

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.

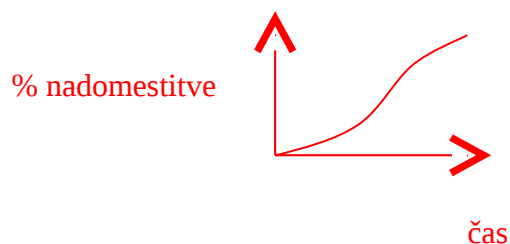
4. Imaš že izdelano matriko učinkovitosti za ocenitev razvitih petih alternativnih strategij. Ugotovi in odgovori katera razvita strateška alternativa je najboljša!

		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

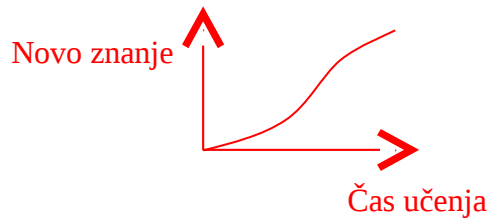
$$S1 = 12 * 0,5 * 0,6 + 6 * 0,2 * 0,3 + 9 * 0,3 * 0,1 = 4,23$$

Najboljša strategija je S4, ker je njena sumarna ocena najvišja

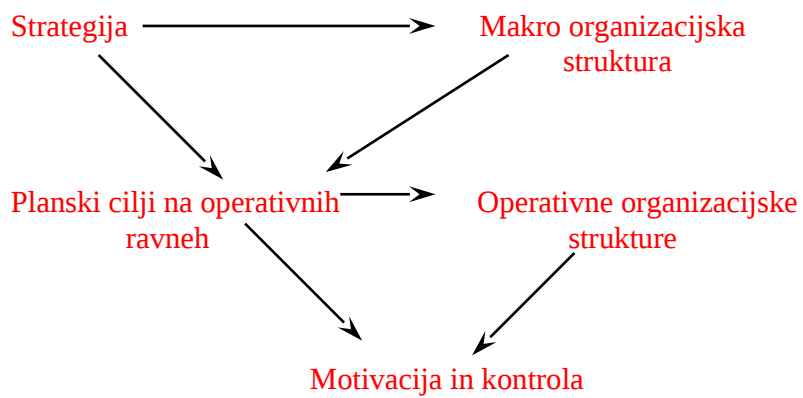
5. Nariši sliko krivulje nadomeščanja izdelka v porabi!



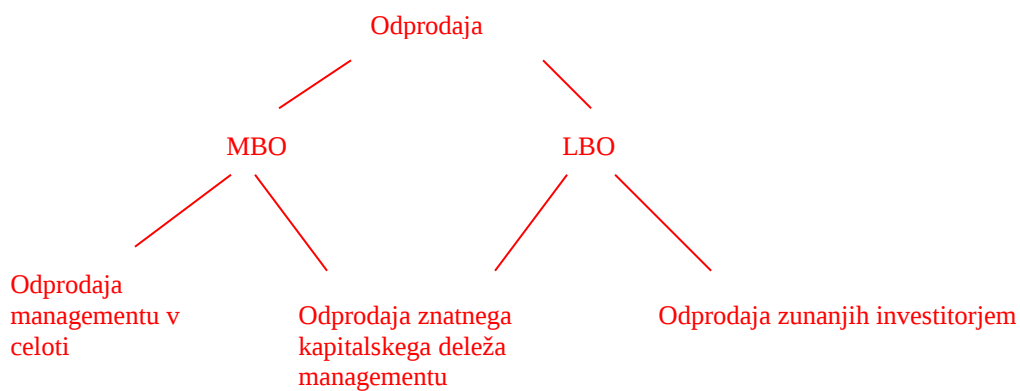
6. Nariši sliko krivulje učenja!



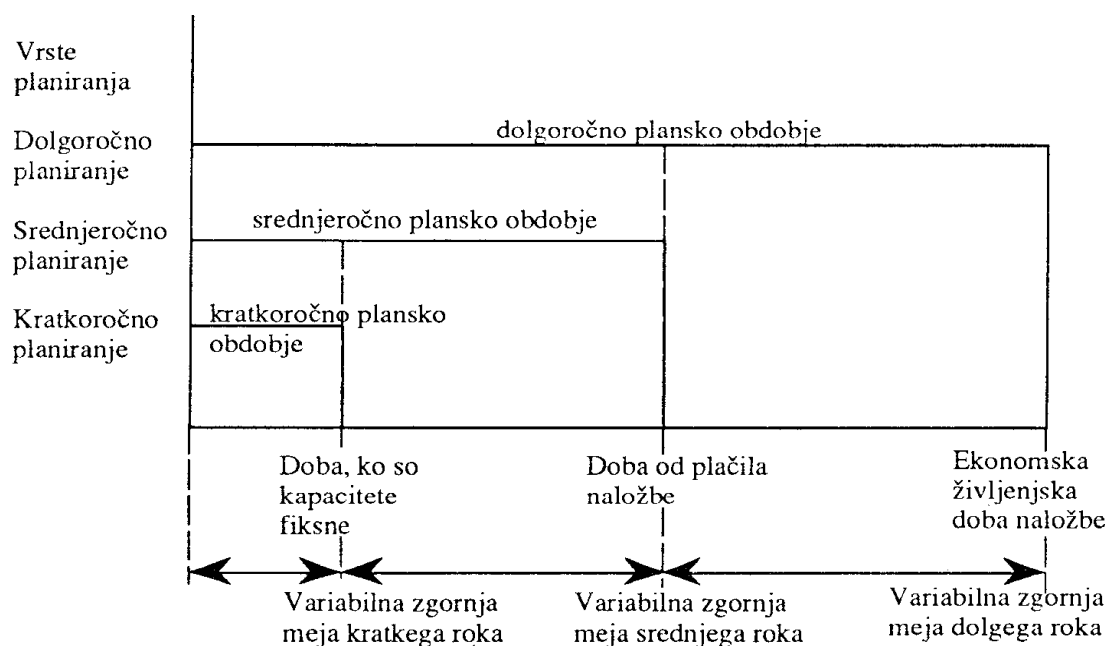
7. Nariši skico zaporedja glavnih odločitev v procesu uresničevanja strategije!



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
 - dodajanje 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
 - merilo kakovosti strategije
14. V svetu poznan raziskovalec na področju strateškega managementa je:
- 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.

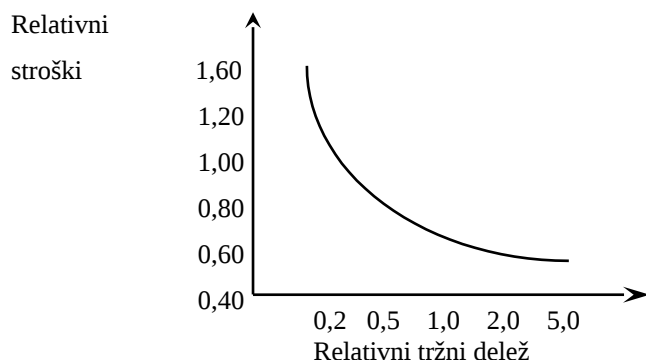
20. Kako razumemo osrednjo sposobnost podjetja?

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 menjava, sinergicni 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 konsistentnost 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.

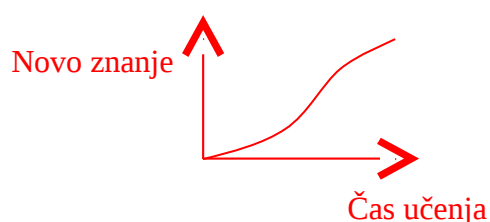
8. Kateri je po Penrosovi najpomembnejši dejavnik rasti podjetja?

obstoj podjetniškega duha in upravljalno poslovodstvenih sposobnosti.

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

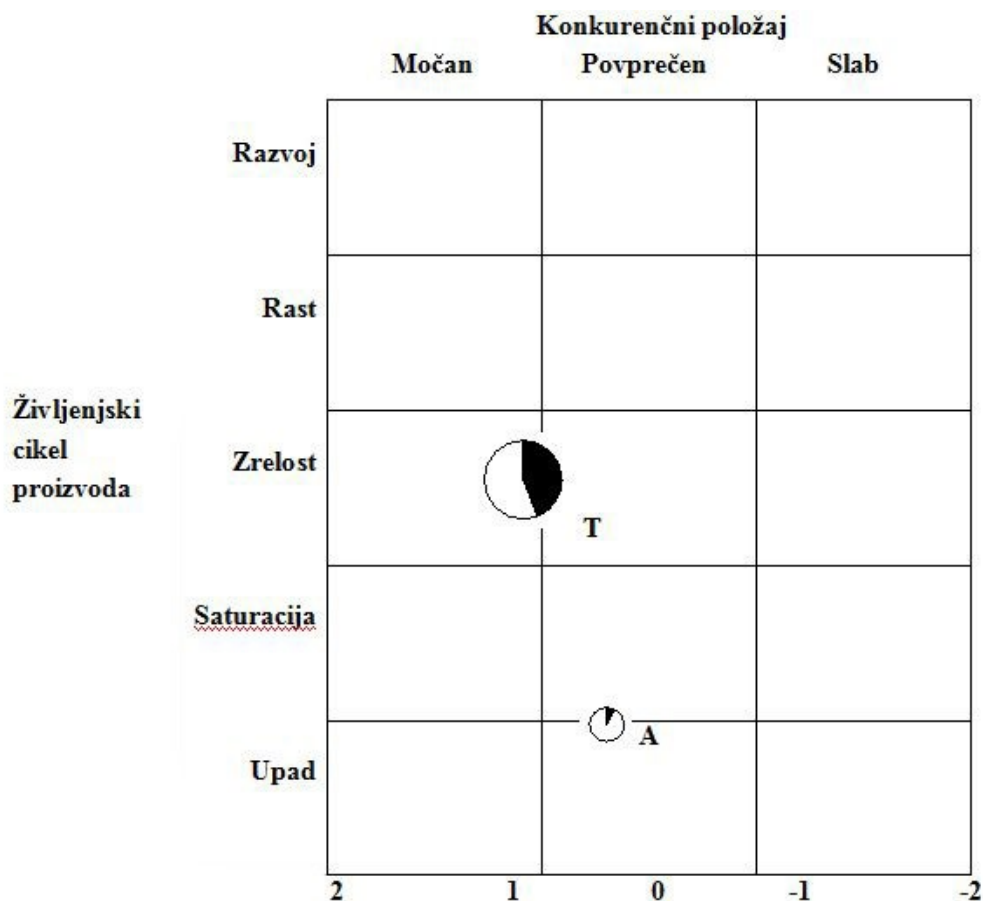
- integralni (sinoptični):
 - splošni cilji so izoblikovani najprej
 - delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih
- inkrementalni:
 - cilji za podstrukture so izoblikovani najprej
 - splošni cilji so izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev

10. Narišite sliko krivulje učenja!

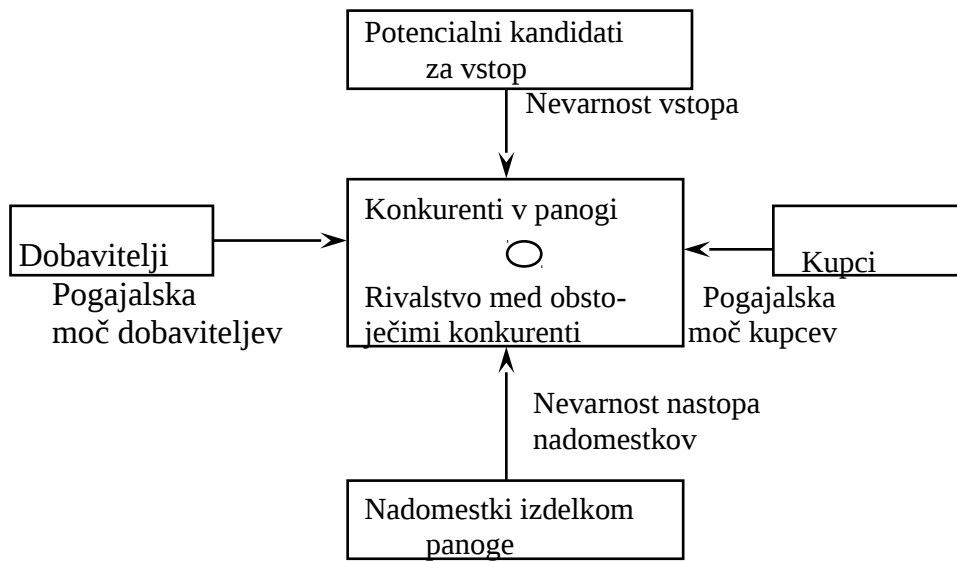


11. Narišite Hofferjevo portfolio matriko!

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:

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

15. Mrežna matrika pri tehniki izdelovanja scenarijev omogoča izluščiti:

- najbolj konsistentne povezave prihodnjih dogodkov - scenarijev
- model povezav med temo scenarija in vplivnimi dejavniki
- predvidevanja za prihodnji razvoj dejavnikov, ki vplivajo na temo scenarija
- logično zaporedje najbolj verjetnih prihodnjih dogodkov
- 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
SKUPAJ	1,0	0,02	1,08	-0,1

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
SKUPAJ	1,0	1,18	0,53	1,25

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 strateskega planiranja, uresnicevanja 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 razmisljanju 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.
