

STRATEŠKI MANAGEMENT, 1. poglavje

1. **Pojasnite dvojni vidik organizacije – organizacija kot instrument in organizacija kot interesna skupnost:**
2. **Pojasnite kdo so vplivni udeleženci organizacije in kako se ti razlikujejo od ostalih udeležencev organizacije:**
3. Katere tri dimenzije upravljalci zlasti upoštevajo pri izbiranju managerjev? Utemeljite vsako izmed njih:
4. **Opišite nekaj izmed temeljnih lastnosti, po katerih upravljalci izbirajo managerje, utemeljite vsako izmed njih:**
5. **Opišite vloge upravljalcev, managerjev in izvajalcev v organizaciji ter jih razmejite med seboj.**
6. Opišite glavne načine za odločanje managerjev in za nadziranje odločanja:
7. Pojasnite potrebo po spreminjanju vloge sodelavcev v organizaciji v sodobnem poslovnem okolju!
8. Katere temeljne lastnosti upoštevajo pri izbiranju managerjev in zakaj?
9. Kateri so temeljni koncepti odločanja, kakšne prednosti in slabosti imajo?
10. Zakaj uporabljamo pri urejanju zadev v organizaciji deduktivni pristop?
11. **Kakšno je zadovoljivo izbiranje možnosti in zakaj ga uporabljamo?**
12. Kaj je vizija organizacije in zakaj je pomembna?
13. Kakšni naj bodo kakovostni cilji in zakaj?
14. **Kako se menjalna razmerja pridobitne organizacije razlikujejo od menjalnih razmerij nepridobitne organizacije?**
14. Kakšen je pomen vrednot za kulturo organizacije in kako vrednote nastajajo?
15. Kako naj ravna manager, če naleti v organizaciji na močno ali šibko, ugodno ali neugodno kulturo?
16. Zakaj se manager pri svojem delu srečuje z etičnimi dilemami?
17. Zakaj so odločitve managerjev med absolutno etičnostjo in absolutno neetičnostjo?
18. Kako uporabni so kodeksi etike?
19. Utemelji ti. Zlato pravilo za etično odločanje!
20. Opišite in utemeljite tri preizkuse etičnosti odločitev!

STRATEŠKI MANAGEMENT 2. Poglavje:

1. **Pri marsikaterem podjetju ne zasledimo vidnih znakov strateškega načrtovanja. Komentirajte!**
2. **Pojasnite pojem temeljnih zmožnosti organizacije, v čem se razlikujejo od zmožnosti in sredstev organizacije?**
3. Opišite in kritično ocenite nekaj značilnih stopenj v razvoju strateškega managementa:
4. Navedite nekaj pasti formaliziranega strateškega načrtovanja:
5. Opredelite prednosti in slabosti načrtovanja z vrha in od spodaj navzgor, kako kaže ravnati in v kakšnih okoliščinah.
6. Snovanje politike obsega tako racionalne kot intuitivne sestavine. Utemeljite zakaj je tako, naštejte po nekaj prednosti in slabosti enih in drugih sestavin.
10. Pojasnite v čem se razlikuje ustvarjalno načrtovanje od linearnega in integralnega načrtovanja.
11. **Opišite osnovni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:**
12. **Opišite procesni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:**
14. **Opišite okvirni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:**
15. **Kakšna sodila uporabljamo pri izbiri metod in modelov za strateško načrtovanje in zakaj?**
16. **Pojasnite kaj je to SPIN analiza in kako nam lahko ta pomaga pri oblikovanju strategije organizacije?**
17. Pojasnite kako oblikujemo scenarije in čemu služijo!
18. **Pojasnite kaj so to portfeljske matrike**
19. **V čem se razlikujeta portfeljska matrika delež tržišča: rast in konkurenčnost:privlačnost tržišča.**
20. **Koncept verige vrednosti, kako se koncept izraža v razmerju med izbrano organizacijo in njenimi**

tržnimi partnerji in kako lahko s pomočjo koncepta verige vrednosti pristopimo k oblikovanju strategije organizacije?

Snovanje politike

21. Koliko načrtovanja kaže v organizacijah zapisati in zakaj?
22. Zakaj management snuje vedno nove temeljne zmožnosti organizacije?
23. Zakaj se ne obnese podrobno srednjeročno in dolgoročno načrtovanje?
24. Opišite in utemeljite razliko med togim in prilagodljivim načrtovanjem!
25. Zakaj je pri načrtovanju pomembno opredeliti poslanstvo kot okvir programov?
26. Opišite in utemeljite okvirni model politike organizacije!

STRATEŠKI MANAGEMENT 3. Poglavlje:

1. Zakaj je pomembno, da ima organizacija vizijo? Kako nastane, kdo jo določa?
2. Opredelite pojem smotra organizacije! V čem se ta razlikuje od vizije in drugih ciljev organizacije?
3. Kakšna je razlika v razumevanju med neoklasično, managersko in interesno teorijo politike organizacije?
4. Opredelite pojem poslanstva organizacije! Kakšna je razlika med programom, izdelkom in storitvijo? Zakaj je poslanstvo pomembno za organizacijo?
5. Zakaj uporabljamo v managementu sistemski pristop? Kaj nam teorija odprtih sistemov pove o organizaciji in zakaj je to pomembno?
6. Kaj vam pomeni pojem kultura organizacije ali okolja kjer deluje? Kakšen odnos imajo uspešni managerji do kultur?
7. Kaj vam pomeni pojem etika, kratko označite dva temeljna koncepta:
8. Ali se managerji lahko izognejo etičnemu odločanju, zakaj je etičnost pomembna za managerje?
11. Pojasnite temeljni koncept sredstev! Za vsako vrsto sredstev poiščite in opišite po 1 organizacijo
12. V čem se razlikuje investicija v osnovna sredstva od investicije v ljudi:
14. Pojasnite pojma ekonomija obsega in ekonomija razpona, ali lahko organizacija dosega obe ekonomiji hkrati? Utemelji.
15. Pojasnite pojem intelektualnega kapitala. Kakšna je povezava med intelektualnim kapitalom organizacije in njeno tržno vrednostjo?
16. V čem se človeški kapital razlikuje od partnerskega in strukturnega kapitala organizacije?
17. Zakaj pravimo da skuša management človeški kapital pretvoriti v strukturnega.
18. Kaj je socialni kapital organizacije? Zakaj je ta potreben za uspešnost organizacije?

Strateški vidik dejavnosti

19. Katere so temeljne dejavnosti organizacije in zakaj naj bodo skladne?
20. Katero je temeljno sodilo, po katerem udeleženci presojujejo svoje zadovoljstvo z delovanjem organizacije?
21. Zakaj je pri snovanju novih temeljnih zmožnosti pomembno sodelovanje z vplivnimi udeleženci organizacije?
22. Utemelji tri temeljne razlike med izdelki in storitvami!
23. Opišite nekatere značilnosti trženja med organizacijami!
24. Kako lahko uporabimo temeljni model politike organizacije za načrtovanje trženjskega spleta (marketing miksa)?

STRATEŠKI MANAGEMENT 4. Poglavlje

1. **Kakšna je razlika med merili in standardi uspešnosti? Zakaj so pomembna merila in zakaj so pomembni standardi?**
2. Štirje temeljni načini za merjenje učinkovitosti in uspešnosti organizacije
3. Pojasnite v čem se razlikuje uravnotežen sistem meril po Kaplanu in Nortonu od standardnih finančnih meril.
4. **Kakšne generične strategije poznamo? V čem se te razlikujejo med seboj, Ali lahko organizacija sledi več generičnim strategijam istočasno? Utemelji.**
5. **Pojasnite izhodišče strategije prehitevanja, Ali strategija prehitevanja obsega celotno verigo vrednosti organizacije ali le nekatere njene dejavnosti, utemelji.**
6. **Opišite temeljne strategije organizacije do konkurentov:**
7. **Kakšne pristope v madonarodnem poslovanju uporabljajo organizacije, v čem se ti razlikujejo med seboj:**
8. **Pojasnite pojem poslovni model, kakšno je razmerje med poslovnim modelom in strategijo organizacije?**
9. **Kako izbira management med programi glede na novost tržišč in proizvodov? Kako je pri tem s porabo sredstev in tveganjem?**
10. Kako mngmt izbira med zamislimi o novih programih, kaj upošteva, ali je dovolj da z zamislijo o novem programu uspe samo na tržišču?
11. **Kdaj lahko veriga vrednosti predstavlja temeljno zmožnost organizacije:**
12. **Na kratko opišite kaj obsegajo struktura, sistemi in procesi v podjetju:**
13. **Kritično označite mehanistični, humanistični, integrativni in kontingenčni pristop v razvoju t teorije o organizacijah!**
14. Naštejte in opišite nekaj odgovornostnih enot v podjetju, kako se mngmt odloča med temi oblikami?
15. **Navedite nekaj značilnih oblik struktur organizacije in povejte v kakšnih okoliščinah se obnesejo!**
16. Opišite nekaj značilnosti navpičnega členjenja organizacij, navedite nekaj dejavnikov ki vplivajo na število ravni managementa v organizaciji.
17. Utemeljite ali more manager delegirati svoja pooblastila in odgovornost!Kdaj je delegiranje koristno in kateri so pogoji zanj?
19. Kaj razumete pod pojmom štabi in linija v managementu ? kakšne naloge imajo?
21. **Označite pomen lastnine, pogodb in interesov v zavezništvih, s katerimi ima manager opraviti v notranjih in zunanjih okoljih organizacije.**
22. **Na čem temeljijo notranja zavezništva v organizacijah – in kdo se predvsem povezuje vanje?**
23. Naštejte nekaj značilnih taktik za uveljavljanje lastne interesne moči, ki jih uporabljajo notranji udeleženci v organizaciji.
24. Opišite in utemeljite nekaj osnovnih modelov za upravljanje hčerinskih podjetij v skupini, naštejte nekaj okoliščin, v katerih je primeren posamezen model.
26. **Zakaj se organizacije odločajo za strateške povezave? Kaj so vzroki za neuspešnost strateških povezav?**
27. **Kaj je to Outsourcing? Kakšne prednosti nudi organizacijam z vidika temeljnih zmožnosti?Kaj so njegove slabosti?**
28. **Naštejte in utemeljite nekaj razlogov za nastanek omrežij podjetij, kaj so slabosti?**
29. **Opreделите nekaj razlogov za lastninsko povezovanje podjetij**
30. **Opišite nekaj značilnih oblik lastninskega povezovanja podjetij:**
31. Ali lastninski prevzem podjetja že zagotavlja tudi privrženost managementa?Ali se managerji lahko upirajo neželenemu prevzemu?
32. **Naštejte in kratko opišite nekaj pomembnih sistemov v organizaciji! Zakaj so sistemi pomembni za učinkovito delovanje organizacije?**
40. **Oskrbovanje s sredstvi:*** (ni vprašanj oz. niso primerna)
40. **Naštejte nekaj prednosti in slabosti pridobivanja delavcev za določene delokroge znotraj in zunaj podjetja ali druge organizacije.**
41. **Pojasnite kako se organizacija oskrbuje z znanjem, kakšna je povezava med učenjem, znanjem, razumevanjem in modrostjo?**
42. **Kako management razporeja zmožnosti organizacije glede na pričakovano uspešnost, ročnost in tveganje?**

44. Katere kriterije lahko uporablja management pri razporejanju sredstev? Ali je primerno uporabiti vse navedene kriterije ali le nekatere izmed njih. Pojasni.
45. Prag učinkovitosti in meja gospodarnosti:

Strateški vidik urejenosti

46. Kaj je temeljni namen urejenosti organizacije glede dejavnosti sodelavcev?
47. Zakaj imajo organizacije po več hierarhičnih ravni?
48. Kaj lahko managerji delegirajo – pristojnosti, odgovornosti – in zakaj?
49. Zakaj uporabljamo v organizacijah strokovne službe (ti. Štabne enote)?
50. Zakaj uporabljamo v organizacijah delovne skupine?
51. Kateri so temeljni procesi za obvladovanje procesov v organizacijah z maloštevilnimi, srednje številnimi in številnimi programi (naročili, projekti)?
52. Kakšna je razlika med sistemi organizacije in funkcijskimi enotami organizacije?
53. Kaj je odločilno pri povezovanju notranjih in zunanjih udeležencev organizacije – lastništvo, pogodbe ali interesi? Zakaj?
54. Utemeljite nekatere prednosti in slabosti skupine podjetij (mamica in hčere) v primerjavi z enovitim podjetjem!
55. Zakaj je za obvladovanje organizacije pomemben uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti?
56. Zakaj sodelavci težko dobro nadzirajo svoje delo?

STRATEŠKI MANAGEMENT 5. Poglavlje: Sprotna politika organizacije

1. Pojasnite razliko med izumom, invencijo in inovacijo:
2. Pojasnite razliko med inoviranjem proizvodov, inoviranjem delovnih procesov in postopkov ter destruktivnim inoviranjem
3. Kritično opredelite pojme prožna in toga proizvodnja, posamična, serijska in procesna proizvodnja.
4. Usklajenost povpraševanja in zmogljivosti dobavitelja so pomembna sestavina zadovoljstva odjemalcev, kako mngmt usklajuje povpraševanja in zmogljivosti za izdelke in kako za storitve?
5. **Katere so osnovne sestavine tržne ponudbe organizacije? Navedite nekaj značilnosti za vsako izmed njih.**
6. Zakaj govorimo v trženju o koristih, ki jih odjemalec pričakuje od tistih, ki jih zazna? Kaj to pomeni za kakovost in zvestobo odjemalcev?
7. **Navedite nekaj osnovnih značilnosti po katerih se trženje storitev razlikuje od trženja proizvodov:**
8. **Navedite nekaj osnovnih značilnosti po katerih se trženje med organizacijami razlikuje od potrošnega:**
9. **Opredelite in utemeljite tradicionalni in omrežni pristop k trženju, V kakšnih okoliščinah je bil učinkovit tradicionalni pristop?**
10. **Kaj so to projekti? V čem se razlikujejo od procesov?**
11. Razlika med snovnimi in nesnovnimi projekti:
13. **Kakšne procese srečujemo v organizaciji? Na kratko opišite značilnosti posameznih skupin procesov.**
14. **Pojasnite osnovne koncepte gospodarjenja s sredstvi.**
15. **Kako naj management gospodari s finančnimi sredstvi organizacije?**
16. **Pojasnite zakaj sta usposabljanje in in ocenjevanje sodelavcev pomembna elementa gospodarjenja s sodelavci organizacije.**

Strateški vidik sredstev

17. Navedite nekatere temeljne presoje glede sredstev v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!
18. Utemeljite nekaj presoj managementa glede sprotnega in dolgoročnejšega, varnega in tveganega razporejanja sredstev!

19. Kako ravna management, če pritoki finančnih sredstev presegajo odtoke in nasprotno?
20. Kakšno naj bo razmerje med organizacijo in njenimi dobavitelji? Zakaj?
21. Navedite nekaj prednosti in slabosti postavljanja managerjev izmed sodelavcev organizacije in pridobivanje managerjev iz okolja organizacije!
22. Zakaj pri presojanju primernosti managerjev upoštevajo tudi njihovo zasebno življenje?

STRATEŠKI MANAGEMENT : Management spreminjanja

1. Navedite nekaj razponov v katerih potekajo spremembe znotraj organizacije in v zunanjih okoljih organizacij!
2. Literatura o managementu sprememb največkrat obravnava le odzivanje na neugodne vplive na podjetje iz zunanjega okolja. Ali so med podjetjem in okoljem še kakšne druge možnosti?
3. Kritično opišite običajne zaporedne odzive managementa, kadar začne uspešnost podjetja padati, kdaj je zaporedno odzivanje primerno?
4. Opišite odzivanje managementa na zunanje vplive po konceptu močnih znakov, šibkih znakov in kriznega odzivanja! Kako je s porabo zmožnosti za načrtovanje odzivov in kako s tveganji?
5. Kakšno prednost ima organizacija, ki potrebuje za načrtovanje odzivov znatno manj časa, kot je razpoložljivi čas od slutnje o vplivu do začetka vpliva?
6. Management se lahko odloči za proaktivni ali reaktivni koncept delovanja. Kakšne okoliščine so ugodne za prvi in katere za drugi koncept.
7. Kaj pomeni robustnost organizacije, Kakšne prednosti ima in kakšne slabosti, kako jo management lahko povečuje?
8. Kakšna je zveza med spreminjanjem in kulturo organizacije? Kaj lahko stori management?
9. Katera področja politike organizacije so primerna za spreminjanje?
10. Kakšna so sodila za primerno rast obsegov delovanja organizacije in kakšni so lahko razlogi za prekomerno rast? Kakšne nevarnosti prinaša prekomerna rast?
11. Katere so temeljne strategije rasti, za vsako navedite nekaj prednosti in slabosti.
12. Zakaj se upravljalci ali managerji odločajo za strategijo vztrajanja ali celo krčenja obsegov? Je taka strategija lahko uspešna za podjetje? Kaj pa za managerje?
13. Opišite in utemeljite nekaj možnih razvojnih stopenj pri spreminjanju strukture organizacije.
14. Kako ravna mngmt ko denarni pritoki presegajo odtoke in kaj, kadar odtoki pritoke.

Management spreminjanja

15. V organizacijah si sledijo obdobja hitrega in počasnega spreminjanja – zakaj?
16. Zakaj naj management nenehno snuje nove temeljne zmožnosti organizacije?
17. Ali je res, da se okolje organizacij vse hitreje spreminja?
18. Ali management lahko predvideva hitrejše ali počasnejše spreminjanje okolja?
19. Navedite nekaj prednosti in slabosti širjenja podjetja s pripajanjem in z integriranjem!
20. Ali je delovanje v organizacijah, ki ne rastejo ali se krčijo, lahko privlačno za managerja? Zakaj?
21. Zakaj ima lahko organizacija, ki se zmora hitreje spreminjati, prednost pred konkurenti?
22. Navedite nekaj značilnosti načrtovanja odzivov organizacije po konceptih "močnih znakov", "šibkih znakov" in "kriznega odzivanja"!
23. Kako se prezgodnji in kako prepozni začetek spreminjanja odraža na izgledih za uspešnost organizacije in na vedenje sodelavcev?
24. Ali lahko rast obsega vpliva na urejenost organizacije – kako in zakaj?
25. Ali kaže odpore spreminjanju v organizaciji premagovati na silo ali kako drugače?
26. Kako managerji izbirajo način vodenja sodelavcev po modelu situacijskega vodenja?
27. Zakaj nastajajo v organizaciji nasprotja in zakaj naj jih management obvladuje?