

IZPITI – STRATEŠKO UPRAVLJANJE

IZPIT 1

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

- zmanjšanje obsega podjetja
- strategija likvidacije
- odprodaja
- zasuk/preobrat
- 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)?

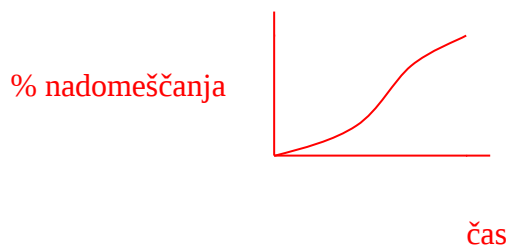
- proizvodna kooperacija
- franšiza; licenca
- skupna vlaganja
- strateške zveze

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

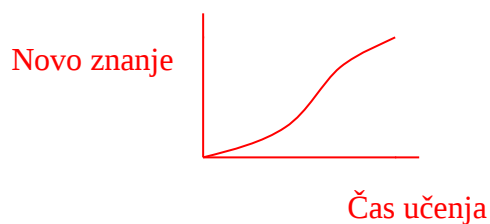
	K1	K2	K3		
	Ponder	0,6	0,3	0,1	Ocena
Strategija					
S1		12/0,5	6/0,2	9/0,3	4,23
S2		10/0,7	5/0,2	14/0,1	4,64
S3		20/0,3	4/0,5	5/0,2	4,3
S4		9/0,7	18/0,1	24/0,2	4,8
S5		25/0,1	9/0,4	16/0,5	3,38

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

5. Nariši sliko krivulje nadomeščanja izdelka v porabi!



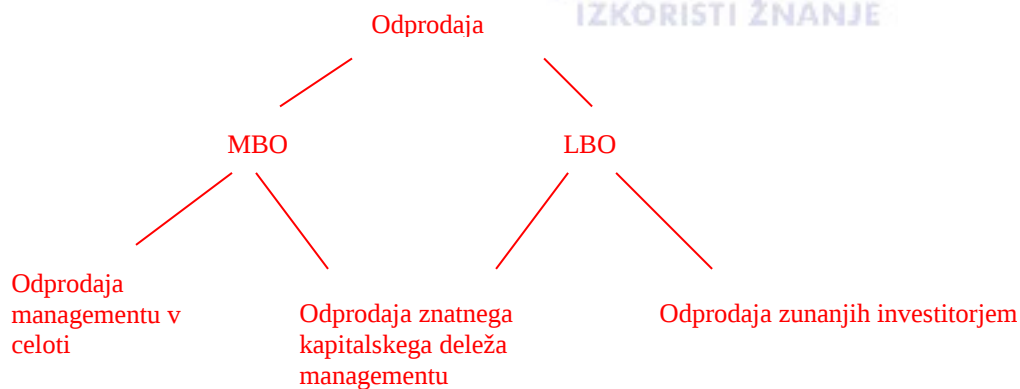
6. Nariši sliko krivulje učenja!



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!

Str. 106

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

- c. to je vsaka možna smer delovanja podjetja na posameznem poslovnem funkcijskem področju
 - d. gre za opredeljevanje poti, po kateri bo strateško poslovno področje dosegalo konkurenčno prednost**
 - e. to je opredeljen zaželen rezultat poslovanja, ki ga naj bi v planskem obdobju dosegla strateška poslovna enota
11. Strategijo diverzifikacije je treba razumeti kot:
- a. določeno funkcijsko strategijo podjetja
 - b. usmeritev podjetja na vstopanje na nove prodajne trge
 - c. priključevanje drugih podjetij v okviru svoje panoge
 - d. usmeritev na razvijanje dolgoročnih poslovnih odnosov z različnimi partnerji
 - e. 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:
- a. strategija ustalitve
 - b. fragmentirana panoga
 - c. panoga s kontinuirano proizvodnjo
 - d. panoga, ki ni propulzivna
 - e. strategija razvijanja povezanih dejavnosti**
13. Med merila kvalitativnega ocenjevanja razvijanja strategij sodi:
- a. merilo fleksibilnosti
 - b. merilo skladnosti razvite strategije z resursi podjetja**
 - c. merilo stroškov vstopa
 - d. 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**
 - **slog vodenja**
16. Osnovni strateški cilji so za razliko od delnih tisti, ki ...?
- ...jih želi podjetje doseči na ravni celotnega podjetja.**
17. Navedi nekaj (vsaj štiri) tipičnih vrst funkcijske strategije za področje proizvodnje!
- **JIT**
 - **Poslovni odnosi**
 - **Lokacija**
 - **Vertikalna integracija**
 - **Vrsta proizvodnje (posamična/množična)**
18. Navedi, skozi katere razvojne faze gre po Churchill-Lewisu novo nastalo podjetje!
- **obstoj**
 - **preživetje**
 - **uspeh**
 - **dezangažiranje**
 - **rast**
 - **polet**

- zrelost virov

19. Kako je treba razumeti globalno panogo?

Globalna panoga je tista panoga v kateri je konkurenčna pozicija neke firme v neki državi pod znatnim vplivom njene pozicije v drugih državah in obratno.

20. Kako razumemo osrednjo sposobnost podjetja?

?

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.

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

Str. 205



IZPIT 2

1. Naštejte tri kvalitativne kriterije za ocenjevanje razvitih strategij! **Str. 282**
2. Katere so faze procesa oblikovanja **posameznika**, ki sodeluje v procesu oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata podjetja? **Za podjetje:**
 - zaključevanje
 - nevtralni
 - novi začetki
 - zaznava potrebe po radikalni spremembi
 - odpor in prve pozitivne reakcije
 - ponovno oživljanje
3. Kako lahko mednarodno podjetje na prikrit način prenaša dobiček iz podružnice v neko drugo svojo enoto nekje v svetu?
 - z licenčnino
 - s plačevanjem stroškov upravljanja in poslovanja
 - s povečanimi obrestmi za (izposojen) kapital
 - s plačevanjem stroškov za tehnično vzdrževanje
4. Kaj opredeljuje funkcijska strategija?
Posameznim poslovno-funkcijskem področjem pomaga doseči maksimalno učinkovitost resursov.
5. Katere so tri poznane vrste strategij v hierarhiji strategij?
 - celotna
 - poslovna
 - funkcionalna
6. Kakšna je razlika med rastjo in razvojem podjetja?
Rast je kvantitativna medtem ko je razvoj kvalitativen.
7. Kako razumemo okolje podjetja?
Je vse kar je zunaj podjetja. (glej knjigo)
8. Kateri je po Penrosovi najpomembnejši dejavnik rasti podjetja?
Upravljalno poslovodstveno osebje.
9. Katera sta dva temeljna pristopa k pripisovanju ciljnih vrednosti kazalcem za strateške planske cilje?
 - integralni
 - inkrementalni
10. Narišite Hofferjevo portfolio matriko!
12. Narišite sliko, ki kaže model določljivk privlačnosti panoge!
13. Narišite osnovni model generičnih poslovnih strategij!
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:
 - a. delež fiksnih stroškov v skupnih stroških poslovanja podjetja v neki panogi**
 - b. možnost, da se dobavitelji v panogi integrirajo naprej
 - c. uveljavljenost blagovnih znamk obstoječih konkurentov v panogi
 - d. obstoj bližnjih substitutov proizvodom panoge

- e. odnos med ceno in kakovostjo proizvoda v panogi
17. V isto klasifikacijo ne spada naslednja vrsta osnovne (korporacijske) strategije:
- čiste diverzifikacije
 - omejene diverzifikacije
 - c. 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)
 - d. 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)?
21. Navedite vsaj pet kriterijev ocenjevanja pri ocenjevanju prednosti in slabosti podjetja na področju tehnološke podstrukture!
22. Katere štiri vrste strategij so na voljo mednarodnim podjetjem?
- **zaščita trga**
 - **stroški/diferenciacija**
 - **globalna diferenciacija**
 - **nacionalna odzivnost**
23. Kateri so glavni problemi, ki se nam pojavljajo v fazi kontrole uresničevanja strategij?
- **merjenje dosežkov**
 - **pomanjkanje informacij**

- povezovanje kratkoročnih učinkov poslovanja z dolgoročnimi

24. Katere so ovire uspešnemu izvajanju sistema strateškega upravljanja in poslovanja v podjetje? (odgovorite širše)



www.studentarija.net
IZKORISTI ZNANJE