

Strategijski menadžment

01. Osnove menadžmenta, efikasnost i efektivnost

Pitanja 001–005 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje svrhe menadžmenta, efikasnosti, efektivnosti i operativnog upravljanja.

001. Šta najbolje opisuje menadžment kao proces?

- a) Obavljanje pojedinačnih proizvodnih operacija prema tehničkim uputstvima.
- b) Povremeno sastavljanje izveštaja o već ostvarenim poslovnim rezultatima.
- c) Kontinualno pokretanje i usmeravanje poslovne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva.**

002. Koja formulacija odgovara definiciji menadžmenta autorke Folet?

- a) Kontinualni proces pokretanja i usmeravanja poslovne aktivnosti.
- b) Sposobnost da se posao obavi preko ljudi.**
- c) Stalni proces rešavanja poslovnih problema preduzeća.

003. Kada se menadžment posmatra kao društvena tehnologija, šta on omogućava preduzeću?

- a) Zamenu poslovnog usmeravanja samim tehničkim procesom.
- b) Ostvarivanje efektivnosti i efikasnosti.**
- c) Ostvarivanje produktivnosti nezavisno od izbora poslovnih ciljeva.

004. Koja formulacija izražava suštinu efikasnosti?

- a) Određivati sliku preduzeća u budućnosti.
- b) Birati prave stvari koje treba raditi.
- c) Raditi bolje ono što se radi.**

005. Koja formulacija izražava suštinu efektivnosti?

- a) Smanjivati utroške bez razmatranja ostvarenosti ciljeva.
- b) Ubrzavati postojeće poslove bez razmatranja njihove svrhe.
- c) Raditi prave stvari.**

006. Zašto se efikasnost u priloženom modelu tretira kao interni problem preduzeća?

- a) Zato što se odnosi na izbor potreba kupaca koje treba zadovoljiti.
- b) Zato što se odnosi na način korišćenja izvora u preduzeću.**
- c) Zato što se odnosi na privlačnost grane u kojoj preduzeće posluje.

007. Šta znači da je preduzeće efikasno, ali neefektivno?

- a) Izvori su dobro iskorišćeni, ali ciljevi nisu ostvareni.**
- b) Ciljevi su ostvareni, a izvori dobro iskorišćeni.
- c) Ciljevi su ostvareni, ali su izvori loše iskorišćeni.

008. Koja je osnovna uloga planiranja?

- a) Pretvaranje inputa u output u transformacionom procesu.
- b) Usmeravanje poslovne aktivnosti.**
- c) Utvrđivanje već nastalih odstupanja u poslovnim rezultatima.

009. Koja dva oblika menadžmenta se posebno razlikuju u priloženoj podeli?

a) Taktički i operativni menadžment.

b) Strategijski i operativni menadžment.

c) Strategijski i taktički menadžment.

010. Čime se neposredno bavi operativni menadžment?

a) Izborom ukupnog poslovnog područja preduzeća.

b) Oblikovanjem dugoročnog odnosa preduzeća i sredine.

c) Transformacionim procesom u preduzeću.

02. Strategijsko planiranje i promene

Pitanja 011–015 | Osnovni pojmovi i odnosi

Povezivanje planiranja, analize, izbora i promene sa dugoročnim usmeravanjem preduzeća.

011. Koji redosled prikazuje razvoj menadžment sistema u priloženom modelu?

- a) Strategijsko planiranje → budžetsko planiranje → planiranje zasnovano na predviđanju → strateški menadžment.
- b) Planiranje zasnovano na predviđanju → budžetsko planiranje → strateški menadžment → strateški planiranje.
- c) **Budžetsko planiranje → planiranje zasnovano na predviđanju → strateški planiranje → strateški menadžment.**

012. Na kojoj pretpostavci je zasnovano budžetsko planiranje opisano u modelu?

- a) **Prošlost se ponavlja, pa se upravljanje može osloniti na ranije iskustvo.**
- b) Svako plansko razdoblje zahteva potpuno novo poslovno područje.
- c) Budućnost se oblikuje bez oslanjanja na prethodno iskustvo.

013. Kada se, pored unapred određenih termina, može javiti potreba za donošenjem strateškog plana?

- a) Kada se promeni redosled arhiviranja internih dokumenata.
- b) **Kada se u sredini uoče mogućnosti i opasnosti kojima treba racionalno pristupiti.**
- c) Kada se završi bilo koja pojedinačna proizvodna operacija.

014. Na šta se odnosi Drakerova tvrdnja da se strateško planiranje bavi „budućnošću sadašnjih odluka“?

- a) Na analizu prošlih odluka bez povezivanja sa budućim poslovanjem.
- b) Na odlaganje sadašnjih odluka dok budućnost ne postane poznata.
- c) **Na buduće posledice odluka koje se donose sada.**

015. Šta je pretpostavka stvaranja modernog sistema strateškog planiranja?

- a) Reagovanje tek nakon završetka promena u sredini.
- b) **Strateško razmišljanje.**
- c) Ponavljanje postupaka budžetskog planiranja.

016. U kakvoj sredini naročito dolazi do izražaja potreba za strateškim menadžmentom?

- a) U sredini u kojoj su budući uslovi jednaki prošlim uslovima.
- b) U nepromenljivoj sredini sa potpuno poznatim odnosima.
- c) **U promenljivoj i kompleksnoj sredini.**

017. Koje tri faze čine strateško upravljanje?

- a) Strategijsko planiranje, strateška analiza i strateška promena.
- b) Strategijsko planiranje, strateški izbor i strateška promena.
- c) **Strateška analiza, strateški izbor i strateška promena.**

- 018.** Koji vrstu promene posebno omogućava strategijski menadžment?
- a) **Transformacionu promenu preduzeća.**
 - b) Rutinsko prilagođavanje redosleda operacija uz isti strategijski položaj.
 - c) Ponavljanje operativnih aktivnosti bez promene poslovnog usmerenja.
- 019.** Šta pretpostavlja plansko reagovanje na diskontinuitet?
- a) Odlaganje akcija do završetka promena u sredini.
 - b) **Preduzimanje akcija unapred.**
 - c) Preduzimanje akcija tek posle nastale štete.
- 020.** Po čemu se operativne promene u sredini razlikuju od promena koje menjaju strategijski položaj?
- a) Uvek podrazumevaju izbor potpuno novog poslovnog područja.
 - b) **Ne dovode do promene odnosa između preduzeća i sredine.**
 - c) Po pravilu transformišu tržišnu poziciju preduzeća.

03. Odnos prema budućnosti i delovanje na sredinu

Pitanja 021–025 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje pristupa budućnosti i načina reagovanja preduzeća na sredinu.

021. Koje pristupe budućnosti razlikuje Akof u priloženom modelu?

- a) Pasivan, aktivan, reaktivan i interaktivan.
- b) Reaktivistički, neaktivistički, preaktivistički i dinamički.
- c) **Reaktivistički, neaktivistički, preaktivistički i interaktivistički.**

022. Koji stav odgovara reaktivističkom pristupu?

- a) **Nastojanje da se problemi rešavaju kao ranije.**
- b) Aktivno menjanje budućnosti uz prihvatanje ograničene kontrole nad njom.
- c) Pozitivno prihvatanje budućih promena kao osnove usmeravanja.

023. Koji stav odgovara preaktivističkom pristupu?

- a) Vraćanje ranijim rešenjima kao osnovnom odgovoru na probleme.
- b) **Orijentacija na budućnost i pozitivno posmatranje promena u sredini.**
- c) Odbacivanje budućih promena kao predmeta poslovnog razmatranja.

024. Koja pretpostavka izražava interaktivistički pristup?

- a) **Budućnost se teško može potpuno kontrolisati, ali se može menjati.**
- b) Budućnost se ne može menjati, pa poslovno delovanje na nju nema smisla.
- c) Budućnost se može potpuno kontrolisati ako se dovoljno detaljno isplanira.

025. Koje četiri mogućnosti ponašanja izvor razlikuje u odnosu preduzeća i sredine?

- a) **Izbegavanje, uticanje, reagovanje i anticipiranje.**
- b) Planiranje, organizovanje, izvršavanje i kontrolisanje.
- c) Adaptiranje, stabilizovanje, integrisanje i kontrolisanje.

026. Menadžment ne namerava da menja preduzeće niti način na koji sredina utiče na njega. Koji pristup time bira?

- a) **Izbegavanje promena.**
- b) Anticipiranje kroz promenu preduzeća i sredine.
- c) Uticanje na sredinu.

027. Preduzeće nastoji da izmeni uslove u sredini kako bi svoju aktivnost nastavilo nepromenjeno. O kom pristupu je reč?

- a) Anticipiranju koje menja i sredinu i preduzeće.
- b) **Uticanju.**
- c) Izbegavanju.

028. Kako izvor označava pristup u kojem menadžment menja i preduzeće i sredinu?

- a) Uticanje, uz nepromenjeno aktivnost preduzeća.
- b) Izbegavanje, povezano sa odsustvom promena.
- c) **Anticipiranje, povezano sa strategijskim menadžmentom.**

029. Na šta reaktivno orijentisano preduzeće treba naročito da obrati pažnju?

- a) Na mogućnosti iz sredine.
- b) Na sliku željene budućnosti bez razmatranja opasnosti.
- c) **Na opasnosti iz sredine.**

030. Koja tvrdnja odgovara stanovištu stratezijske perspektive o odnosu preduzeća i sredine?

- a) **Preduzeća mogu da oblikuju svoju sredinu.**
- b) Preduzeća mogu samo da se prilagode unapred nepromenljivoj sredini.
- c) Preduzeća ostvaruju rezultate nezavisno od sredine.

04. Vizija, misija, strategijska namera i ciljevi

Pitanja 031–035 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje željene budućnosti, identiteta preduzeća, ciljeva i njihove operacionalizacije.

031. Šta je vizija preduzeća?

- a) Način ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva.
- b) Slika toga kako preduzeće može da izgleda u budućnosti.**
- c) Operacionalizacija pojedinačnog poslovnog cilja.

032. Koja je uloga misije posebno istaknuta u priloženoj definiciji?

- a) Davanje slike budućeg izgleda preduzeća.
- b) Davanje identiteta preduzeću.**
- c) Razrada poslovnih ciljeva u konkretne zadatke.

033. Kako se strategijska namera povezuje sa vizijom?

- a) Predstavlja suštinu vizije i izražava osnovne aspiracije preduzeća.**
- b) Predstavlja operacionalizaciju ciljeva kroz konkretne poslovne zadatke.
- c) Predstavlja suštinu misije i zamenjuje razradu poslovnih ciljeva.

034. Šta strategijska namera treba da pruži preduzeću?

- a) Operativnu razradu ciljeva, kao određenje poslovnih zadataka.
- b) Osećaj smera i izazov.**
- c) Identitet preduzeća, kao određenje njegove misije.

035. Kako se definišu ciljevi preduzeća?

- a) Kao stanja koja su već nastala bez obzira na poslovne akcije.
- b) Kao nameravana stanja kojima se teži preduzimanjem poslovnih akcija.**
- c) Kao skup podataka o spoljnim događajima bez željenog ishoda.

036. Šta predstavljaju zadaci u odnosu na ciljeve?

- a) Operacionalizaciju ciljeva.**
- b) Izraz identiteta preduzeća.
- c) Sliku mogućeg budućeg izgleda preduzeća.

037. Koje svojstvo treba da ima dobro definisana struktura ciljeva?

- a) Međusobnu usklađenost i komplementarnost ciljeva.**
- b) Trajnu suprotstavljenost ciljeva organizacionih jedinica.
- c) Nezavisno postavljanje ciljeva svakog nivoa bez povezivanja.

038. Koji se pristup upravljanju u izvoru povezuje sa Drakerom?

- a) Upravljanje putem ciljeva.**
- b) Upravljanje putem zadataka.
- c) Upravljanje radi maksimiziranja profita.

- 039.** Koji pokazatelj izvor izdvaja kao najsvodniji ekonomski pokazatelj rezultata poslovanja u tržišnoj privredi?
- a) Obim proizvodnje.
 - b) Dobit.**
 - c) Prihod.
- 040.** Koja formulacija najneposrednije određuje poslovnu strategiju u odnosu na ciljeve?
- a) Slika budućeg izgleda preduzeća.
 - b) Način ostvarivanja ciljeva.**
 - c) Nameravano stanje kojem se teži poslovnom akcijom.

05. Formulisanje strategije i strategijski pristupi

Pitanja 041–045 | Osnovni pojmovi i odnosi

Prepoznavanje različitih načina stvaranja strategije i uslova njihove primene.

- 041.** Na šta je strategija usmerena prema priloženom modelu?
- a) **Na izbor poslovnog područja i alokaciju izvora radi stvaranja konkurentske prednosti.**
 - b) Na raspored dnevnih zadataka i evidenciju prisustva zaposlenih.
 - c) Na prikaz prošlih događaja bez izbora budućeg poslovnog usmerenja.
- 042.** Koje se pitanje izdvaja kao ključno pri formulisanju strategije?
- a) Određivanje načina evidencije tekućih poslovnih troškova.
 - b) Određivanje dnevnog redosleda poslovnih operacija.
 - c) **Određivanje poslovnog područja.**
- 043.** Šta menadžment treba posebno da identifikuje kako bi strategija bila racionalno zasnovana?
- a) **Pokretačke snage promena u sredini i kritične faktore uspeha u grani.**
 - b) Samo ranije poslovne rezultate i prethodni raspored izvora.
 - c) Samo ostvarene interne troškove i postojeći broj zaposlenih.
- 044.** Koja tri načina stvaranja strategije navodi priloženi model?
- a) Preduzetnički, reaktivni i planski.
 - b) **Preduzetnički, adaptivni i planski.**
 - c) Preduzetnički, proaktivni i planski.
- 045.** Šta je karakteristično za preduzetnički pristup stvaranju strategije?
- a) Oslanjanje na stabilnu i predvidivu sredinu pri izradi formalnih planova.
 - b) **Traženje ili stvaranje novih mogućnosti za rast preduzeća.**
 - c) Pretežno reaktivno prilagođavanje na već nastale okolnosti.
- 046.** Koji način stvaranja strategije se u priloženom modelu preporučuje u uslovima izraženog diskontinuiteta?
- a) Usmereno učenje.
 - b) Racionalno planiranje.
 - c) **Nastajanje strategije tokom obavljanja aktivnosti.**
- 047.** Na kojoj pretpostavci počiva strategijski oportunizam?
- a) Promene sredine ne utiču na izbor ciljeva i poslovnih mogućnosti.
 - b) Sredina je stabilna, pa se strategija može trajno vezati za nepromenljiv cilj.
 - c) **Sredina je toliko dinamična da nije poželjno insistirati na fiksnom cilju.**
- 048.** Koji stil stvaranja strategije odgovara situaciji u kojoj su i ciljna orijentacija i orijentacija procesa jake?
- a) Logički inkrementalizam.
 - b) Usmereno učenje.
 - c) **Racionalno planiranje.**

049. Koji stil odgovara slaboj ciljnoj orijentaciji i jakoj orijentaciji procesa?

- a) Racionalno planiranje.
- b) Usmereno učenje.**
- c) Logički inkrementalizam.

050. Koji stil odgovara jakoj ciljnoj orijentaciji i slaboj orijentaciji procesa?

- a) Logički inkrementalizam.**
- b) Racionalno planiranje.
- c) Usmereno učenje.

06. Analiza sredine, obaveštavanje i scenariji

Pitanja 051–055 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje promena u sredini, načina njenog sagledavanja i tipova scenarija.

- 051.** Kako makrosredina utiče na rezultate poslovanja prema priloženom modelu?
- a) **Posredno, kao deo eksterne sredine.**
 - b) Ne utiče na rezultate poslovanja preduzeća.
 - c) Neposredno, kao unutrašnji transformacioni proces.
- 052.** Koje dve dimenzije se koriste u matrici za tipologiju sredine preduzeća?
- a) **Kompleksnost sredine i promene u sredini.**
 - b) Stopa rasta tržišta i tržišno učešće preduzeća.
 - c) Verovatnoća promene i veličina njenog uticaja na preduzeće.
- 053.** Koje obeležje izvor pripisuje strukturnim promenama?
- a) Predstavljaju redovan dnevni raspored aktivnosti.
 - b) **Uglavnom su trajne i neponovljive.**
 - c) Po pravilu se ponavljaju u istom obliku.
- 054.** Šta označava konjunktura?
- a) Odnos između značaja promene i brzine njenog nastajanja.
 - b) Rana upozorenja koja ukazuju na smer promena eksterne sredine.
 - c) **Smer i intenzitet kolebanja privredne aktivnosti u određenom periodu.**
- 055.** Koju tročlanu podelu načina sagledavanja sredine navodi priloženi model?
- a) Analizu interne sredine, eksterne sredine i ekonomske sredine.
 - b) Skeniranje sredine, analizu sredine i praćenje sredine.
 - c) **Skeniranje sredine, praćenje sredine i konkurentsko obaveštavanje.**
- 056.** Koje oblike obaveštavanja razlikuje priloženi model?
- a) Defanzivno, pasivno i anticipativno obaveštavanje.
 - b) **Defanzivno, pasivno i ofanzivno obaveštavanje.**
 - c) Defanzivno, aktivno i ofanzivno obaveštavanje.
- 057.** Koja je neposredna svrha pasivnog obaveštavanja u priloženoj podeli?
- a) **Pružanje podataka za objektivnu ocenu sredine.**
 - b) Identifikovanje poslovnih mogućnosti u sredini.
 - c) Predupređivanje iznenađenja iz sredine.
- 058.** Kako se scenariji dele prema očekivanju promena, u podeli navedenoj u izvoru?
- a) Na pesimističke i optimističke.
 - b) Na kontinuelne i promenljive.
 - c) **Na kontinuelne i disruptivne.**

059. Koja dva osnovna tipa scenarija izvor posebno navodi?

- a) Eksploratorne i anticipativne.**
- b) Eksploratorne i proaktivne.
- c) Defanzivne i ofanzivne.

060. Kako su pravilno povezani smerovi analize sredine sa nazivima makro i mikro pristupa?

- a) Spolja–unutra i unutra–spolja, kao dva naziva isključivo interne analize.
- b) Spolja–unutra, kao makro pristup, i unutra–spolja, kao mikro pristup.**
- c) Spolja–unutra, kao mikro pristup, i unutra–spolja, kao makro pristup.

07. Konkurencija i konkurentsko ponašanje

Pitanja 061–065 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razumevanje strategijskih grupa, konkurentskih snaga, barijera i reakcija konkurenata.

061. Šta je strategijska grupa?

- a) **Grupa preduzeća u istoj grani koja imaju iste ili slične strategije.**
- b) Grupa preduzeća u istoj grani koja primenjuju međusobno različite strategije.
- c) Grupa preduzeća iz različitih grana koja primenjuju slične strategije.

062. Gde izvor smešta glavne konkurente preduzeća?

- a) Među preduzećima iz drugih grana koja ne konkurišu na njegovom tržištu.
- b) Među poslovnim funkcijama unutar sopstvenog preduzeća.
- c) **U njegovu strategijsku grupu.**

063. Kada postoji konkurentska situacija?

- a) **Kada više preduzeća teži istom cilju, a ne očekuje se da ga sva mogu ostvariti.**
- b) Kada preduzeća imaju nepovezane ciljeve čije se ostvarivanje ne ograničava.
- c) Kada poslovne jedinice istog preduzeća izvršavaju različite interne zadatke.

064. Koji skup sadrži pet osnovnih konkurentskih snaga u grani?

- a) Ulazak novih preduzeća, opasnost supstitucije, pregovaračka moć konkurenata, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet postojećih preduzeća.
- b) **Ulazak novih preduzeća, opasnost supstitucije, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet postojećih preduzeća.**
- c) Ulazak novih preduzeća, opasnost supstitucije, pregovaračka moć konkurenata, pregovaračka moć distributera i rivalitet postojećih preduzeća.

065. Koja kombinacija ulaznih i izlaznih barijera je prema modelu najpovoljnija sa stanovišta profita grane?

- a) Niske ulazne i niske izlazne barijere.
- b) **Visoke ulazne i niske izlazne barijere.**
- c) Niske ulazne i visoke izlazne barijere.

066. Koje obeležje perfektne konkurencije naglašava priloženi model?

- a) Nekoliko preduzeća koja se agresivno pozicioniraju jedno prema drugom.
- b) Jedno preduzeće koje dominira ponudom i ostvaruje visoku dobit.
- c) **Veliki broj preduzeća sličnih mogućnosti u pogledu kvaliteta i troškova.**

067. Koji opis izvor povezuje sa hiperkonkurencijom?

- a) **Nekoliko preduzeća se agresivno pozicionira jedno prema drugom.**
- b) Preduzeća se povlače iz nadmetanja i zadržavaju nepromenjene položaje.
- c) Jedno preduzeće posluje bez suparnika na tržištu.

068. Kakav karakter imaju ofanzivne taktike?

- a) Pasivan.
- b) **Proaktivan.**
- c) Reaktivan.

069. Koja četiri opšta tipa taktika navodi model?

- a) **Predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje.**
- b) Ofanzivne taktike, defanzivne taktike, napad i reagovanje.
- c) Anticipativne taktike, taktike angažovanja, napad i reagovanje.

070. Šta je konkurentska reakcija?

- a) **Aktivnost preduzeća preduzeta kao protivmera na akciju konkurenta.**
- b) Samoinicijativna konkurentska akcija koja nije protivmera drugom preduzeću.
- c) Prikupljanje podataka o konkurentima bez preduzimanja protivmere.

08. Izvori, sposobnosti i lanac vrednosti

Pitanja 071–075 | Osnovni pojmovi i odnosi

Povezivanje internih izvora i sposobnosti sa konkurentskom prednošću i aktivnostima lanca vrednosti.

- 071.** Koji raspored elemenata odgovara fokusu strategijske analize?
- a) **Sredina: mogućnosti i opasnosti; izvori: snage i slabosti.**
 - b) Sredina: snage i slabosti; izvori: mogućnosti i opasnosti.
 - c) Sredina: ciljevi i zadaci; izvori: vizija i misija.
- 072.** Koja pretpostavka o preduzećima u istoj grani pripada modelu stvaranja strategije zasnovanom na izvorima?
- a) Sva preduzeća u istoj grani raspolažu identičnim izvorima.
 - b) **Preduzeća u istoj grani ne raspolažu nužno istim izvorima.**
 - c) Pripadnost istoj grani poništava razlike u izvorima.
- 073.** Šta obuhvata procena izvora prema priloženom modelu?
- a) Procenu tržišnih mogućnosti bez sagledavanja internih izvora.
 - b) Isključivo popis fizičkih sredstava bez povezivanja sa rezultatima.
 - c) **Ocenu korišćenja izvora u odnosu na rezultate, ocenu njihovog balansa i identifikovanje strategijskih pitanja.**
- 074.** Šta je organizaciona rutina?
- a) Jednokratna poslovna akcija bez ustaljenog redosleda aktivnosti.
 - b) **Regulisan i predvidiv način obavljanja aktivnosti koji uređuje koordinirane akcije.**
 - c) Nepredvidiv niz pojedinačnih postupaka bez međusobne koordinacije.
- 075.** Koje svojstvo odlikuje distinktivne sposobnosti?
- a) Njihova vrednost ne zavisi od razlike u odnosu na konkurente.
 - b) Konkurenti ih mogu bez teškoća u potpunosti duplirati.
 - c) **Konkurenti ih ne mogu lako duplirati ili to čine uz velike teškoće.**
- 076.** Kada se kompetentnost označava kao distinktivna?
- a) **Kada preduzeće nešto radi bolje od konkurenata.**
 - b) Kada preduzeće raspolaže opremom koju svi koriste na isti način.
 - c) Kada preduzeće nešto radi na nivou proseka grane.
- 077.** Šta se objašnjava konceptom suštine kompetentnosti u izvoru?
- a) **Osnova za stvaranje konkurentske prednosti.**
 - b) Step en kolebanja privredne aktivnosti u određenom periodu.
 - c) Odnos ulaznih i izlaznih barijera na nivou grane.
- 078.** Kako se dele aktivnosti u lancu vrednosti?
- a) Na primarne i finansijske.
 - b) **Na primarne i podržavajuće.**
 - c) Na operativne i strategijske.

079. Koji skup sadrži podržavajuće aktivnosti lanca vrednosti?

- a) Ulazna logistika, operacije, izlazna logistika i marketing i prodaja.
- b) Nabavka, izlazna logistika, usluge i marketing i prodaja.
- c) Nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura firme.**

080. Koji skup sadrži primarne aktivnosti lanca vrednosti?

- a) Infrastruktura firme; nabavka; razvoj tehnologije; ljudski resursi; operacije.
- b) Nabavka; operacije; razvoj tehnologije; marketing i prodaja; ljudski resursi.
- c) Ulazna logistika; operacije; izlazna logistika; marketing i prodaja; usluge.**

09. Strategijsko odlučivanje i stilovi odlučivanja

Pitanja 081–085 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje vrsta odluka, pretpostavki odlučivanja i stilova menadžera.

- 081.** Kako je Sajmon podelio odluke prema priloženom modelu?
- a) Na rutinske i kreativne.
 - b) Na programirane i neprogramirane.**
 - c) Na generičke i jedinačne.
- 082.** Koja podela poslovnih odluka se u modelu navodi kao preovlađujuća u novijoj literaturi?
- a) Rutinske, kreativne i operativne odluke.
 - b) Programirane, neprogramirane i operativne odluke.
 - c) Strategijske, taktičke i operativne odluke.**
- 083.** Kakav karakter imaju strategijske odluke prema priloženoj podeli?
- a) Generički.
 - b) Neprogramiran.**
 - c) Programiran.
- 084.** Od koje pretpostavke polazi klasični model odlučivanja?
- a) Od racionalnog ponašanja donosioca odluke.**
 - b) Od ograničene racionalnosti donosioca odluke.
 - c) Od emocionalnog ponašanja donosioca odluke.
- 085.** Menadžer raspoređuje raspoložive izvore između poslovnih aktivnosti. Koju ulogu iz priloženog modela neposredno ostvaruje?
- a) Alociranje.**
 - b) Pregovaranje.
 - c) Iniciranje.
- 086.** Koja kombinacija odgovara hijerarhijskom stilu odlučivanja?
- a) Više informacija i mali broj pravaca akcije.**
 - b) Malo informacija i veći broj pravaca akcije.
 - c) Više informacija i veći broj pravaca akcije.
- 087.** Koja kombinacija odgovara odlučnom stilu odlučivanja?
- a) Malo informacija i više pravaca akcije.
 - b) Više informacija i više pravaca akcije.
 - c) Malo informacija i jedan smer akcije.**
- 088.** Koje strategijske odluke menadžment treba da nastoji da bira prema modelu?
- a) One koje snažno jačaju konkurentnost, a lako se sprovode.**
 - b) One koje malo utiču na konkurentnost, a lako se sprovode.
 - c) One koje snažno jačaju konkurentnost, ali se veoma teško sprovode.

089. Koja dva pristupa proceni i izboru alternativa navodi priloženi model?

- a) **Pristup provere i bodovni pristup.**
- b) Pristup ocene i vrednosne sudove.
- c) Pristup provere i isključivo iskustveno zaključivanje.

090. Koje faktore treba uzeti u obzir pri izboru stila odlučivanja?

- a) Karakter menadžera, karakter situacije, karakter događaja i ograničenost izvora.
- b) **Karakter menadžera, karakter saradnika, karakter situacije i vremensko ograničenje.**
- c) Karakter menadžera, karakter zaposlenih, karakter događaja i ograničenost izvora.

10. Vrednovanje i izbor strategijskih opcija

Pitanja 091–095 | Osnovni pojmovi i odnosi

Povezivanje očekivane i željene pozicije, poslovnih uslova i izbora strategije.

091. Koje karaktere poslovnih odluka izvor međusobno razlikuje?

- a) Karakter politike i karakter postupaka.
- b) Karakter politike i karakter strategije.**
- c) Karakter politike i karakter taktike.

092. Koji tip odluka priloženi model vezuje za nivo preduzeća kao celine?

- a) Mešoviti tip.
- b) Operativni tip.
- c) Konceptioni tip.**

093. Koje dve pozicije poredi analiza razmaka?

- a) Sadašnju i željenu buduću poziciju.
- b) Očekivanu i željenu poziciju.**
- c) Sadašnju i očekivanu buduću poziciju.

094. Koju strategijsku orijentaciju model preporučuje kada preduzeće ima brojne snage, a sredina pruža mogućnosti?

- a) Ofanzivnu strategiju.**
- b) Strategiju zaokreta.
- c) Defanzivnu strategiju.

095. Koji pravac model povezuje sa kombinacijom internih snaga i nepovoljne sredine?

- a) Strategiju zaokreta.
- b) Defanzivnu strategiju.
- c) Strategiju diversifikacije.**

096. Koji faktor objašnjava davanje prednosti strategijskim opcijama u poznatim poslovnim područjima?

- a) Step en zrelosti grane.
- b) Step en hijerarhijske kontrole poslovnih jedinica.
- c) Step en familijarnosti, odnosno poznatosti područja.**

097. Koji koncept izvor navodi pri vrednovanju strategijskih opcija?

- a) Koncept buduće vrednosti.
- b) Koncept željene vrednosti.
- c) Koncept očekivane vrednosti.**

098. Koju podelu modela odlučivanja priloženi materijal navodi kao uobičajenu?

- a) Klasični, odnosno ekonomski model, i model krive iskustva.
- b) Klasični, odnosno ekonomski model, i upravljački model.**
- c) Upravljački model i portfolio model.

- 099.** Koji od navedenih metoda je u izvoru preporučen za prevazilaženje negativnih posledica grupnog mišljenja?
- a) Analiza razmaka.
 - b) Bodovni pristup proceni alternativa.
 - c) Metod „đavolovog advokata”.**
- 100.** Za isti budući period očekivana dobit je 8 miliona dinara, a željena 10 miliona. Koliki je razmak koji treba prevazići?
- a) 8 miliona dinara.
 - b) 18 miliona dinara.
 - c) 2 miliona dinara.**

11. Nivoi strategije, SPJ i organizacija preduzeća

Pitanja 101–105 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje nivoa strategije, odgovornosti poslovnih jedinica i uloge uprave.

- 101.** Koja tri glavna nivoa strategije izvor razlikuje u preduzećima sa širim proizvodnim programom?
- a) **Strategiju preduzeća, strategiju pojedinačnih poslova odnosno SPJ i funkcionalnu strategiju.**
 - b) Strategiju preduzeća, strategiju pojedinačnih poslova i društvenu strategiju.
 - c) Strategiju preduzeća, društvenu strategiju i funkcionalnu strategiju.
- 102.** Kako se nazivaju podsistemi preduzeća koji mogu imati status centra dobiti?
- a) Strategijska poslovna područja.
 - b) **Strategijske poslovne jedinice (SPJ).**
 - c) Poslovne funkcije.
- 103.** Za šta SPJ odgovara kao centar dobiti?
- a) Samo za obim aktivnosti, bez odgovornosti za poslovni rezultat.
 - b) **Za sopstvenu rentabilnost.**
 - c) Samo za ostvareni prihod, bez odgovornosti za rashode.
- 104.** Šta je u fokusu društvene strategije?
- a) **Način na koji preduzeće namerava da izađe u susret zahtevima društva.**
 - b) Operativna efikasnost pretvaranja inputa u output.
 - c) Unutrašnja kohezija preduzeća kroz povezivanje njegovih delova.
- 105.** Koji pojam označava bitnu karakteristiku sistemskog pristupa u stratezijskom menadžmentu?
- a) Inkrementalizam.
 - b) **Holizam.**
 - c) Elementarizam.
- 106.** Zašto se u multidivizionom preduzeću određene odluke zadržavaju na nivou uprave?
- a) Da bi se ukinula odgovornost svake poslovne jedinice.
 - b) **Da bi se očuvao holistički pristup preduzeću kao celini.**
 - c) Da bi se svaka poslovna jedinica odvojila od ciljeva preduzeća.
- 107.** Koje razdvajanje odluka izvor navodi među osnovama prednosti divizione forme?
- a) Prepuštanje svih stratezijskih odluka pojedinačnim radnim mestima.
 - b) Potpuno spajanje operativnih i stratezijskih odluka.
 - c) **Razdvajanje operativnih od stratezijskih odluka.**
- 108.** U kojim uslovima divizona forma prema modelu najbolje funkcioniše?
- a) Kada je svakodnevno poslovanje svih jedinica nerazdvojivo.
 - b) **Kada su poslovne jedinice razdvojene.**
 - c) Kada su poslovne jedinice potpuno spojene u jedinstven operativni tok.

- 109.** Sa razvojem većeg broja diversifikovanih preduzeća izvor povezuje nastanak koje strukture?
- a) Divisione strukture.**
 - b) Matrične strukture.
 - c) Funkcionalne strukture.
- 110.** Koji je potpuni tročlani skup zadataka uprave diversifikovanog preduzeća naveden u modelu?
- a) Liderstvo preduzeća i portfolija, unapređenje rezultata SPJ i proširenje izvora preduzeća.**
 - b) Povećanje dobiti pojedinih SPJ, povećanje tržišnog učešća i povećanje tekućih novčanih priliva.
 - c) Liderstvo preduzeća i portfolija, povećanje tekućih novčanih priliva i povećanje tržišnog učešća.

12. Portfolio analiza i konkurentski položaj SPJ

Pitanja 111–115 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje portfolio položaja i pravaca strategijskog postupanja sa poslovnim jedinicama.

- 111.** Kako je u priloženom portfolio modelu označena SPJ sa visokim tržišnim učešćem i visokom stopom rasta tržišta?
- a) Stagnirajuća SPJ.
 - b) Zrela SPJ.
 - c) SPJ tržišni lider.**
- 112.** Kako je označena SPJ sa visokim tržišnim učešćem i malom stopom rasta tržišta?
- a) Problematična SPJ.
 - b) Stagnirajuća SPJ.
 - c) Zrela SPJ.**
- 113.** Kako je označena SPJ sa malim tržišnim učešćem i malom stopom rasta tržišta?
- a) Stagnirajuća SPJ.**
 - b) SPJ tržišni lider.
 - c) Zrela SPJ.
- 114.** Kako je označena SPJ sa malim tržišnim učešćem na tržištu sa visokom stopom rasta?
- a) Stagnirajuća SPJ.
 - b) Problematična SPJ.**
 - c) Zrela SPJ.
- 115.** Koji potpuni skup od tri strategijska pravca za SPJ model navodi uz matricu Mekinzi GE?
- a) Opstajati na tržištu; rasti; dezinvestirati.
 - b) Investirati/rasti; održavati dominantnu poziciju; povući se sa tržišta.
 - c) Investirati/rasti; selektivno investirati/održavati poziciju; žetva/dezinvestirati.**
- 116.** Koje dve dimenzije određuju položaj SPJ u ADL pristupu?
- a) Atraktivnost grane i konkurentska pozicija.
 - b) Stopa rasta grane i konkurentska pozicija.
 - c) Zrelost grane i konkurentska pozicija.**
- 117.** U kojoj fazi grane je stopa rasta prema modelu obično približna stopi rasta bruto nacionalnog proizvoda privrede?
- a) U zreloj grani.**
 - b) U rastućoj grani.
 - c) U nastajućoj grani.
- 118.** Kada SPJ ima dominantnu konkurentsku poziciju prema modelu?
- a) Kada ima natprosečnu mogućnost poboljšanja, ali ne i nezavisan izbor širokog kruga opcija.
 - b) Kada može da bira između širokog kruga strategijskih opcija nezavisno od konkurenata.**
 - c) Kada ostvaruje slabe performanse i ima veoma sužen izbor opcija.

- 119.** Kako se u izvoru naziva pozicija u kojoj SPJ može da održi konkurentski položaj uprkos akcijama konkurenata?
- a) Povoljna pozicija.
 - b) Jaka pozicija.**
 - c) Održiva pozicija.
- 120.** Koje ograničenje portfolio modela izvor posebno naglašava?
- a) Stopa rasta nije dovoljna da opiše ukupnu atraktivnost grane.**
 - b) Stopa rasta sama potpuno opisuje atraktivnost grane.
 - c) Relativno tržišno učešće samo potpuno opisuje konkurentsku poziciju.

13. Konkurentska prednost i generičke strategije

Pitanja 121–125 | Osnovni pojmovi i odnosi

Razlikovanje niskih troškova, diferenciranja i usredsređenosti.

- 121.** Koja podela konkurentske prednosti je u izvoru navedena pored Porterovog razlikovanja niskih troškova i diferenciranja?
- a) Poziciona i kinetička prednost.**
 - b) Diferentna i komparativna prednost.
 - c) Relativno trajna konkurentska i komparativna prednost.
- 122.** Iz čega se poziciona konkurentska prednost često izvodi prema priloženom modelu?
- a) Iz vlasništva nad bazičnim izvorima ili pristupa tim izvorima.**
 - b) Iz same sposobnosti brzog menjanja poslovnih postupaka.
 - c) Iz znanja i iskustva kao neposredno navedene osnove te podele.
- 123.** Koja dva osnovna tipa konkurentske prednosti Porter razlikuje u priloženom modelu?
- a) Diferenciranje i usredsređenost.
 - b) Pozicionu i kinetičku prednost.
 - c) Niske troškove i diferenciranje.**
- 124.** Koje tri generičke strategije razlikuje priloženi model?
- a) Vođstvo u troškovima, diversifikaciju i usredsređenost.
 - b) Kontrakciju, zaokret i diversifikaciju.
 - c) Vođstvo u troškovima, diferenciranje i usredsređenost.**
- 125.** Koju cenovnu mogućnost preduzeća sa vođstvom u troškovima opisuje priloženi model?
- a) Niže cene od konkurentskih uz ostvarivanje istog profita.**
 - b) Viši stepen diferenciranja umesto troškovne prednosti.
 - c) Više cene od konkurentskih uz ostvarivanje istog profita.
- 126.** Na kojim snagama model posebno zasniva distinktivnu kompetentnost preduzeća koje sledi strategiju diferenciranja?
- a) Na snagama u istraživanju i razvoju i marketingu.**
 - b) Na zadržavanju standardizovane ponude bez posebne tržišne vrednosti.
 - c) Na efikasnoj proizvodnji i upravljanju materijalima.
- 127.** Koju strategiju model izdvaja za fragmentisane grane sa više manjih i srednjih konkurenata?
- a) Strategiju vođstva u troškovima.
 - b) Strategiju usredsređenosti.**
 - c) Strategiju diferenciranja.
- 128.** Kod kakve tražnje izvor izdvaja vođstvo u troškovima kao dobru strategijsku opciju?
- a) Kod neelastične tražnje.
 - b) Kada je tražnja prvenstveno zasnovana na jedinstvenosti proizvoda, a ne na ceni.
 - c) Kod elastične tražnje.**

129. Koja strategija zasniva prednost na jedinstvenosti koja ima posebnu vrednost za potrošače?

- a) Strategija vođstva u troškovima.
- b) Strategija diversifikacije.
- c) Strategija diferenciranja.**

130. Od čega prema modelu zavisi održivost diferenciranja?

- a) Od cene i privrženosti preduzeća svojim potrošačima.
- b) Od jednokratnog uvođenja novih atributa, bez obzira na kasnije imitiranje.
- c) Od trajnog opažanja vrednosti od strane potrošača i odsustva imitiranja od strane konkurenata.**

14. Tržišno usmeravanje, razvoj i poslovne promene

Pitanja 131–135 | Osnovni pojmovi i odnosi

Povezivanje izbora segmenata, pravca razvoja i karaktera poslovnih promena.

- 131.** O čemu SPJ odlučuje pri horizontalnom pozicioniranju prema priloženom modelu?
- a) O stepenu zrelosti grane i konkurentskoj poziciji u portfolio modelu.
 - b) O segmentima na kojima će konkurisati i okviru svojih aktivnosti.**
 - c) O tome koje aktivnosti lanca vrednosti pripadaju podržavajućim aktivnostima.
- 132.** Kakav odnos proizvodnog programa i tržišnih segmenata ima tržišni specijalista u modelu?
- a) Uzak proizvodni program usmeren na jedno usko tržište.
 - b) Uzak proizvodni program usmeren na više tržišta.
 - c) Širi proizvodni program usmeren na mali broj segmenata.**
- 133.** Vertikalna integracija može biti:
- a) Horizontalna i konglomeratska.
 - b) Unapred i unazad.**
 - c) Povezana i nepovezana.
- 134.** Koja dva pravca akcije Kotler povezuje sa razvojem tržišta u priloženom modelu?
- a) Otvaranje dodatnih geografskih tržišta i privlačenje drugih tržišnih segmenata.**
 - b) Menjanje atributa proizvoda i uvođenje novih veličina istog proizvoda.
 - c) Povećanje postojećeg tržišnog učešća i povećanje korišćene količine kod sadašnjih kupaca.
- 135.** Šta su „zlatne mogućnosti” u terminologiji modela?
- a) Redovni događaji koji se ponavljaju bez posebne profitne prilike.
 - b) Neregularni događaji koji omogućavaju značajan profit u kraćem periodu.**
 - c) Neregularni događaji koji se definišu dugoročnim trajanjem profita.
- 136.** Šta se od menadžmenta očekuje u četvrtoj etapi razvoja menadžment sistema?
- a) Da kreira budućnost.**
 - b) Da se ograniči na obračun već nastalih rezultata.
 - c) Da ponavlja prethodni budžet kao dovoljan okvir upravljanja.
- 137.** Šta karakteriše taktičko reagovanje na promene u sredini prema izvoru?
- a) Izbor potpuno novog odnosa proizvod–tržište kao osnovnog pravca preusmeravanja.
 - b) Poboljšavanje efikasnosti proizvodnje i prodaje radi rentabilnosti i boljeg učešća na postojećem tržištu.**
 - c) Odustajanje od sagledavanja rentabilnosti postojećeg poslovanja.
- 138.** Koji efekat krive iskustva navodi izvor pri udvostručavanju proizvodnje?
- a) Opadanje troškova po jedinici proizvoda.**
 - b) Rast troškova po jedinici proizvoda.
 - c) Nepromenjenost troškova po jedinici proizvoda.

139. Šta treba posmatrati da bi se, prema izvoru, razumeo tip promena u grani?

- a) Suštinu aktivnosti i suštinu pasive.
- b) Suštinu kompetentnosti i suštinu aktive.
- c) Suštinu aktivnosti i suštinu aktive.**

140. Koje četiri konkurentske sredine navodi priloženi model?

- a) Ekvilibrij, fluktuirajući ekvilibrij, prekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.**
- b) Ekvilibrij, plivajući ekvilibrij, neprekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.
- c) Ekvilibrij, plivajući ekvilibrij, prekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.

15. Situaciona pitanja: povezivanje ključnih pojmova

Pitanja 141–145 | Primena pojmova

Primena prethodnih oblasti na kratke, izmišljene poslovne situacije.

- 141.** Preduzeće dobro koristi raspoložive izvore, ali ne ostvaruje cilj prodaje. Kako se najbolje opisuje njegov rezultat?
- a) Istovremeno je efikasno i efektivno.
 - b) Efikasno je, ali nije efektivno.**
 - c) Efektivno je, ali nije efikasno.
- 142.** Dokument opisuje kako bi preduzeće trebalo da izgleda za pet godina. Koji pojam taj opis prvenstveno predstavlja?
- a) Misiju.
 - b) Strategijsku nameru.
 - c) Viziju.**
- 143.** Preduzeće je postavilo cilj, a zatim ga razradilo u konkretne zadatke. Koji odnos između pojmova ovaj postupak ilustruje?
- a) Ciljevi ukidaju potrebu za zadacima.
 - b) Zadaci predstavljaju zamenu za identitet preduzeća.
 - c) Zadaci operacionalizuju ciljeve.**
- 144.** Menadžment danas odlučuje o promeni poslovanja kako bi izbegao buduću štetu koju očekuje zbog diskontinuiteta. Koji pristup primenjuje?
- a) Plansko reagovanje unapred, uz sagledavanje budućih posledica sadašnje odluke.**
 - b) Ponavljanje prošlog poslovanja bez razmatranja budućih posledica.
 - c) Reagovanje tek posle nastanka štete, bez prethodne akcije.
- 145.** Pri strategijskoj analizi preduzeće je utvrdilo sopstvenu sposobnost koju konkurenti teško imitiraju i novu povoljnu mogućnost na tržištu. Kako se ti nalazi razvrstavaju?
- a) Sposobnost je eksterna mogućnost, a tržišna mogućnost interna snaga.
 - b) Sposobnost je interna snaga, a tržišna mogućnost pripada sredini.**
 - c) Sposobnost je interna snaga, a tržišna mogućnost interna slabost.
- 146.** SPJ posluje na tržištu sa visokom stopom rasta, ali njeno tržišno učešće ostaje malo. Kako se klasifikuje prema modelu?
- a) Kao SPJ tržišni lider.
 - b) Kao zrela SPJ.
 - c) Kao problematična SPJ.**
- 147.** Kupci vide posebnu vrednost u jedinstvenim svojstvima ponude, a konkurenti je ne uspevaju imitirati. Koja strategija je time podržana?
- a) Strategija vođstva u troškovima.
 - b) Strategija diversifikacije.
 - c) Strategija diferenciranja.**

- 148.** Više SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost, dok uprava zadržava odluke važne za preduzeće kao celinu. Koji princip je time očuvan?
- a) Potpuno odvajanje poslovnih jedinica od ciljeva preduzeća.
 - b) Ukidanje odgovornosti SPJ za sopstvene rezultate.
 - c) Holistički pristup uz odgovornost pojedinačnih SPJ.**
- 149.** Konkurent preduzima tržišnu akciju, a preduzeće zatim uvodi meru čija je svrha da odgovori baš na tu akciju. Kako se naziva ta mera?
- a) Konkurentske reagovanje.**
 - b) Formulisanje misije.
 - c) Pasivno obaveštavanje.
- 150.** Preduzeće raspolaže brojnim snagama, a analiza sredine pokazuje povoljne mogućnosti. Koji zaključak prati preporuku modela?
- a) Prednost treba dati strategiji zaokreta.
 - b) Prednost treba dati defanzivnoj strategijskoj orijentaciji.
 - c) Prednost treba dati ofanzivnoj strategijskoj orijentaciji.**