strateške poslovne enote na osi »privlačnosti trga« v portfeljski matriki general electrica
6. Navedite vsaj še dva sinonima za čisto diverzifikacijo
7. Narišite generično verigo vrednosti
8. Narišite model osmih osnovnih strategij razvoja podjetja(10T)
10. Narišite skico štirih alternativnih vrst strategij v globalnih panogah(10T)
11. Narišite likartov model(10T)
12. Nariši krivuljo izkušenj (10T)
13. Pojasnite zakaj velja, da je bistvo poslovne strategije v opredeljevanju poti strateške poslovne enote do doseganja konkurenčne prednosti in zakaj to ne velja za korporacijsko strategijo? (10T ali 12T?)
14. Pojasnite v čem je bistvena razlika v nalogah štabnih in poslovodnih organov v podjetju glede strateškega planiranja (10Tali 12T?)
15. Kaj so značilnosti šole porajajoče se strategije? (8T)

## STRATEŠKI MANAGEMENT IZPITNA VPRAŠANJA & ODGOVORI (I.)

1. **Metoda za celovito oceno strategije ni:** veriga W



2. **Med faze kratkoročnega planiranja ne spada:** *ocena podjetja*
3. **Z metodo % od prodaje ni mogoče izkazati bilančne predpostavke:** *trajni viri kapitala podjetja*
4. **Različica Hoferjeve portfolio matrike ima edina na osi merilo:** *življenjski cikel proizvoda*

5. **Navedite vsaj 5 določljivk donosnosti & čistega denarnega toka po ugotovitvah Primsa:** intenzivnost investiranja, produktivnost, tržni položaj, rast obdelovanega trga, kakovost izdelka ali storitve, inovacije/diferenciacije, vertikalna integracija, kakovost poslovskega teama
6. **Scenarij je:** hipotetično zaporedje dogodkov, ki je zgrajeno z namenom, da dobimo v središče pozornosti vzročno psoledične procese & točke odločanja
7. **Input - output metoda panožnega predvidevanja pride v poštev za uporabo, če so izpolnjene vsaj naslednje predpostavke:** ni sprememb v tehnologiji, strukturi proizvodnje o sektorjih, v agregirarnju posameznih panog, v obsegu proizvodnje
8. **Navedi vsaj 4 primere možnih stroškov vstopa podjetja v neko novo** panogo: pravne omejitve, preference potrošnikov, neustreznost organizacije službe trženja, nezmožnost uporabiti učinke ekonomije velikega obsega
9. **Možni motivi za psrejem strategije nakupa licence so lahko:** bistveno zmanjšanje rizikov poslovnih tveganj, tuje izkušnje na področju konstrukcije, tehnologije, proizvodnje, organizacije, standardizacije, če je potrebno priti z novim izdelkom hitro na trg, če nam gre za razširitev ponudbe, možno razvijanje odnosov kooperacije med prodajalcem & kupcem licence
10. **Celovita oz. korporacijska strategija mora vsebovati vsaj 5 naslednjih skupin odločitev:** o razvoju portfolia, v podejtu, povezave med strateškimi poslovnimi enotami & sinergijo, uravnoteženje tveganja & dobičkov, uravnoteženost denarnih tokov, odločitve o željenih rezultatih & ciljih
11. **Strateški management je** oblikovanje & uresničevanje planov, ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo
12. **Navedite 3 možne tipe organizacijske planske službe** . centraliziran, decentraliziran, kombiniran
13. **Kritično pot pri mrežnem planiranju ugotovimo kot zaporedje tistih aktivnosti v mreži, ki nimajo nobene časovne rezerve & katere imajo takšno rezervo do določene mere**
14. **Po čem je poznan Ansoff ?** po matriki (vektorju) rasti
15. **Invencija (iznajdba) je:** vnaprej zamišljena nova priprava, orodje, metoda ali mehanizem
16. **Zunanji dejavniki rasti podjetja so** splošni pogoji gospodarjenja, značilnosti panoge, relativni tržni delež, zunanje ekonomije, obstoječe tržne priložnosti
17. **Metode tehnološkega predvidevanja:** explorativne projekcije, morfološka analiza, analogija, intuitivna tehnika, delfi
18. **Metode planiranja potrebnih finančnih sredstev:** m. % prodaje, m. regresije, kombinirana metoda
19. **Kaj spada v model okolja ?** pravno-politično, tehnično, naravno, gospodarsko, kulturno okolje
20. **Katera od funkcij ni nujno f. podjetnika?** poslovođenje
21. **Kje je zakon proporcionalnega učinka?** Stohastična hipoteza o rasti & razvoju podjetij
22. **Odgovornosti & naloge v procesu dolgoročnega planiranja** . oblikovanje planskih ciljev, izdelava predpostavk o okolju, zbiranje info & predvidevanje, oblikovanje planskih ciljev SPE-jev

23. **Navedite vsaj 5 kazalcev za strateške planske cilje na področju tehnološke podstrukture:** *struktura proizvodnih kapacitet, rast proizvodnih kapacitet, lokacija novih kapacitet, optimalna velikost novih kapacitet, glavne spremembe v nabavi*
24. **Navedite vsaj štiri skupine aktivnosti v okviru procesa uresničevanja strategije dolgoročnega plana podjetja:** *planiranje primarne organizacijske strukture oz. glavnih org. enot podjetja, oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni, prilagoditev operativne org. strukture v podjetju, učinkovit sistem motiviranja delavcev za uresničevanje planskih ciljev, kontrola uresničevanja teh ciljev*
25. **Glavne faze razvoja dolgoročnega planiranja v podjetju, ki jih poznamo do danes:** *v 50-tih letih enostaven model planiranja, 60-ta leta planiranje z vključevanjem predvidevanja, 70-ta leta strateško planiranje, strateško upravljanje pri poslovanju v podjetju*

## STRATEŠKI MANAGEMENT IZPITNA VPRAŠANJA & ODGOVORI (II.)

26. **Uspešno uresničevanje poslovne strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti zahteva od podjetja, da upošteva predpostavke o njeni uporabnosti v okviru:** *tržne podstrukture, tehnološke podstr. finančne, organizacijske, raziskovalno-razvojne*
27. **Dinamika tehnoloških sprememb:** *ontološko gledanje: iznajdba & inovacija sta vidni manifestaciji procesa, ki generira sam sebe ali pa institucije, ki ima svojo lastno dinamiko. Po tej tezi je razvoj znanosti & tehnologije v glavnem odgovor na znanstvene & tehnološke priložnosti in izzive. To tezo zastopajo številni fiziki, do pred kratkim je bila to tudi teza ekonomistov. Teleološko gledanje: Iznajdba & še posebej inovacija je neosebni družbeni proces, ki ga določajo družbene potrebe (če Watt nebi iznašel parnega stroja, bi ga kmalu iznašel kdo drug, čas pare je prišel)*
28. **Večstopenjski model predvidevanja v podjetju :** *predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja, predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge, v kateri je podjetje, predvidevanje deleža prodaje na trgih njegove panoge, predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja.*
29. **Mellerowitz pravi...** *da mora obrat predvsem svoj proizvodni program uvajati proizvode, ki so v pogledu rasti povpraševanja po njih intenzivni, v vsakem primeru pa mora paziti na to, da mu v proizvodnem programu ne prevladata obe drugi skupini proizvodov (nevtralni, slabi). Samo v pogledu rasti močan proizvodni program zagotavlja obstoj podjetja.*
30. **Usklajevanje funkcionalnih strategij - 3 kriteriji, ki odgovarjajo na vprašanje, kako koordinirati funkcionalne & pomožne strategije :** *prioriteta planskih ciljev, vloga dolgoročnih ozkih grl v podjetju, teoretično-logično zaporedje področij družbenega planiranja*
31. **pet dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo fleksibilnosti:** *tehnološka načela, na katera se določena strategija naslanja, uporabljena stopnja mehaniziranosti proizvodnih procesov, ki jih v planih predvidevamo, možnost spreminjanja proizvodnih programov na osnovnih sredstvih, št. & velikosti enot teh sredstev & njihova razporeditev, št. neodvisnih trgov, proizvodov, odjemalcev, zaposleni v podjetju.*
32. **Faze uvajanja dolgoročnega plana:** *postopek pripravljanja & sprejemnaja dolgoročnega plana lahko organiziramo kot zaporedje naslednjih faz: sprejem sklepa o pripravi dolgor. plana & imenovanje projektne skupine, priprava delovnega programa za pripravo plana, celovita ocena*

podjetja in okolja podjetja, oblikovanje & sprejem planskih ciljev & celovite prihodnje poslovne usmeritve podjetja, oblikovanje & sprejemna je doloročnega plana podjetja.

33. **Napiši vsaj 5 postavk, ki jih lahko planiramo po metodi % od prodaje:** denarna sredstva, terjatve do kupcev, druge terjatve, sredstva v obračunu, zaloge, plasmaji iz poslovnih sredstev, obv. do dobaviteljev, druge kratkor. obveznosti
34. **Motivi za integracijo:** z integracijo dosežemo velikoserijsko in/ali množično proizvodnjo in s tem tudi večjo ekonomičnost in donosnost poslovanja, povečano hitrost rasti podjetja, podjetje poveča svojo stabilnost, večje stopnje sposobnosti prilagajanja podjetja, učinki v pogledu konkurence, možnost pridobitve kontrole nad trgom, pridobiti strokovne kadre, pridobiti potrebno R&R osnovo & potreben know.how, že razvite prodajne mreže, popolna kontrola nad vsemi liencami & patenti v svoji panogi, možnost izkoristka davčnih oljšav, likvidnost, dostop do surovin,...
35. **Katera matrika ima na eni osi faze življenjskega cikla proizvoda?** Hofferjeva portfolio matrika
36. **Viri konkurenčnih prednosti po Porterju:** stroškovne prednosti, boljša diferenciacija proizvodov
37. **Tri šole o odnosu med politiko & planiranjem:** evropska, anglo-ameriška klasična management šola, realistična šola
38. **Inovacija (novost) je** uporaba ali uvedba nove ideje oz. iznajdbe
39. **Verjetnot iznajdbe na tehnološkem področju v časovni enoti je...** padajoča funkcija morfološke razdalje od stvarnosti
40. **Poslanstvo podjetja** je dokaj stalna navedba namena, ki jih izoblikuje primarno poslovodstvo..
41. **Poslovne strategije po Porterju:** strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov, strategija razvijanja tržne niše
42. **Slabosti portfolio matrike:** nerealne predpostavke, osredotoča se na denarni tok, nejasna povezava med obsegom den. toka in ek. uspešnostjo & tveganjem, subjektivnost, različne SPE imajo različne strateške dejavnike poslovne učinkovitosti, neupoštevanje obstoječe tržne strukture, delamo jih za sedanost & za preteklost, zanemraja marginalno analizo, zahteva razpoložljivost poslovnih info za vsak SPE, je zelo globalna, usmerjena na vprašanja prodaje & trga
43. **Glavne naloge direktorja pri planiranju** je nosilec dejavnosti in prvi strateški planer (vodja aktivnosti), razvijati & vzdrževati mora klimo naklonjeno planiranju, zagotavljati mora ustrezno izoblikovanje planskega sistema v podjetju, poskrbeti mora za opredelitev vloge glavnega planerja & njegovo imenovanje v podjetju, vključevati se mora v sam proces načrtovanja, mora voditi razpravo o strateških planskih odločitvah z organi upravljanja v podjetju, glavna naloga = strateško planiranje, je vodja planskih aktivnosti v podjetju. Zagotavljati mora odprtost za alternative, skrbeti, da se vsi povsod znajdejo, postavlja ustrezn sistem planiranja & razvija ustrežno stopnjo participacije v procesu planiranja, skrbeti za ravnotežje med stroški in koristmi od celotnega planiranja
44. **Slabosti metode sestavljanja ocene prihodnje prodaje by mnenja prodajnega osebja:** prodajalci so slabi ocenjevalci prihodnje prodaje (preveliki pesimisti/optimisti), namerno podcenjujejo povpraševanje, da bi lažje dosegli normo, se ne zavedajo sprememb v splošnih gosp. pogojih, tej nalogi ne posvečajo dovolj časa in resnosti, metoda jemlje dosti časa prodajnemu osebju, subjektivna metoda

45. Načini merjenja stopnje fleksibilnosti: povprečni stroški uporabe določene skupine OS po posameznih letih v planskem obdobju, vračilni rok oz. reakumulacija tistih investicij, ki jih strategija zahteva
46. Notranji dejavniki rasti & razvoja podjetja: širina programa, razpoložljivost določene temeljne sestavine 6 razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organizacija gosp. celice, kakovostna upravljalno-poslov. struktura, ekonomija obsega
47. Metode planiranja potrebnih finančnih sredstev: m. % prodaje, m. regresije, kombinirana metoda