

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 MENEDŽMENTA 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
- priučevanje 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 ODLOCA 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.