

Strategijski menadžment

Od pojma do obrazloženog odgovora

Nastavna prezentacija uz zbirku pitanja a), b), c).
Značenje, razlike, izmišljeni poslovni primeri i razlozi izbora.

15

tematskih oblasti

150

obrađenih pitanja

186

slajdova

01 ZNAČENJE



02 RAZLIKA



03 PRIMER



04 ZAŠTO TAČNO

Ne učite samo slovo — obrazložite izbor.

Svaki broj P001–P150 vodi ka pitanju iz pripremljene Word zbirke.

01

ZNAČENJE

Objasnite pojam svojim rečima.

02

RAZLIKA

Odvojite ga od pojmova iz drugih opcija.

03

PRIMER

Pronađite ključni podatak u primeru.

04

OBRAZLOŽENJE

Povežite definiciju sa označenim odgovorom.

ZA NASTAVU

Na kraju svake oblasti nalaze se tri pitanja za usmenu proveru. Rešenja su u beleškama; kartice vode do objašnjenja.

ZA SAMOSTALNO UČENJE

Tačan odgovor je podebljan na svakom nastavnom slajdu. U beleškama su i sva tri originalna ponuđena odgovora.

Oblasti i pitanja

Klik na oblast otvara njenu mapu pojmova i navigaciju do pojedinačnih pitanja.

- | | | |
|--------------------|---|--------------------------|
| 01 | Osnove menadžmenta, efikasnost i efektivnost | P001–010 |
| 02 | Strategijsko planiranje i promene | P011–020 |
| 03 | Odnos prema budućnosti i delovanje na sredinu | P021–030 |
| 04 | Vizija, misija, strategijska namera i ciljevi | P031–040 |
| 05 | Formulisanje strategije i strategijski pristupi | P041–050 |
| 06 | Analiza sredine, obaveštavanje i scenariji | P051–060 |
| 07 | Konkurencija i konkurentsko ponašanje | P061–070 |
| 08 | Izvori, sposobnosti i lanac vrednosti | P071–080 |

[Nastavak sadržaja →](#)

Oblasti i pitanja

Klik na oblast otvara njenu mapu pojmova i navigaciju do pojedinačnih pitanja.

09	Strategijsko odlučivanje i stilovi odlučivanja	P081–090
10	Vrednovanje i izbor strateških opcija	P091–100
11	Nivoi strategije, SPJ i organizacija preduzeća	P101–110
12	Portfolio analiza i konkurentski položaj SPJ	P111–120
13	Konkurentska prednost i generičke strategije	P121–130
14	Tržišno usmeravanje, razvoj i poslovne promene	P131–140
15	Situaciona pitanja: povezivanje ključnih pojmova	P141–150

[← Prethodne oblasti](#)

Osnove menadžmenta, efikasnost i efektivnost

Najpre odvojite svrhu od načina rada.

JEDAN REZULTAT, DVA ODVOJENA KRITERIJUMA

DOBRO KORIŠĆENJE IZVORA

Ciljevi ostvareni

Efikasno i efektivno

DOBRO KORIŠĆENJE IZVORA

Ciljevi nisu ostvareni

Efikasno, ali neefektivno

LOŠE KORIŠĆENJE IZVORA

Ciljevi ostvareni

Efektivno, ali neefikasno

LOŠE KORIŠĆENJE IZVORA

Ciljevi nisu ostvareni

Ni efikasno ni efektivno

U P007 i P141 traži se drugo polje: izvori se dobro koriste, ali ciljevi nisu ostvareni.

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P001](#)[P002](#)[P003](#)[P004](#)[P005](#)[P006](#)[P007](#)[P008](#)[P009](#)[P010](#)

Menadžment usmerava poslovanje

P001

Šta najbolje opisuje menadžment kao proces?

01 ZNAČENJE POJMA

Menadžment povezuje poslovne aktivnosti sa ciljevima. Reč „kontinualno” naglašava da usmeravanje traje tokom poslovanja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je izvršavanje pojedinačne operacije. b) je povremeno izveštavanje. Nijedno samo za sebe ne opisuje ceo proces menadžmenta.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Rukovodilac radionice usmerava rad timova ka dogovorenim rokovima, prati rezultate i prilagođava aktivnosti. Ne svodi svoj posao na obradu jednog dela.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Kontinualno pokretanje i usmeravanje poslovne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva.

Odgovor povezuje sva tri bitna elementa: kontinuitet, usmeravanje aktivnosti i ostvarivanje ciljeva.

Folet: posao se obavlja preko ljudi

P002

Koja formulacija odgovara definiciji menadžmenta autorke Folet?

01 ZNAČENJE POJMA

U definiciji Folet težište je na ostvarivanju posla preko ljudi, a ne na tome da menadžer sve izvršava sam.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) jesu opšti opisi menadžmenta. Pitanje, međutim, traži baš formulaciju koja se u zbirci pripisuje Folet.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Poslovođa organizuje saradnju zaposlenih tako da oni izvrše narudžbinu. Njegov doprinos je u usmeravanju njihovog rada.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Sposobnost da se posao obavi preko ljudi.

Jedino ova opcija sadrži karakterističnu formulaciju „preko ljudi”. Važna je tražena atribucija, ne samo opšta smislenost definicije.

Društvena tehnologija: dva rezultata

P003

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

01 ZNAČENJE POJMA

Posmatran kao društvena tehnologija, menadžment omogućava i izbor odgovarajućih ciljeva i dobro korišćenje izvora.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) svodi upravljanje na tehniku. c) odvaja produktivnost od ciljeva. U zbirci se zajedno traže efektivnost i efikasnost.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač bira ponudu koju kupci traže i organizuje njenu izradu uz manje rasipanja materijala. Potrebna su oba doprinosa.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Ostvarivanje efektivnosti i efikasnosti.

Tačan odgovor obuhvata oba svojstva koja izvor izričito povezuje sa društvenom tehnologijom.

Efikasnost: kako nešto radimo?

P004

Koja formulacija izražava suštinu efikasnosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Efikasnost znači bolje obavljanje aktivnosti uz odgovarajuće korišćenje raspoloživih izvora. Pažnja je na načinu rada.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) opisuje viziju. b) izražava efektivnost. Efikasnost ne odgovara prvenstveno na pitanje koje stvari treba izabrati.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Radionica izrađuje isti broj ispravnih delova uz manji utrošak materijala. Poboljšala je način obavljanja postojećeg posla.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Raditi bolje ono što se radi.

Formulacija „raditi bolje ono što se radi” neposredno opisuje poboljšanje načina rada.

Efektivnost: da li radimo prave stvari?

P005

Koja formulacija izražava suštinu efektivnosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Efektivnost se odnosi na smisao izabranih aktivnosti i ostvarivanje ciljeva. Dobar način rada nije dovoljan ako je smer pogrešan.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) opisuju smanjenje utrošaka ili ubrzanje bez provere svrhe. To samo po sebi ne dokazuje efektivnost.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće uvodi ponudu za kojom postoji potreba i ostvaruje postavljeni cilj prodaje. Izbor aktivnosti odgovara cilju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Raditi prave stvari.

„Raditi prave stvari” označava usmerenost na odgovarajući cilj, a ne samo brzinu ili štednju.

Efikasnost posmatra korišćenje izvora

P006

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

01 ZNAČENJE POJMA

U ovoj podeli efikasnost je interni problem: razmatra se kako preduzeće koristi svoje izvore u obavljanju aktivnosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) govori o izboru potreba kupaca. c) govori o atraktivnosti grane. Nijedno nije neposredan opis internog korišćenja izvora.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dve smene koriste iste mašine, ali jedna ostvaruje isti učinak uz manje zastoja. Analiza je usmerena na unutrašnji način rada.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Zato što se odnosi na način korišćenja izvora u preduzeću.

Traži se unutrašnja dimenzija poslovanja: korišćenje izvora, a ne procena tržišta ili grane.

Efikasnost ne garantuje efektivnost

P007

Šta znači da je preduzeće efikasno, ali neefektivno?

01 ZNAČENJE POJMA

Preduzeće može dobro koristiti izvore, a ipak ne ostvariti ciljeve. Ta dva kriterijuma zato treba ocenjivati odvojeno.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) znači da su ostvarena oba kriterijuma. c) opisuje obrnut slučaj: ostvarene ciljeve uz loše korišćenje izvora.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Fabrika ekonomično proizvodi artikle, ali ih ne prodaje u planiranom obimu. Proizvodnja je efikasna, cilj prodaje nije ostvaren.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Izvori su dobro iskorišćeni, ali ciljevi nisu ostvareni.

Odgovor istovremeno potvrđuje dobru upotrebu izvora i odsustvo ostvarenja ciljeva.

Planiranje daje smer aktivnosti

P008

Koja je osnovna uloga planiranja?

01 ZNAČENJE POJMA

Osnovna uloga planiranja u zbirci jeste usmeravanje poslovne aktivnosti. Ono povezuje ono što će se raditi sa željenim ishodom.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je transformacioni proces. c) je utvrđivanje već nastalih odstupanja. Planiranje nije ni sama proizvodnja ni samo naknadna provera.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Pre početka sezone trgovac određuje kojim kupcima će ponuditi koje proizvode. Time usmerava naredne poslovne aktivnosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Usmeravanje poslovne aktivnosti.

Usmeravanje je neposredno navedena uloga planiranja; ostale opcije opisuju drugačije aktivnosti.

Strategijski i operativni menadžment

P009

Koja dva oblika menadžmenta se posebno razlikuju u priloženoj podeli?

01 ZNAČENJE POJMA

Tražena podela razlikuje strategijsko usmeravanje preduzeća i operativno upravljanje njegovim transformacionim procesom.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) uvode taktički menadžment u traženi par. Ovde se proverava konkretna dvodelna podela, ne sve moguće klasifikacije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava bira poslovno područje, dok rukovodilac pogona organizuje tok proizvodnje. To ilustruje dva različita fokusa upravljanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Strategijski i operativni menadžment.

Par strategijski–operativni tačno ponavlja podelu iz zbirke.

Operativni menadžment vodi transformaciju

P010

Čime se neposredno bavi operativni menadžment?

01 ZNAČENJE POJMA

Transformacioni proces pretvara inpute u outpute. Operativni menadžment neposredno se bavi tim procesom u preduzeću.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) izbor poslovnog područja i b) dugoročni odnos sa sredinom pripadaju strategijskom usmeravanju, a ne neposrednom toku operacija.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U pekari se brašno, rad i oprema koriste za izradu peciva. Organizovanje tog procesa ilustruje operativni fokus.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Transformacionim procesom u preduzeću.

Tačna opcija imenuje neposredni predmet operativnog menadžmenta: transformacioni proces.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P004

Koja formulacija izražava suštinu efikasnosti?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P007

Šta znači da je preduzeće efikasno, ali neefektivno?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P010

Čime se neposredno bavi operativni menadžment?

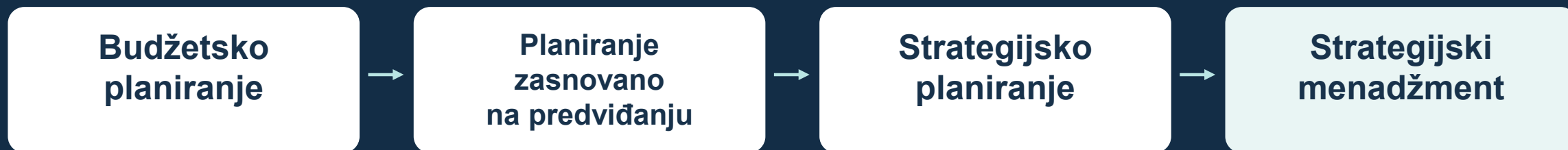
[Otvorite objašnjenje →](#)

Efikasnost: korišćenje izvora. Efektivnost: odgovarajući cilj i njegovo ostvarivanje.

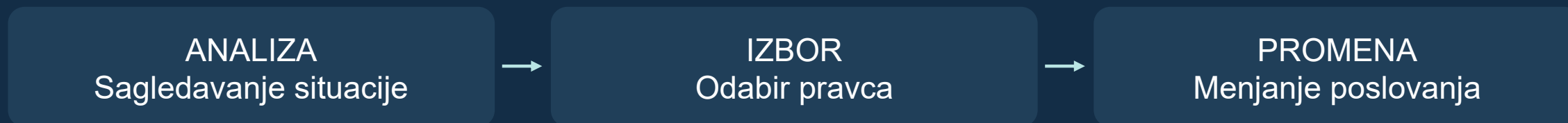
Strategijsko planiranje i promene

Povežite sadašnju odluku sa budućim posledicama.

RAZVOJ MENADŽMENT SISTEMA · P011



FAZE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA · P017



OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P011](#)

[P012](#)

[P013](#)

[P014](#)

[P015](#)

[P016](#)

[P017](#)

[P018](#)

[P019](#)

[P020](#)

Od budžeta do strategijskog menadžmenta

P011

Koji redosled prikazuje razvoj menadžment sistema u priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Model prikazuje četiri etape: budžetsko planiranje, planiranje zasnovano na predviđanju, strategijsko planiranje i strategijski menadžment.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

- a) stavlja strategijsko planiranje pre budžetskog.
 - b) menja redosled početnih i završnih etapa.
- Pitanje proverava celokupan sled.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji preduzeće polazi od budžeta, zatim prognozira, bira strategijski pravac i povezuje taj pravac sa poslovnim promenama.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Budžetsko planiranje → planiranje zasnovano na predviđanju → strategijsko planiranje → strategijski menadžment.

Samo ponuđeni sled zadržava redosled sve četiri etape iz modela.

Budžetsko planiranje polazi od iskustva

P012

Na kojoj pretpostavci je zasnovano budžetsko planiranje opisano u modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Pretpostavka prikazana u zbirci jeste ponavljanje prošlosti. Ranije iskustvo zato postaje oslonac upravljanja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zahteva potpuno novo područje u svakom periodu. c) odbacuje prethodno iskustvo. Obe tvrdnje su suprotne navedenom polazištu.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Radionica planira sledeći period oslanjajući se na prethodni, jer očekuje slične uslove poslovanja. To ilustruje pretpostavku modela.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Prošlost se ponavlja, pa se upravljanje može osloniti na ranije iskustvo.

Odgovor povezuje ponavljanje prošlosti sa oslanjanjem na ranije iskustvo, bez dodavanja drugačije logike planiranja.

Strategijski plan nije vezan samo za kalendar

P013

Kada se, pored unapred određenih termina, može javiti potreba za donošenjem strategijskog plana?

01 ZNAČENJE POJMA

Potreba za strategijskim planom može nastati kada se u sredini uoče mogućnosti ili opasnosti koje traže racionalan odgovor.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) arhiviranje i c) završetak pojedinačne operacije nisu sami po sebi razlozi strategijskog preispitivanja opisani u pitanju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Iznenada se otvara novo tržište za postojeću ponudu. Uprava razmatra plan iako redovni godišnji ciklus planiranja još nije počeo.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Kada se u sredini uoče mogućnosti i opasnosti kojima treba racionalno pristupiti.

Ključni okidač je promena u sredini sa strategijskim značajem, a ne običan administrativni ili proizvodni događaj.

Sadašnja odluka ima buduće posledice

P014

Na šta se odnosi Drakerova tvrdnja da se strategijsko planiranje bavi „budućnošću sadašnjih odluka”?

01 ZNAČENJE POJMA

Drakerova formulacija povezuje odluku donetu danas sa njenim budućim posledicama. Planiranje ne znači čekanje da budućnost postane izvesna.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) ostaje na prošlosti bez buduće veze. b) odlaže odlučivanje. Nijedno ne izražava „budućnost sadašnjih odluka”.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće danas bira opremu koja će određivati njegove proizvodne mogućnosti tokom narednih godina. Budući efekti razmatraju se sada.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Na buduće posledice odluka koje se donose sada.

Odgovor pravilno povezuje sadašnji trenutak odlučivanja sa budućim ishodima.

Strategijsko razmišljanje prethodi sistemu planiranja

P015

Šta je pretpostavka stvaranja modernog sistema strategijskog planiranja?

01 ZNAČENJE POJMA

Moderan sistem strategijskog planiranja pretpostavlja strategijsko razmišljanje: razmatranje poslovnog smera, sredine i mogućih promena.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) podrazumeva zakasnelo reagovanje. c) svodi planiranje na ponavljanje budžetskih postupaka. To ne zamenjuje strategijsko razmišljanje.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Pre izrade planskih tabela uprava razmatra kojim kupcima će služiti i kako se uslovi poslovanja menjaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) **Strategijsko razmišljanje.**

Pitanje traži pretpostavku stvaranja sistema, a zbirka kao takvu neposredno navodi strategijsko razmišljanje.

Promenljivost i kompleksnost pojačavaju potrebu

P016

U kakvoj sredini naročito dolazi do izražaja potreba za strategijskim menadžmentom?

01 ZNAČENJE POJMA

U promenljivoj i kompleksnoj sredini potrebno je povezivati više uticaja i preispitivati poslovno usmerenje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) opisuju ponavljanje, nepromenljivost ili potpuno poznate odnose. To nije situacija koju pitanje posebno izdvaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dobavljači, kupci i tehnologija menjaju se istovremeno. Preduzeću nije dovoljno da samo ponovi prethodni plan.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) U promenljivoj i kompleksnoj sredini.

Opcija objedinjuje obe tražene osobine sredine: promene i kompleksnost.

Analiza → izbor → promena

P017

Koje tri faze čine strategijsko upravljanje?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijsko upravljanje u zbirci povezuje sagledavanje situacije, odabir pravca i promenu preduzeća u skladu sa tim pravcem.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) izostavljaju jednu od traženih faza i uvode planiranje umesto nje. Potreban je potpun tročlani skup.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće analizira tržište i izvore, bira novi pravac, a zatim menja način poslovanja da bi taj izbor sprovelo.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Strategijska analiza, strategijski izbor i strategijska promena.

Sva tri koraka su prisutna i pravilno imenovana: strategijska analiza, strategijski izbor i strategijska promena.

Transformacija menja poslovno usmerenje

P018

Koju vrstu promene posebno omogućava strategijski menadžment?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijski menadžment posebno se povezuje sa transformacionom promenom, a ne samo sa ponavljanjem postojećih operacija.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zadržava strategijski položaj uz rutinsko prilagođavanje. c) zadržava poslovno usmerenje. To nisu transformacije opisane u modelu.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Radionica napušta dotadašnji način nastupa i gradi poslovanje oko drugačije ponude i novih odnosa sa kupcima.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Transformacionu promenu preduzeća.

Traži se promena preduzeća strategijskog dometa, a ne mala korekcija unutar nepromenjenog pravca.

Na diskontinuitet se priprema unapred

P019

Šta pretpostavlja plansko reagovanje na diskontinuitet?

01 ZNAČENJE POJMA

Plansko reagovanje na diskontinuitet znači preduzimanje akcija pre nastanka posledica koje bi ugrozile preduzeće.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) čeka završetak promena. c) čeka nastalu štetu. Oba odgovora isključuju delovanje unapred koje pitanje traži.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma očekuje prekid dosadašnjeg načina snabdevanja i na vreme priprema drugačije rešenje, pre zastoja proizvodnje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Preduzimanje akcija unapred.

Presudan je vremenski odnos: akcija prethodi šteti, umesto da bude samo odgovor na nju.

Operativna promena ne menja osnovni odnos

P020

Po čemu se operativne promene u sredini razlikuju od promena koje menjaju strategijski položaj?

01 ZNAČENJE POJMA

U ovoj podeli operativne promene ne menjaju odnos između preduzeća i sredine. Poslovni pravac ostaje isti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) uvodi novo poslovno područje. c) transformiše tržišnu poziciju. Oba odgovora prelaze granice opisane operativne promene.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće prilagođava raspored isporuka, ali zadržava istu ponudu, kupce i osnovni tržišni položaj.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Ne dovode do promene odnosa između preduzeća i sredine.

Odgovor zadržava razlikovnu odrednicu iz zbirke: nema promene odnosa preduzeća i sredine.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P011

Koji redosled prikazuje razvoj menadžment sistema u priloženom modelu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P014

Na šta se odnosi Drakerova tvrdnja da se strategijsko planiranje bavi „budućnošću sadašnjih odluka”?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P019

Šta pretpostavlja plansko reagovanje na diskontinuitet?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Strategijsko upravljanje povezuje analizu, izbor i promenu; planiranje ne čeka da šteta nastane.

Odnos prema budućnosti i delovanje na sredinu

Razlikujte odnos prema budućnosti od načina menjanja sredine.

REAKTIVISTIČKI

Problemi se rešavaju kao ranije.

NEAKTIVISTIČKI

Naziv u podeli; bez posebne razrade u zbirci.

PREAKTIVISTIČKI

Buduća orijentacija i pozitivan odnos prema promenama.

INTERAKTIVISTIČKI

Budućnost se može menjati, ali ne potpuno kontrolisati.

Druga podela (P025–028): izbegavanje, uticanje, reagovanje, anticipiranje. Ne zamenjujte dve klasifikacije.

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P021](#)

[P022](#)

[P023](#)

[P024](#)

[P025](#)

[P026](#)

[P027](#)

[P028](#)

[P029](#)

[P030](#)

Četiri Akofova pristupa budućnosti

P021

Koje pristupe budućnosti razlikuje Akof u priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

U zbirci su navedeni reaktivistički, neaktivistički, preaktivistički i interaktivistički pristup. Pitanje traži tačan četvoročlani skup.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) koristi drugačije nazive. b) zamenjuje interaktivistički pristup „dinamičkim”. Nazivi koji zvuče slično nisu zamenljivi u ovom pitanju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim koji želi ranija rešenja razlikuje se od tima koji pozitivno prihvata buduće promene ili nastoji da budućnost menja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Reaktivistički, neaktivistički, preaktivistički i interaktivistički.

Samo ovaj odgovor navodi sva četiri termina iz tražene klasifikacije.

Reaktivistički: oslonac na ranija rešenja

P022

Koji stav odgovara reaktivističkom pristupu?

01 ZNAČENJE POJMA

Reaktivistički pristup u zbirci označava nastojanje da se problemi rešavaju kao ranije. Orijentir je prethodno iskustvo.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje interaktivistički pristup. c) opisuje preaktivistički pristup. Njihova orijentacija prema budućnosti nije isto što i povratak ranijim rešenjima.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Prodaja slabi, a rukovodstvo predlaže povratak starom načinu nastupa zato što je nekada uspevao.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Nastojanje da se problemi rešavaju kao ranije.

Odgovor sadrži odlučujući signal „kao ranije”, koji ga povezuje sa reaktivističkim pristupom.

Preaktivistički: prihvatanje budućih promena

P023

Koji stav odgovara preaktivističkom pristupu?

01 ZNAČENJE POJMA

Preaktivistički pristup povezuje orijentaciju na budućnost sa pozitivnim posmatranjem promena u sredini.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) vraća se ranijim rešenjima. c) odbacuje promene iz razmatranja. Preaktivistički pristup ne čini ni jedno ni drugo.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće očekuje promenu navika kupaca, vidi je kao priliku i priprema svoje aktivnosti za takvu budućnost.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Orijentacija na budućnost i pozitivno posmatranje promena u sredini.

Opcija istovremeno sadrži buduću orijentaciju i pozitivan odnos prema promenama.

Interaktivistički: budućnost se može menjati

P024

Koja pretpostavka izražava interaktivistički pristup?

01 ZNAČENJE POJMA

Budućnost nije potpuno pod kontrolom, ali poslovno delovanje može da je menja. To je polazište interaktivističkog pristupa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) negira mogućnost promene budućnosti. c) obećava potpunu kontrolu. Tačna tvrdnja ne prihvata nijednu od tih krajnosti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma razvija novu ponudu zajedno sa kupcima. Time utiče na buduću tražnju, iako ne može da kontroliše sve tržišne događaje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Budućnost se teško može potpuno kontrolisati, ali se može menjati.

Odgovor spaja mogućnost uticaja sa ograničenjima kontrole nad budućnošću.

Četiri načina odnosa prema sredini

P025

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

01 ZNAČENJE POJMA

Izbegavanje, uticanje, reagovanje i anticipiranje predstavljaju tražene mogućnosti ponašanja preduzeća prema sredini.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) nabraja upravljačke aktivnosti. c) nudi drugi skup pojmova. Pitanje ne traži faze menadžmenta, već odnos prema sredini.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Pri promeni uslova firma razmatra da li će izbeći promenu, uticati na sredinu, odgovoriti na nju ili anticipirati.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Izbegavanje, uticanje, reagovanje i anticipiranje.

Jedino ponuđeni četvoročlani skup odgovara nazivima iz modela.

Izbegavanje: bez namere da se menja

P026

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

01 ZNAČENJE POJMA

U opisanom modelu izbegavanje znači odsustvo namere da se menja preduzeće ili način na koji sredina utiče na njega.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) podrazumeva promenu oba elementa. c) podrazumeva delovanje na sredinu. Obe opcije uvode promenu koju situacija isključuje.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Rukovodstvo odbacuje i unutrašnje izmene i pokušaj promene spoljašnjih uslova; nastavlja po starom.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Izbegavanje promena.

Situacija izričito isključuje promenu i preduzeća i uticaja sredine, što odgovara izbegavanju.

Uticanje: menja se sredina

P027

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

01 ZNAČENJE POJMA

Uticanje u ovoj podeli znači nastojanje da se promene uslovi sredine, dok aktivnost preduzeća ostaje nepromenjena.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) menja i preduzeće i sredinu. c) ne podrazumeva takvo delovanje. Ovde je cilj očuvanje aktivnosti uz izmenu spoljašnjih uslova.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće pregovara o drugačijim uslovima isporuke kod dobavljača kako bi zadržalo postojeći proizvodni tok.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Uticanju.

Spoljašnji uslovi se menjaju radi nastavka iste aktivnosti; to je tražena razlika u odnosu na anticipiranje.

Anticipiranje povezuje dve promene

P028

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

01 ZNAČENJE POJMA

U terminologiji ovog modela anticipiranje se povezuje sa strategijskim menadžmentom koji menja i preduzeće i sredinu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zadržava aktivnost preduzeća nepromenjenu. b) isključuje promene. Ni jedno ne obuhvata oba pravca promene iz pitanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač menja svoju ponudu i sa kupcima razvija novi način korišćenja proizvoda. Menja se firma, ali i deo njenog okruženja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Anticipiranje, povezano sa strategijskim menadžmentom.

Odgovor obuhvata istovremenu promenu oba elementa, onako kako anticipiranje određuje zbirka.

Reaktivna orijentacija prati opasnosti

P029

Na šta reaktivno orijentisano preduzeće treba naročito da obrati pažnju?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka posebno usmerava pažnju reaktivno orijentisanog preduzeća na opasnosti iz sredine.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) prebacuje težište na mogućnosti. b) zanemaruje opasnosti. Pitanje traži ono čemu ovaj tip preduzeća naročito posvećuje pažnju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće najpre prati poteze koji mogu ugroziti prodaju i priprema odgovor kada se opasnost pojavi.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Na opasnosti iz sredine.

Tačan odgovor odgovara naglašenoj pažnji prema spoljašnjim pretnjama; to ne znači da druge informacije uvek treba zanemariti.

Preduzeće može oblikovati sredinu

P030

Koja tvrdnja odgovara stanovištu strategijske perspektive o odnosu preduzeća i sredine?

01 ZNAČENJE POJMA

Stanovište strategijske perspektive priznaje mogućnost da preduzeće utiče na oblikovanje svoje sredine.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) svodi preduzeće na prilagođavanje nepromenljivim uslovima. c) odvaja rezultate od sredine. Oba promašuju mogućnost uzajamnog delovanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Nova ponuda firme podstiče kupce da drugačije zadovoljavaju potrebe. Firma nije samo primalac spoljašnjih uticaja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Preduzeća mogu da oblikuju svoju sredinu.

Traženo stanovište dopušta oblikovanje sredine, ali time ne tvrdi da je kontrola nad njom potpuna.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P022

Koji stav odgovara reaktivističkom pristupu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P024

Koja pretpostavka izražava interaktivistički pristup?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P028

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

[Otvorite objašnjenje →](#)

Pristupi budućnosti i oblici ponašanja prema sredini jesu dve različite podele.

Vizija, misija, stratezijska namera i ciljevi

Svaki pojam odgovara na drugačije pitanje.

MISIJA

Identitet preduzeća.

VIZIJA

Slika budućeg preduzeća.

STRATEGIJSKA NAMERA

Aspiracije, smer i izazov.

CILJ

Nameravano stanje.

STRATEGIJA

Način ostvarivanja ciljeva.

ZADACI

Operacionalizacija ciljeva.

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P031](#)

[P032](#)

[P033](#)

[P034](#)

[P035](#)

[P036](#)

[P037](#)

[P038](#)

[P039](#)

[P040](#)

Vizija je slika budućeg preduzeća

P031

Šta je vizija preduzeća?

01 ZNAČENJE POJMA

Vizija opisuje kako preduzeće može da izgleda u budućnosti. Težište je na budućoj slici, a ne na pojedinačnom koraku.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) opisuje strategiju kao način ostvarivanja ciljeva. c) opisuje zadatke. Vizija nije ni put sprovođenja ni njegova operativna razrada.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

„Za pet godina želimo da budemo prepoznatljiv regionalni proizvođač prilagođenih rešenja.” To je slika budućeg preduzeća.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Slika toga kako preduzeće može da izgleda u budućnosti.

Odgovor neposredno imenuje budući izgled preduzeća, što je ključna odrednica vizije.

Misija daje identitet preduzeću

P032

Koja je uloga misije posebno istaknuta u priloženoj definiciji?

01 ZNAČENJE POJMA

U zbirci je posebno naglašeno da misija daje identitet preduzeću. Ona pomaže da se razume šta preduzeće predstavlja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je buduća slika, odnosno vizija. c) je razrada ciljeva u zadatke. Pitanje traži upravo ulogu misije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

„Mi smo radionica koja obezbeđuje prilagođena rešenja za male poslovne korisnike.” Izjava određuje identitet, a ne budući rok.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Davanje identiteta preduzeću.

Tačan odgovor zadržava izričitu odrednicu priložene definicije: davanje identiteta.

Strategijska namera izražava aspiracije

P033

Kako se strategijska namera povezuje sa vizijom?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijska namera u zbirci predstavlja suštinu vizije i izražava osnovne aspiracije preduzeća.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje zadatke. c) vezuje nameru za suštinu misije i dodaje zamenu ciljeva. Tražena veza je sa vizijom.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uz viziju regionalno prepoznatljive firme, osnovna aspiracija je da se osvoji vodeće mesto u odabranom segmentu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Predstavlja suštinu vizije i izražava osnovne aspiracije preduzeća.

Opcija pravilno povezuje strategijsku nameru sa vizijom i aspiracijama, bez zamene drugim pojmovima.

Namera daje smer i izazov

Šta strategijska namera treba da pruži preduzeću?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijska namera pokazuje prema čemu preduzeće teži i kakav izazov prihvata. Nije samo raspored pojedinačnih poslova.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

„Želimo da dostignemo vodećeg konkurenta u našem segmentu.” Izjava daje smer i postavlja izazov za organizaciju.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) pripada zadacima. c) pripada misiji. Osećaj smera i izazov posebni su naglasci strategijske namere.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Osećaj smera i izazov.

Tačna opcija navodi oba tražena doprinosa strategijske namere: smer i izazov.

Cilj je nameravano stanje

P035

Kako se definišu ciljevi preduzeća?

01 ZNAČENJE POJMA

Ciljevi su stanja kojima preduzeće teži preduzimanjem poslovnih akcija. Oni opisuju željeni ishod, a ne već nastalu činjenicu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) govori o već nastalom stanju. c) govori o podacima bez željenog ishoda. Nijedno ne sadrži nameru kojoj se teži.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće želi da poveća broj redovnih kupaca tokom narednog perioda. To je stanje ka kojem usmerava aktivnosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Kao nameravana stanja kojima se teži preduzimanjem poslovnih akcija.

Odgovor sadrži i nameravano stanje i vezu sa poslovnom akcijom.

Zadaci operacionalizuju ciljeve

Šta predstavljaju zadaci u odnosu na ciljeve?

01 ZNAČENJE POJMA

Zadaci pretvaraju cilj u konkretnu radnu razradu. Omogućavaju da se željeni ishod poveže sa onim što treba uraditi.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje misiju. c) opisuje viziju. Zadatak ne daje identitet niti opštu buduću sliku preduzeća.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Za cilj bolje dostupnosti ponude prodajni tim dobija zadatak da kontaktira odabrane distributere i pripremi predloge saradnje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Operacionalizaciju ciljeva.

Traži se odnos razrade: zadaci operacionalizuju cilj, ne zamenjuju ga.

Ciljevi treba da budu međusobno usklađeni

P037

Koje svojstvo treba da ima dobro definisana struktura ciljeva?

01 ZNAČENJE POJMA

Dobra struktura ciljeva podrazumeva usklađenost i komplementarnost. Ciljevi delova preduzeća treba da podržavaju zajednički pravac.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) uvodi trajnu suprotstavljenost. c) izostavlja povezivanje nivoa. Oba otežavaju ostvarivanje skladne strukture ciljeva.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Prodaja planira rast, a proizvodnja odgovarajući učinak i rokove. Ciljevi funkcija podržavaju isti poslovni rezultat.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Međusobnu usklađenost i komplementarnost ciljeva.

Opcija čuva oba tražena svojstva strukture ciljeva: međusobnu usklađenost i komplementarnost.

Draker i upravljanje putem ciljeva

P038

Koji se pristup upravljanju u izvoru povezuje sa Drakerom?

01 ZNAČENJE POJMA

U izvoru se sa Drakerom povezuje pristup upravljanja putem ciljeva. Pitanje proverava naziv konkretnog pristupa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) stavlja zadatke u naziv pristupa. c) koristi maksimiziranje profita. To nisu nazivi koje tražena atribucija navodi.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Rukovodilac polazi od dogovorenog cilja prodaje i prema njemu usmerava aktivnosti tima. Primer ilustruje orijentaciju na cilj.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Upravljanje putem ciljeva.

Odgovor tačno povezuje ime autora sa nazivom pristupa navedenim u zbirci.

Dobit nije isto što i prihod

P039

Koji pokazatelj izvor izdvaja kao najsvodniji ekonomski pokazatelj rezultata poslovanja u tržišnoj privredi?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka izdvaja dobit kao najsvodniji ekonomski pokazatelj rezultata poslovanja u tržišnoj privredi.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) obim proizvodnje opisuje količinu učinka. c) prihod ne pokazuje sam za sebe dobit. Pitanje traži pokazatelj koji model posebno izdvaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dve firme imaju isti prihod, ali različite rashode. Sam prihod zato nije dovoljan da se zaključi da imaju jednaku dobit.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Dobit.

Odgovor odgovara pokazatelju iz modela; time se ne tvrdi da je dobit jedina moguća mera uspeha.

Strategija je način ostvarivanja ciljeva

P040

Koja formulacija najneposrednije određuje poslovnu strategiju u odnosu na ciljeve?

01 ZNAČENJE POJMA

Cilj određuje željeno stanje, a poslovna strategija način da se do njega dođe. To su povezani, ali različiti pojmovi.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) opisuje viziju. c) definiše cilj. Strategija nije isto što i buduća slika ili samo željeni ishod.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Cilj je povećati broj kupaca; strategija određuje kojim poslovnim usmerenjem i rasporedom izvora firma namerava to da postigne.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Način ostvarivanja ciljeva.

Opcija opisuje vezu između cilja i načina njegovog ostvarivanja, što pitanje neposredno traži.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P031

Šta je vizija preduzeća?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P033

Kako se strategijska namera povezuje sa vizijom?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P036

Šta predstavljaju zadaci u odnosu na ciljeve?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Vizija nije misija; cilj nije strategija; zadaci razrađuju ciljeve.

Formulisanje strategije i strategijski pristupi

Stvaranje strategije zavisi od polazišta i uslova.

CILJNA ORIJENTACIJA

JAK PROCES

SLAB PROCES

JAKA

Racionalno planiranje

P048

Logički inkrementalizam

P050

SLABA

Usmereno učenje

P049

Bez razrade u zbirci

Ne dopunjava se nova ćelija.

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P041](#)

[P042](#)

[P043](#)

[P044](#)

[P045](#)

[P046](#)

[P047](#)

[P048](#)

[P049](#)

[P050](#)

Strategija spaja područje i izvore

P041

Na šta je strategija usmerena prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategija povezuje izbor poslovnog područja i alokaciju izvora radi stvaranja konkurentske prednosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) je dnevna organizacija rada. c) je opis prošlih događaja. Nijedno ne sadrži izbor budućeg područja i raspored izvora.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma bira da posluje u određenom segmentu i usmerava opremu, ljude i znanje ka ponudi koja treba da je izdvoji.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Na izbor poslovnog područja i alokaciju izvora radi stvaranja konkurentske prednosti.

Tačna opcija obuhvata izbor područja, alokaciju izvora i svrhu: konkurentsku prednost.

Ključno pitanje: u kom području poslovati?

P042

Koje se pitanje izdvaja kao ključno pri formulisanju strategije?

01 ZNAČENJE POJMA

Određivanje poslovnog područja predstavlja ključno pitanje formulisanja strategije u zbirci.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) evidencija troškova i b) dnevni redosled operacija važni su za poslovanje, ali ne određuju osnovno strategijsko područje.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač odlučuje da li će ostati u dotadašnjoj ponudi ili usmeriti poslovanje ka drugom području potreba kupaca.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) **Određivanje poslovnog područja.**

Pitanje traži osnovni strategijski izbor, a ne njegovu računovodstvenu ili dnevnu operativnu podršku.

Promene sredine i faktori uspeha

P043

Šta menadžment treba posebno da identifikuje kako bi strategija bila racionalno zasnovana?

01 ZNAČENJE POJMA

Racionalno zasnivanje strategije zahteva identifikovanje pokretačkih snaga promena i kritičnih faktora uspeha u grani.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) i c) ograničavaju razmatranje na ranije ili interne podatke. Time izostavljaju promene sredine i uslove uspeha u grani.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma razmatra šta menja zahteve kupaca i koje sposobnosti odlučuju o uspehu ponuđača u toj grani.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Pokretačke snage promena u sredini i kritične faktore uspeha u grani.

Oba elementa su prisutna: šta pokreće promene i šta je kritično za uspeh.

Tri načina stvaranja strategije

P044

Koja tri načina stvaranja strategije navodi priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Priloženi model razlikuje preduzetnički, adaptivni i planski način stvaranja strategije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) menja adaptivni u reaktivni. c) menja ga u proaktivni. Srodno značenje reči ne zamenjuje tačan naziv u klasifikaciji.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedna firma traži nove mogućnosti, druga prilagođava postupanje okolnostima, treća se oslanja na plansko oblikovanje pravca.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Preduzetnički, adaptivni i planski.

Tačna opcija jedina zadržava sva tri naziva koja zbirka navodi.

Preduzetnički pristup traži nove mogućnosti

P045

Šta je karakteristično za preduzetnički pristup stvaranju strategije?

01 ZNAČENJE POJMA

Preduzetnički pristup naglašava traženje ili stvaranje novih mogućnosti za rast preduzeća.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) naglašava formalne planove u stabilnim uslovima. c) naglašava reakciju na već nastale okolnosti. To nisu tražena obeležja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim uočava nezadovoljenu potrebu kupaca i razvija poslovni pravac koji ranije nije postojao u njegovoj ponudi.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Traženje ili stvaranje novih mogućnosti za rast preduzeća.

Odgovor sadrži aktivno pronalaženje ili stvaranje mogućnosti, a ne samo prilagođavanje postojećem.

Pri diskontinuitetu strategija može nastajati u radu

P046

Koji način stvaranja strategije se u priloženom modelu preporučuje u uslovima izraženog diskontinuiteta?

01 ZNAČENJE POJMA

U uslovima izraženog diskontinuiteta zbirka preporučuje nastajanje strategije tokom obavljanja aktivnosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) usmereno učenje i b) racionalno planiranje jesu drugi navedeni pristupi, ali nisu označeni odgovor za ovaj uslov u zbirci.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dok se uslovi naglo menjaju, firma isprobava poslovne poteze i iz iskustva tokom rada oblikuje pravac daljeg delovanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Nastajanje strategije tokom obavljanja aktivnosti.

Tačna opcija odgovara konkretnoj preporuci modela. Ne predstavlja univerzalnu zabranu drugih pristupa u praksi.

Strategijski oportunizam i dinamična sredina

P047

Na kojoj pretpostavci počiva strateški oportunizam?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijski oportunizam počiva na pretpostavci da je sredina toliko dinamična da nije poželjno insistirati na fiksnom cilju.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) negira uticaj promena. b) polazi od stabilnosti. Obe tvrdnje su suprotne pretpostavci na kojoj ovaj pristup počiva.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ne zaključava pravac za ceo period, već razmatra nove mogućnosti koje se pojavljuju tokom intenzivnih promena.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Sredina je toliko dinamična da nije poželjno insistirati na fiksnom cilju.

Ključna je veza između velike dinamike sredine i neprikladnosti insistiranja na nepromenljivom cilju.

Racionalno planiranje: jaki cilj i proces

P048

Koji stil stvaranja strategije odgovara situaciji u kojoj su i ciljna orijentacija i orijentacija procesa jake?

01 ZNAČENJE POJMA

U datoj matrici racionalnom planiranju odgovaraju i jaka ciljna orijentacija i jaka orijentacija procesa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) ima jak cilj, slab proces. b) ima slab cilj, jak proces. Tačan odgovor mora da odgovara obema dimenzijama.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma zna šta želi da postigne i ima jasno uređen način planskog rada kojim usmerava ostvarivanje tog cilja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Racionalno planiranje.

Spajanjem dve jake orijentacije dobija se polje racionalnog planiranja iz zbirke.

Usmereno učenje: jak proces, slabiji cilj

P049

Koji stil odgovara slaboj ciljnoj orijentaciji i jakoj orijentaciji procesa?

01 ZNAČENJE POJMA

Usmereno učenje u datoj podeli odgovara slaboj ciljnoj orijentaciji i jakoj orijentaciji procesa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zahteva jake obe orijentacije. c) povezuje jak cilj sa slabim procesom. Ne treba zameniti redosled dimenzija.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ima uređen proces razmatranja i učenja, dok se konačno ciljno usmerenje još razjašnjava kroz taj proces.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Usmereno učenje.

Opis tačno odgovara kombinaciji slab cilj–jak proces navedenoj u zbirci.

Logički inkrementalizam: jak cilj, slabiji proces

P050

Koji stil odgovara jakoj ciljnoj orijentaciji i slaboj orijentaciji procesa?

01 ZNAČENJE POJMA

Logički inkrementalizam u ovoj podeli odgovara jakoj ciljnoj orijentaciji i slaboj orijentaciji procesa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zahteva jak i cilj i proces. c) obrće odnos dve dimenzije. Važno je čitati obe, ne samo jednu.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće ima jasan pravac, dok način njegovog ostvarivanja razrađuje postupno kroz poslovne korake.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Logički inkrementalizam.

Tačna opcija odgovara polju jak cilj–slab proces, bez zamene sa usmerenim učenjem.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P046

Koji način stvaranja strategije se u priloženom modelu preporučuje u uslovima izraženog diskontinuiteta?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P049

Koji stil odgovara slaboj ciljnoj orijentaciji i jakoj orijentaciji procesa?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P050

Koji stil odgovara jakoj ciljnoj orijentaciji i slaboj orijentaciji procesa?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Kod matrice stilova uvek proverite obe dimenzije: ciljnu orijentaciju i orijentaciju procesa.

Analiza sredine, obaveštavanje i scenariji

Najpre utvrdite koju podelu pitanje proverava.

Skeniranje sredine

Praćenje sredine

Konkurentsko obaveštavanje

DVE PODELE SCENARIJA

Prema očekivanju promena:
kontinuelni i disruptivni.

Osnovni tipovi:
eksploratorni i anticipativni.

DVA SMERA ANALIZE

Spolja → unutra = makro pristup.

Unutra → spolja = mikro pristup.

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P051](#)

[P052](#)

[P053](#)

[P054](#)

[P055](#)

[P056](#)

[P057](#)

[P058](#)

[P059](#)

[P060](#)

Makrosredina deluje posredno

P051

Kako makrosredina utiče na rezultate poslovanja prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Makrosredina je deo eksterne sredine koji prema priloženom modelu posredno utiče na rezultate poslovanja preduzeća.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) negira njen uticaj. c) pogrešno je smešta u unutrašnji transformacioni proces. Posredan uticaj ne znači odsustvo uticaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Promena opšte privredne aktivnosti menja uslove u kojima kupci donose odluke, pa se posledice odražavaju na poslovanje firme.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Posredno, kao deo eksterne sredine.

Odgovor pravilno određuje i mesto makrosredine i način njenog uticaja prema zbirci.

Tipologija sredine: kompleksnost i promene

Koje dve dimenzije se koriste u matrici za tipologiju sredine preduzeća?

01 ZNAČENJE POJMA

Matrica za tipologiju sredine koristi kompleksnost sredine i promene u sredini kao dve dimenzije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) upućuje na portfolio analizu. c) procenjuje verovatnoću i uticaj promene. To nisu dimenzije tražene tipologije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma upoređuje sredinu sa malim brojem stabilnih uticaja i sredinu sa brojnim uticajima koji se često menjaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Kompleksnost sredine i promene u sredini.

Opcija istovremeno obuhvata složenost odnosa i njihovu promenljivost, umesto neke druge matrice.

Strukturna promena nije redovno ponavljanje

P053

Koje obeležje izvor pripisuje strukturnim promenama?

01 ZNAČENJE POJMA

Izvor strukturnim promenama pripisuje obeležje da su uglavnom trajne i neponovljive.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je redovni dnevni raspored. c) tvrdi ponavljanje istog oblika. Obe opcije promašuju naglašeni karakter strukturne promene.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dotadašnji način organizovanja jedne grane trajno se menja. Firma ne očekuje jednostavan povratak istog obrasca u sledećem periodu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Uglavnom su trajne i neponovljive.

Odgovor zadržava oba obeležja i važnu ogradu „uglavnom”, umesto apsolutne tvrdnje.

Konjunktura opisuje kolebanja aktivnosti

P054

Šta označava konjunktura?

01 ZNAČENJE POJMA

Konjunktura označava smer i intenzitet kolebanja privredne aktivnosti u određenom periodu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) poredi značaj i brzinu promene. b) opisuje rana upozorenja. Nijedno ne određuje privredna kolebanja kao predmet pojma.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće prati da li se privredna aktivnost u posmatranom periodu povećava ili smanjuje i koliko je promena izražena.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Smer i intenzitet kolebanja privredne aktivnosti u određenom periodu.

Tačna opcija sadrži predmet, smer, intenzitet i vremenski okvir koji definicija traži.

Tri načina sagledavanja sredine

P055

Koju tročlanu podelu načina sagledavanja sredine navodi priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

U zbirci se razlikuju skeniranje sredine, praćenje sredine i konkurentsko obaveštavanje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

- a) meša područja analize sa načinima sagledavanja.
- b) umesto konkurentskog obaveštavanja navodi analizu sredine. Traži se konkretna podela.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim sagledava šire promene, prati uočena kretanja i prikuplja informacije o konkurentima. Primer povezuje tri navedena načina.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Skeniranje sredine, praćenje sredine i konkurentsko obaveštavanje.

Odgovor zadržava tačan tročlani skup iz modela; opšta reč „analiza” ne zamenjuje njegov treći član.

Tri oblika obaveštavanja

Koje oblike obaveštavanja razlikuje priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Tražena podela obuhvata defanzivno, pasivno i ofanzivno obaveštavanje. Nazivi se ne smeju mešati sa drugim tipologijama.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Na sastanku se informacije razvrstavaju prema tri naziva iz modela; podaci za objektivnu ocenu sredine vezuju se za pasivno obaveštavanje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zamenjuje ofanzivno anticipativnim. c) zamenjuje pasivno aktivnim. Obe izmene menjaju skup koji je naveden u zbirci.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Defanzivno, pasivno i ofanzivno obaveštavanje.

Samo ova opcija istovremeno sadrži sva tri tražena naziva.

Pasivno obaveštavanje daje osnovu za ocenu

P057

Koja je neposredna svrha pasivnog obaveštavanja u priloženoj podeli?

01 ZNAČENJE POJMA

Neposredna svrha pasivnog obaveštavanja u ovoj podeli jeste pružanje podataka za objektivnu ocenu sredine.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) naglašava identifikovanje mogućnosti. c) naglašava predupređivanje iznenađenja. To nisu neposredno navedene svrhe traženog oblika.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Analitičar prikuplja i sređuje podatke da bi uprava realnije sagledala uslove poslovanja, bez unapred izabrane akcije.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Pružanje podataka za objektivnu ocenu sredine.

Naglasak je na podacima i objektivnoj oceni, a ne na direktnom preduzimanju poslovnog poteza.

Kontinuelni i disruptivni scenariji

P058

Kako se scenariji dele prema očekivanju promena, u podeli navedenoj u izvoru?

01 ZNAČENJE POJMA

Prema očekivanju promena, zbirka razlikuje kontinuelne i disruptivne scenarije. Osnova podele je karakter očekivanih promena.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) koristi optimističku ili pesimističku ocenu. b) menja termin „disruptivni” u „promenljivi”. Nijedno ne ponavlja traženu podelu.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim razmatra jedan tok sa nastavkom postojećih kretanja i drugi sa prekidom dotadašnjeg obrasca. To je nastavna ilustracija podele.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Na kontinuelne i disruptivne.

Odgovor navodi tačne nazive oba tipa u podeli prema očekivanju promena.

Ne mešati dve podele scenarija

P059

Koja dva osnovna tipa scenarija izvor posebno navodi?

01 ZNAČENJE POJMA

Kao dva osnovna tipa scenarija izvor posebno navodi eksploratorne i anticipativne scenarije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zamenjuje anticipativni proaktivnim. c) preuzima nazive iz druge vrste podele. Ne treba mešati ni ovu podelu sa P058.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U radnoj svesci tim odvaja rubriku „osnovni tipovi” od rubrike „očekivane promene”. Iste reči ne popunjavaju obe rubrike.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Eksploratorne i anticipativne.

Tačan odgovor odgovara imenima iz izvora. Zbirka ne razrađuje detaljan postupak izrade ova dva tipa.

Spolja–unutra i unutra–spolja

P060

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

01 ZNAČENJE POJMA

Makro pristup ide spolja–unutra, a mikro pristup unutra–spolja. Pitanje proverava povezivanje smera i naziva.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) oba smera pogrešno svodi na internu analizu. c) obrće nazive. Reči „makro” i „mikro” ne treba zameniti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Prvi tim kreće od širih uslova ka firmi; drugi od sopstvenog poslovanja ka okruženju. Primer prikazuje različito polazište sagledavanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Spolja–unutra, kao makro pristup, i unutra–spolja, kao mikro pristup.

Tačna opcija pravilno uparuje oba smera sa nazivima pristupa iz zbirke.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P052

Koje dve dimenzije se koriste u matrici za tipologiju sredine preduzeća?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P057

Koja je neposredna svrha pasivnog obaveštavanja u priloženoj podeli?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P060

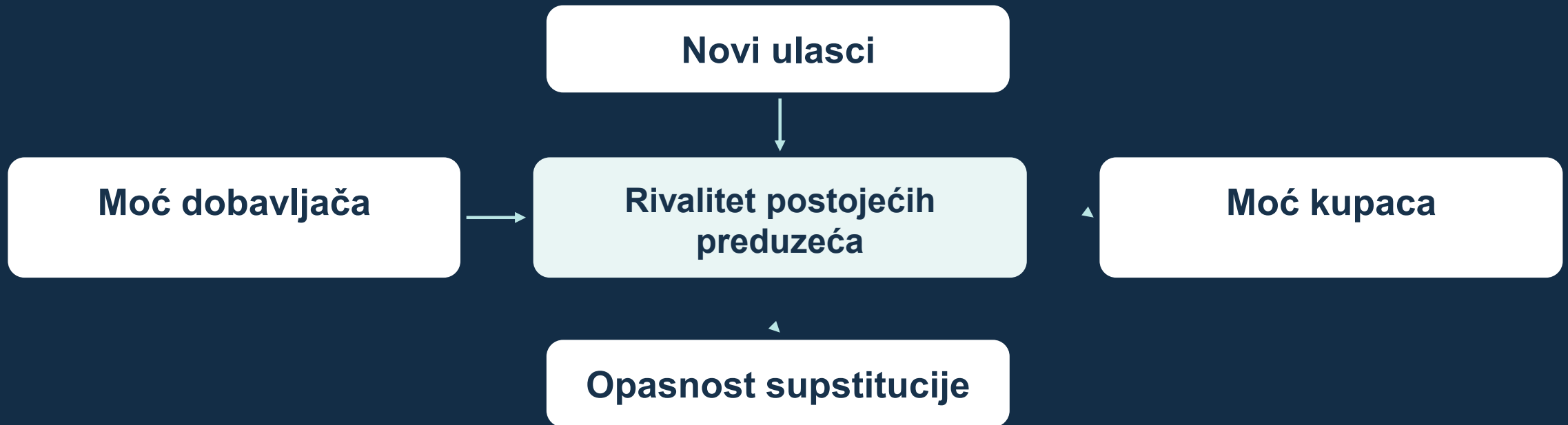
Kako su pravilno povezani smerovi analize sredine sa nazivima makro i mikro pristupa?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Ne mešajte tipologiju sredine, obaveštavanje i podele scenarija.

Konkurencija i konkurentsko ponašanje

Utvrditi učesnike, njihov odnos i sled akcije.



OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P061](#)

[P062](#)

[P063](#)

[P064](#)

[P065](#)

[P066](#)

[P067](#)

[P068](#)

[P069](#)

[P070](#)

Strategijska grupa je uža od grane

P061

Šta je strategijska grupa?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijska grupa obuhvata preduzeća u istoj grani koja imaju iste ili slične strategije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) isključuje sličnost strategija. c) isključuje pripadnost istoj grani. Za traženi pojam potrebna su oba uslova.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Unutar iste grane nekoliko ponuđača nastupa na sličan način i sa sličnim strategijskim opredeljenjima. Oni čine strategijsku grupu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Grupa preduzeća u istoj grani koja imaju iste ili slične strategije.

Odgovor povezuje istu granu sa istom ili sličnom strategijom, bez gubitka bilo kog kriterijuma.

Glavni konkurenti su u strategijskoj grupi

P062

Gde izvor smešta glavne konkurente preduzeća?

01 ZNAČENJE POJMA

Priloženi model glavne konkurente smešta u strategijsku grupu preduzeća, koju odlikuju slične strategije unutar iste grane.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) govori o firmama koje ne konkurišu na njegovom tržištu. b) govori o internim funkcijama, a ne tržišnim konkurentima.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma najpažljivije prati ponuđače koji u istoj grani nastupaju sličnom strategijom prema sličnom poslovnom prostoru.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) U njegovu strategijsku grupu.

Odgovor direktno prati mesto glavnih konkurenata kako ga određuje model.

Konkurencija podrazumeva ograničenje zajedničkog uspeha

P063

Kada postoji konkurentska situacija?

01 ZNAČENJE POJMA

Konkurentska situacija postoji kada više preduzeća teži istom cilju, a ne očekuje se da ga sva mogu ostvariti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) uklanja međusobno ograničavanje ciljeva. c) opisuje različite interne zadatke. Samo postojanje više učesnika nije dovoljan uslov.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dva preduzeća žele istu narudžbinu, ali kupac će izabrati samo jednog dobavljača. Njihovi ciljevi se međusobno ograničavaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Kada više preduzeća teži istom cilju, a ne očekuje se da ga sva mogu ostvariti.

Prisutan je zajednički cilj i nemogućnost da ga svi učesnici ostvare u opisanoj situaciji.

Pet konkurentskih snaga

P064

Koji skup sadrži pet osnovnih konkurentskih snaga u grani?

01 ZNAČENJE POJMA

Model obuhvata nove ulaske, supstituciju, moć kupaca, moć dobavljača i rivalitet među postojećim preduzećima.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zamenjuje kupce konkurentima. c) dodatno zamenjuje dobavljače distributerima. Rivalitet već obuhvata odnos postojećih konkurenata.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač sagledava nove ponuđače, zamenska rešenja, pregovore sa kupcima i dobavljačima i poteze postojećih suparnika.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Ulazak novih preduzeća, opasnost supstitucije, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet postojećih preduzeća.

Navedeno je svih pet snaga, bez zamene učesnika.

Visoke ulazne, niske izlazne barijere

P065

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

01 ZNAČENJE POJMA

Priloženi model kao najpovoljniju kombinaciju sa stanovišta profita grane navodi visoke ulazne i niske izlazne barijere.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) dopušta lakši ulazak. c) spaja lakši ulazak sa težim izlaskom. Nijedno ne odgovara kombinaciji koju izvor izdvaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji novim firmama je teško da uđu, dok izlazak onih koje odustaju nije otežan visokim preprekama.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Visoke ulazne i niske izlazne barijere.

Odgovor tačno povezuje oba smera barijera. To je modelska ocena, a ne garancija dobiti pojedinačnog preduzeća.

Perfektna konkurencija: slične mogućnosti

P066

Koje obeležje perfektne konkurencije naglašava priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka naglašava veliki broj preduzeća sličnih mogućnosti u pogledu kvaliteta i troškova.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) opisuje nekoliko agresivno pozicioniranih učesnika. b) jednog dominantnog ponuđača. Oba se razlikuju od traženog velikog broja sličnih firmi.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Na zamišljenom tržištu mnogo ponuđača raspolaže sličnim mogućnostima kvaliteta i troškova. Primer ističe samo obeležje koje pitanje traži.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Veliki broj preduzeća sličnih mogućnosti u pogledu kvaliteta i troškova.

Odgovor navodi broj učesnika i sličnost njihovih mogućnosti, bez zamene drugim opisom konkurencije.

Hiperkonkurencija: agresivno pozicioniranje

P067

Koji opis izvor povezuje sa hiperkonkurencijom?

01 ZNAČENJE POJMA

U priloženom modelu hiperkonkurencija se povezuje sa nekoliko preduzeća koja se agresivno pozicioniraju jedno prema drugom.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje odsustvo nadmetanja. c) odsustvo suparnika. Tačan odgovor zahteva izraženu međusobnu konkurentsku aktivnost.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Nekoliko konkurenata stalno uvodi nove poteze kojima pokušava da promeni međusobni položaj. Primer prati naglasak iz zbirke.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Nekoliko preduzeća se agresivno pozicionira jedno prema drugom.

Jedino ova opcija opisuje agresivno međusobno pozicioniranje koje model vezuje za pojam.

Ofanzivna taktika je proaktivna

P068

Kakav karakter imaju ofanzivne taktike?

01 ZNAČENJE POJMA

Ofanzivna taktika ima proaktivan karakter: preduzeće preuzima inicijativu, umesto da samo čeka tuđu akciju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće samostalno pokreće tržišnu kampanju da bi promenilo svoj položaj, a ne samo da odgovori na kampanju konkurenta.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je pasivnost. c) je reagovanje na već preduzet potez. Proaktivnost se razlikuje od oba takva odnosa prema akciji.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Proaktivan.

Tačan odgovor prepoznaje inicijativu kao obeležje ofanzivne taktike.

Četiri opšta tipa taktika

P069

Koja četiri opšta tipa taktika navodi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka navodi predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje kao četiri opšta tipa taktika.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) i c) kombinuju drugačije nazive sa napadom i reagovanjem. Pitanje traži baš četvoročlani skup naveden u modelu.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim razvrstava planirane poteze prema tome da li se odnose na predupređenje, napad, dekuražiranje ili odgovor na tuđu akciju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje.

Odgovor čuva sva četiri originalna naziva, bez zamene širim ili srodnim terminima.

Reagovanje je protivmera

P070

Šta je konkurentsko reagovanje?

01 ZNAČENJE POJMA

Konkurentsko reagovanje je aktivnost preduzeća koja se preduzima kao protivmera na akciju konkurenta.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Konkurent menja uslove prodaje, pa firma uvodi meru namenjenu upravo odgovoru na taj potez.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) je samoinicijativna akcija, ne protivmera. c) ostaje na prikupljanju podataka. Reagovanje zahteva i tuđu akciju i sopstveni odgovor.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Aktivnost preduzeća preduzeta kao protivmera na akciju konkurenta.

Odgovor sadrži uzročnu vezu: akcija konkurenta prethodi meri kojom mu se odgovara.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P061

Šta je strategijska grupa?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P064

Koji skup sadrži pet osnovnih konkurentskih snaga u grani?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P070

Šta je konkurentsko reagovanje?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Strategijska grupa traži istu granu i slične strategije; reagovanje traži protivmeru.

Izvori, sposobnosti i lanac vrednosti

Razlikujte spoljašnje uslove od unutrašnje osnove.

PODRŽAVAJUĆE AKTIVNOSTI · P079



PRIMARNE AKTIVNOSTI · P080



OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P071](#)

[P072](#)

[P073](#)

[P074](#)

[P075](#)

[P076](#)

[P077](#)

[P078](#)

[P079](#)

[P080](#)

Sredina i izvori: ne menjati mesta

P071

Koji raspored elemenata odgovara fokusu strategijske analize?

01 ZNAČENJE POJMA

Sredina se sagledava kroz mogućnosti i opasnosti, a izvori kroz snage i slabosti. Razlikuje se spoljašnje od unutrašnjeg.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) obrće mesta tih grupa. c) koristi ciljeve, zadatke, viziju i misiju umesto elemenata tražene analize.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Nova potreba kupaca je mogućnost iz sredine; znanje kojim firma može da je zadovolji predstavlja njenu internu snagu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Sredina: mogućnosti i opasnosti; izvori: snage i slabosti.

Odgovor pravilno razvrstava obe grupe, što je osnova za kasnije povezivanje analize i izbora strategije.

Ista grana ne znači iste izvore

P072

Koja pretpostavka o preduzećima u istoj grani pripada modelu stvaranja strategije zasnovanom na izvorima?

01 ZNAČENJE POJMA

Model zasnovan na izvorima polazi od toga da preduzeća u istoj grani ne raspolažu nužno istim izvorima.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zahteva identične izvore. c) tvrdi da grana poništava razlike. Obe opcije isključuju razlike koje model upravo priznaje.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dva proizvođača u istoj grani imaju različitu opremu, iskustvo i raspoloživo znanje. Pripadnost grani ne izjednačava njihove izvore.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Preduzeća u istoj grani ne raspolažu nužno istim izvorima.

Izraz „ne nužno isti” ostavlja prostor za razlike, bez tvrdnje da svaki izvor mora biti različit.

Procena izvora nije samo popis

P073

Šta obuhvata procena izvora prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Procena izvora povezuje njihovo korišćenje sa rezultatima, sagledava njihov balans i pomaže identifikovanju strategijskih pitanja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zanemaruje interne izvore. b) ostaje na popisu fizičkih sredstava. Nijedno ne obuhvata celinu procene iz zbirke.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ne popisuje samo mašine i ljude, već ispituje kako zajedno doprinose rezultatu i gde nastaje nedostatak ili neravnoteža.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Ocenu korišćenja izvora u odnosu na rezultate, ocenu njihovog balansa i identifikovanje strategijskih pitanja.

Tačan odgovor sadrži sva tri tražena elementa, pa procenu ne svodi na inventar.

Rutina uređuje koordinirane akcije

P074

Šta je organizaciona rutina?

01 ZNAČENJE POJMA

Organizaciona rutina je regulisan i predvidiv način obavljanja aktivnosti koji daje uređenost koordiniranim akcijama.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) je jednokratna akcija bez ustaljenog redosleda. c) je nepredvidiv i nekoordinisan niz. Oba opisa negiraju obeležja rutine.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Prijem narudžbine, provera raspoloživosti i prosleđivanje u proizvodnju obavljaju se prema usklađenom obrascu koji tim poznaje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Regulisan i predvidiv način obavljanja aktivnosti koji uređuje koordinirane akcije.

Odgovor povezuje predvidivost, uređenost i koordinaciju; rutina ne znači proizvoljno ponavljanje bilo kakvog postupka.

Distinktivnu sposobnost je teško duplirati

P075

Koje svojstvo odlikuje distinktivne sposobnosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Distinktivne sposobnosti odlikuje to što ih konkurenti ne mogu lako duplirati ili to čine uz velike teškoće.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zanemaruje odnos prema konkurentima. b) predviđa lako dupliranje. Oba uklanjaju obeležje razlikovanja koje pitanje ističe.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim uspešno izvodi složen posao zahvaljujući usklađenom iskustvu koje konkurent ne uspeva lako da ponovi.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Konkurenti ih ne mogu lako duplirati ili to čine uz velike teškoće.

Traženi odgovor ističe teškoću dupliranja, bez apsolutne tvrdnje da je svaka imitacija zauvek nemoguća.

Distinktivna kompetentnost znači: bolje od konkurenata

P076

Kada se kompetentnost označava kao distinktivna?

01 ZNAČENJE POJMA

Kompetentnost se označava kao distinktivna kada preduzeće nešto radi bolje od konkurenata.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje jednaku upotrebu opreme. c) prosečan nivo grane. „Dobro” samo po sebi nije isto što i „bolje od konkurenata”.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma rešava zahteve kupaca uspešnije od drugih ponuđača. Poređenje sa konkurentima pokazuje distinktivnost njenog učinka.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Kada preduzeće nešto radi bolje od konkurenata.

Odgovor sadrži relativni kriterijum superiornosti, koji ostale opcije nemaju.

Suština kompetentnosti objašnjava osnovu prednosti

P077

Šta se objašnjava konceptom suštine kompetentnosti u izvoru?

01 ZNAČENJE POJMA

Koncept suštine kompetentnosti u zbirci koristi se za objašnjenje osnove stvaranja konkurentske prednosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje konjunkturu. c) opisuje barijere grane. To nisu objašnjenja interne osnove konkurentske prednosti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće razmatra šta u njegovom znanju i načinu rada omogućava ponudu koja ga izdvaja u odnosu na konkurente.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Osnova za stvaranje konkurentske prednosti.

Tačna opcija odgovara svrsi koncepta u izvoru; pitanje ne zahteva dodatnu tipologiju kompetentnosti.

Lanac vrednosti: primarne i podržavajuće aktivnosti

P078

Kako se dele aktivnosti u lancu vrednosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Aktivnosti lanca vrednosti dele se na primarne i podržavajuće. To je podela koju koriste naredna dva pitanja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) uvodi finansijske aktivnosti kao celu drugu grupu. c) preuzima podelu operativno–strategijsko. Nijedno ne odgovara traženoj strukturi.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač razdvaja tok od ulazne logistike do usluge kupcu i aktivnosti koje taj tok podržavaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Na primarne i podržavajuće.

Odgovor tačno imenuje obe grupe, bez mešanja sa drugim klasifikacijama aktivnosti.

Podrška: nabavka, tehnologija, ljudi, infrastruktura

P079

Koji skup sadrži podržavajuće aktivnosti lanca vrednosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Podržavajuće aktivnosti su nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura firme.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) navodi primarne aktivnosti. b) meša nabavku sa primarnim aktivnostima. Nabavku ne treba poistovetiti sa ulaznom logistikom.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma bira dobavljače, razvija tehnologiju, upravlja zaposlenima i obezbeđuje organizacionu infrastrukturu koja podržava tok stvaranja vrednosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura firme.

Sve četiri stavke pripadaju traženoj grupi; nijedna primarna aktivnost nije ubačena u spisak.

Primarne aktivnosti prate tok do korisnika

P080

Koji skup sadrži primarne aktivnosti lanca vrednosti?

01 ZNAČENJE POJMA

Primarne aktivnosti su ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) ubacuju nabavku, tehnologiju ili ljudske resurse iz podržavajuće grupe. Usluge su ovde primarna aktivnost.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma prima ulaze, proizvodi, otprema, prodaje i pruža uslugu kupcu. Primer prati svih pet primarnih aktivnosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Ulazna logistika; operacije; izlazna logistika; marketing i prodaja; usluge.

Tačan odgovor sadrži ceo primarni tok, bez mešanja sa podržavajućim aktivnostima.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P071

Koji raspored elemenata odgovara fokusu strategijske analize?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P076

Kada se kompetentnost označava kao distinktivna?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P079

Koji skup sadrži podržavajuće aktivnosti lanca vrednosti?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Izvori nisu samo popis sredstava; kompetentnost i aktivnosti objašnjavaju kako nastaje prednost.

Strategijsko odlučivanje i stilovi odlučivanja

Najpre utvrdite kriterijum podele koji pitanje traži.

STIL ODLUČIVANJA	INFORMACIJE	PRAVCI AKCIJE
Hijerarhijski · P086	Više informacija	Mali broj pravaca
Odlučan · P087	Malo informacija	Jedan smer akcije

Ne mešajte količinu informacija i broj pravaca akcije. „Hijerarhijski” ovde označava stil, a ne broj nivoa organizacije.

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P081](#)
[P082](#)
[P083](#)
[P084](#)
[P085](#)
[P086](#)
[P087](#)
[P088](#)
[P089](#)
[P090](#)

Sajmon: programirane i neprogramirane odluke

P081

Kako je Sajmon podelio odluke prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

U priloženom modelu Sajmonova podela odluka glasi: programirane i neprogramirane.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) koriste drugačije nazive. Pitanje proverava konkretnu podelu autora, a ne sve moguće načine opisivanja odluka.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Rutinski zahtev može se rešavati po ustaljenom obrascu; izbor novog strategijskog pravca ne svodi se na isti takav postupak.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Na programirane i neprogramirane.

Tačna opcija jedina zadržava nazive podele koju zbirka povezuje sa Sajmonom.

Tri nivoa poslovnih odluka

Koja podela poslovnih odluka se u modelu navodi kao preovlađujuća u novijoj literaturi?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka kao preovlađujuću podelu u navedenom modelu izdvaja strategijske, taktičke i operativne odluke.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) kombinuju termine iz drugih podela sa operativnim odlukama. Ne treba mešati kriterijume klasifikacije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma razlikuje izbor poslovnog smera, odluke o prilagođavanju postojećeg nastupa i odluke o neposrednom toku operacija.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Strategijske, taktičke i operativne odluke.

Odgovor navodi potpun i usklađen tročlani skup iz izvora, bez tvrdnje o stanju celokupne savremene literature.

Strategijska odluka je neprogramirana

P083

Kakav karakter imaju strategijske odluke prema priloženoj podeli?

01 ZNAČENJE POJMA

Prema priloženoj podeli strategijske odluke imaju neprogramiran karakter. Ne svode se na ponavljanje ustaljenog rešenja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) koristi drugi naziv. c) predviđa programiran karakter. Obe opcije promašuju klasifikaciju strategijskih odluka iz zbirke.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava bira novo poslovno područje. Takav izbor zahteva razmatranje konkretnog usmerenja, a ne samo primenu rutinskog obrasca.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) **Neprogramiran.**

Tačan odgovor povezuje strategijski karakter odluke sa neprogramiranošću, kako nalaže model.

Klasični model polazi od racionalnosti

P084

Od koje pretpostavke polazi klasični model odlučivanja?

01 ZNAČENJE POJMA

Polazište klasičnog modela odlučivanja u zbirci jeste racionalno ponašanje donosioca odluke.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) uvodi ograničenu racionalnost. c) emocionalno ponašanje. Pitanje traži pretpostavku modela, ne opis svakog stvarnog menadžera.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji menadžer poredi mogućnosti prema razlozima relevantnim za cilj i bira na toj osnovi.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Od racionalnog ponašanja donosioca odluke.

Odgovor tačno označava polaznu pretpostavku; nije tvrdnja da ljudi u praksi uvek odlučuju potpuno racionalno.

Alociranje znači raspoređivanje izvora

P085

Menadžer raspoređuje raspoložive izvore između poslovnih aktivnosti. Koju ulogu iz priloženog modela neposredno ostvaruje?

01 ZNAČENJE POJMA

Alociranje je raspoređivanje raspoloživih izvora između aktivnosti. Pitanje opisuje upravo tu menadžersku ulogu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) pregovaranje se odnosi na usaglašavanje sa drugima. c) iniciranje na pokretanje. Nijedno nije neposredno raspoređivanje izvora.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Menadžer odlučuje koliki deo raspoloživog budžeta i vremena tima ide na svaku poslovnu aktivnost.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Alociranje.

Situacija direktno navodi raspored izvora, što je razlikovni signal za alociranje.

Hijerarhijski stil: više informacija, malo pravaca

P086

Koja kombinacija odgovara hijerarhijskom stilu odlučivanja?

01 ZNAČENJE POJMA

Hijerarhijski stil u datoj podeli kombinuje više informacija sa malim brojem pravaca akcije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) menja oba obeležja. c) zadržava više informacija, ali uvodi više pravaca. Jedno tačno obeležje nije dovoljno.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Menadžer traži opsežne informacije, a zatim usmerava odlučivanje ka malom broju pravaca daljeg delovanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Više informacija i mali broj pravaca akcije.

Tačna opcija odgovara obema dimenzijama stila. Naziv ovde ne označava broj organizacionih nivoa.

Odlučan stil: malo informacija, jedan smer

P087

Koja kombinacija odgovara odlučnom stilu odlučivanja?

01 ZNAČENJE POJMA

Odlučan stil u ovoj klasifikaciji podrazumeva malo informacija i jedan smer akcije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) uvodi više pravaca. b) uvodi i više informacija i više pravaca. Potrebno je zadržati tačnu kombinaciju obe dimenzije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Menadžer na osnovu ograničenog skupa informacija bira jedan smer delovanja. Primer ilustruje stil, ne njegovu univerzalnu poželjnost.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Malo informacija i jedan smer akcije.

Samo ova opcija spaja malo informacija sa jednim smerom akcije.

Poželjna odluka spaja uticaj i sprovodivost

P088

Koje strategijske odluke menadžment treba da nastoji da bira prema modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Model prednost daje odlukama koje snažno jačaju konkurentnost, a lako se sprovode.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) ima slab uticaj na konkurentnost. c) ima veliku teškoću sprovođenja. Tačan odgovor zadržava oba poželjna svojstva.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dve mere jačaju konkurentnost u sličnoj meri, ali je jednu znatno lakše sprovesti. Model ističe prednost takve kombinacije.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) One koje snažno jačaju konkurentnost, a lako se sprovode.

Odgovor istovremeno ispunjava kriterijum doprinosa konkurentnosti i lakšeg sprovođenja, kada je takva opcija dostupna.

Provera i bodovni pristup

P089

Koja dva pristupa proceni i izboru alternativa navodi priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka razlikuje pristup provere i bodovni pristup pri proceni i izboru alternativa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) nudi drugačiji par. c) zamenjuje bodovni pristup isključivo iskustvenim zaključivanjem. Pitanje traži nazive oba pristupa.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U ilustraciji se jedna mogućnost proverava prema postavljenim zahtevima, dok se druge upoređuju kroz dodeljene bodove.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) **Pristup provere i bodovni pristup.**

Tačan odgovor navodi potpuni par iz modela. Primer nije dodatno propisana metodologija bodovanja.

Stil zavisi od ljudi, situacije i vremena

P090

Koje faktore treba uzeti u obzir pri izboru stila odlučivanja?

01 ZNAČENJE POJMA

Pri izboru stila razmatraju se karakter menadžera, karakter saradnika, karakter situacije i vremensko ograničenje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) uvode karakter događaja i ograničenost izvora umesto dela traženog skupa. Važan je potpuni četvoročlani odgovor.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Isti menadžer razmatra način odlučivanja prema timu, konkretnom problemu i vremenu koje ima za donošenje odluke.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Karakter menadžera, karakter saradnika, karakter situacije i vremensko ograničenje.

Odgovor jedini sadrži sva četiri faktora navedena u zbirci.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P083

**Kakav karakter imaju
strategijske odluke
prema priloženoj podeli?**

[Otvorite objašnjenje →](#)

P086

**Koja kombinacija
odgovara hijerarhijskom
stilu odlučivanja?**

[Otvorite objašnjenje →](#)

P090

**Koje faktore treba uzeti u
obzir pri izboru stila
odlučivanja?**

[Otvorite objašnjenje →](#)

Programiranost, nivo odluke i stil odlučivanja nisu isti kriterijum.

Vrednovanje i izbor strategijskih opcija

Povežite uslove, kriterijum i izbor.

ANALIZA RAZMAKA · P093 I P100

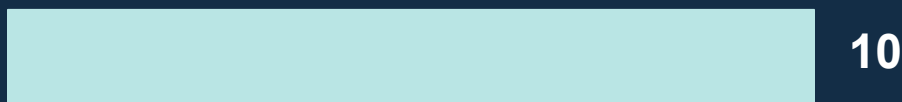
Za isti budući period

Očekivano



8

Željeno



10

Razmak: $10 - 8 = 2$ miliona dinara

PREPORUKE MODELA

Snage + mogućnosti
→ ofanzivna strategija.

Snage + nepovoljna sredina
→ diversifikacija.

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P091](#)

[P092](#)

[P093](#)

[P094](#)

[P095](#)

[P096](#)

[P097](#)

[P098](#)

[P099](#)

[P100](#)

Odluke karaktera politike i strategije

P091

Koje karaktere poslovnih odluka izvor međusobno razlikuje?

01 ZNAČENJE POJMA

Priloženi model razlikuje poslovne odluke koje imaju karakter politike i one koje imaju karakter strategije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIIJE

a) menja strategiju postupcima. c) menja je taktikom. Pitanje traži konkretno imenovani par, ne sve vrste poslovnih odluka.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji opšte usmerenje postupanja razlikuje se od izbora načina ostvarivanja poslovnih ciljeva.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Karakter politike i karakter strategije.

Tačan odgovor zadržava oba naziva iz izvora. Detaljna teorijska razrada politike nije data u zbirci.

Nivo preduzeća: konceptioni tip odluka

P092

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

01 ZNAČENJE POJMA

Za preduzeće kao celinu model vezuje konceptioni tip odluka. Fokus nije samo na neposrednom toku pojedinačnih operacija.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIIJE

a) navodi mešoviti tip. b) operativni. Pitanje traži termin koji je izvor izričito povezao sa nivoom celine.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava razmatra ukupno poslovno usmerenje firme, umesto da odlučuje o redosledu izvršenja jedne narudžbine.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) **Konceptioni tip.**

Odgovor koristi naziv „konceptioni”, koji zbirka vezuje za odluke na nivou preduzeća.

Analiza razmaka poredi dve buduće pozicije

P093

Koje dve pozicije poredi analiza razmaka?

01 ZNAČENJE POJMA

Analiza razmaka poredi očekivanu i željenu poziciju. U primeni treba da se odnose na isti budući period.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIIJE

a) i c) kao jednu poziciju uzimaju sadašnjost. Time menjaju poređenje koje model traži.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Za narednu godinu firma očekuje dobit od 8 miliona, a želi 10 miliona dinara. Razmatra razliku između te dve buduće veličine.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Očekivanu i željenu poziciju.

Ključno je poređenje očekivanog sa željenim, a ne jednostavno poređenje današnjeg i budućeg stanja.

Snage i mogućnosti podržavaju ofanzivu

P094

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

01 ZNAČENJE POJMA

Kada postoje brojne interne snage i povoljne mogućnosti u sredini, model preporučuje ofanzivnu strategijsku orijentaciju.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zaokret i c) defanzivna strategija nisu označene preporuke za opisanu kombinaciju. Potrebno je zajedno čitati unutrašnje i spoljašnje uslove.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ima sposobnu ekipu, a pojavljuje se nova tražnja koju ta ekipa može zadovoljiti. Postoje uslovi za aktivnije korišćenje prilike.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Ofanzivnu strategiju.

Odgovor prati kombinaciju snage–mogućnosti iz zbirke, ne samo jednu stranu analize.

Snage i nepovoljna sredina: modelska preporuka

P095

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

01 ZNAČENJE POJMA

Za kombinaciju internih snaga i nepovoljne sredine priloženi model navodi strategiju diversifikacije.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zaokret i b) defanzivna strategija nisu označeni odgovor u ovoj podeli. Ne treba samostalno zameniti preporuku drugom poznatom matricom.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ima razvijene snage, ali joj je sredina nepovoljna; u ilustraciji razmatra širenje poslovnog područja umesto oslanjanja samo na postojeće.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Strategiju diversifikacije.

Opcija odgovara preporuci izvora. To nije univerzalno pravilo da svako preduzeće u takvoj situaciji mora diversifikovati poslovanje.

Familijarnost znači poznatost područja

P096

Koji faktor objašnjava davanje prednosti stratezijskim opcijama u poznatim poslovnim područjima?

01 ZNAČENJE POJMA

Stepen familijarnosti označava poznatost poslovnog područja i objašnjava sklonost opcijama u poznatom području.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) govori o zrelosti grane. b) o hijerarhijskoj kontroli. To nisu mere poznatosti poslovnog područja za donosioca odluke.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim lakše razmatra opciju na tržištu koje poznaje iz ranijeg rada nego opciju u sasvim nepoznatom području.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Stepen familijarnosti, odnosno poznatosti područja.

Tačan odgovor odgovara značenju termina „familijarnost”; poznatost se ne sme automatski izjednačiti sa većom isplativošću.

Očekivana vrednost nije željena vrednost

P097

Koji koncept izvor navodi pri vrednovanju strategijskih opcija?

01 ZNAČENJE POJMA

Pri vrednovanju strategijskih opcija zbirka navodi koncept očekivane vrednosti. On nije isto što i vrednost koju bismo želeli.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) koristi naziv buduće vrednosti. b) željene vrednosti. Zbirka ne izjednačava ta tri termina niti daje računsku razradu ovog koncepta.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim razlikuje procenu očekivanog ishoda opcije od ambicije koju bi voleo da ostvari. Ambicija sama nije procena očekivanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) **Koncept očekivane vrednosti.**

Odgovor ponavlja koncept iz izvora. Na ovom mestu se ne uvodi formula koju priloženi materijal ne razrađuje.

Dva modela odlučivanja u zbirci

P098

Koju podelu modela odlučivanja priloženi materijal navodi kao uobičajenu?

01 ZNAČENJE POJMA

Uobičajena podela navedena u priloženom materijalu jeste klasični, odnosno ekonomski model, i upravljački model.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) uvodi krivu iskustva. c) uvodi portfolio model. Ti pojmovi pripadaju drugim objašnjenjima, a ne traženom paru modela odlučivanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Pri razvrstavanju nastavnog materijala tim odvojeno vodi modele odlučivanja, portfolio analizu i objašnjenje kretanja jediničnih troškova.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Klasični, odnosno ekonomski model, i upravljački model.

Tačan odgovor zadržava oba člana podele i oba naziva prvog člana, bez mešanja različitih tema.

„Đavolov advokat” preispituje saglasnost

P099

Koji od navedenih metoda je u izvoru preporučen za prevazilaženje negativnih posledica grupnog mišljenja?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka preporučuje metod „đavolovog advokata” za prevazilaženje negativnih posledica grupnog mišljenja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIIJE

a) analiza razmaka poredi pozicije. b) bodovni pristup procenjuje alternative. Oni nisu označeni odgovor na problem grupnog mišljenja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji jedan član tima dobija zadatak da iznese primedbe na predlog, čak i kada se ostali brzo saglašavaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Metod „đavolovog advokata”.

Metod usmerava pažnju na kritičko preispitivanje predloga, što odgovara problemu navedenom u pitanju.

Razmak je $10 - 8 = 2$ miliona dinara

P100

Za isti budući period očekivana dobit je 8 miliona dinara, a željena 10 miliona. Koliki je razmak koji treba prevazići?

01 ZNAČENJE POJMA

Za isti budući period željena dobit iznosi 10, a očekivana 8 miliona dinara. Razmak predstavlja razliku, ne zbir.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIIJE

a) ponavlja očekivanu dobit. b) sabira dve veličine. Nijedno ne meri koliko očekivani rezultat zaostaje za željenim.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Željeno: 10 miliona. Očekivano: 8 miliona.
Za prevazilaženje razmaka treba razmatrati dodatna 2 miliona dinara dobiti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) 2 miliona dinara.

Oduzimanjem očekivane od željene dobiti za isti period dobija se 2 miliona dinara.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P093

Koje dve pozicije poredi analiza razmaka?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P095

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

[Otvorite objašnjenje →](#)

P100

Za isti budući period očekivana dobit je 8 miliona dinara, a željena 10 miliona. Koliki je razmak koji treba prevazići?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Očekivano nije željeno; modelska preporuka nije univerzalno pravilo poslovanja.

Nivoi strategije, SPJ i organizacija preduzeća

Posmatrajte odgovornost jedinice i interes celine zajedno.



FUNKCIONALNE STRATEGIJE · doprinos poslovnih funkcija

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P101](#)

[P102](#)

[P103](#)

[P104](#)

[P105](#)

[P106](#)

[P107](#)

[P108](#)

[P109](#)

[P110](#)

Tri nivoa: preduzeće, SPJ, funkcija

P101

Koja tri glavna nivoa strategije izvor razlikuje u preduzećima sa širim proizvodnim programom?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka razlikuje strategiju preduzeća, strategiju pojedinačnih poslova odnosno SPJ i funkcionalnu strategiju.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) i c) ubacuju društvenu strategiju umesto jednog traženog nivoa. Društvena strategija postoji u zbirci, ali ne zamenjuje član ovog skupa.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava usmerava celinu, poslovna jedinica svoj posao, a funkcija svoj doprinos poslovanju. Primer pokazuje tri nivoa strategijskog razmatranja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Strategiju preduzeća, strategiju pojedinačnih poslova odnosno SPJ i funkcionalnu strategiju.

Odgovor jedini sadrži potpunu hijerarhiju tri glavna nivoa navedenu u modelu.

SPJ može biti centar dobiti

P102

Kako se nazivaju podsistemi preduzeća koji mogu imati status centra dobiti?

01 ZNAČENJE POJMA

Strategijska poslovna jedinica, skraćeno SPJ, jeste podsistem preduzeća koji može imati status centra dobiti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) poslovno područje nije traženi naziv podsistema. c) poslovna funkcija nije isto što i SPJ u ovoj podeli.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Diversifikovano preduzeće ima jedinicu za određeni posao čiji se poslovni rezultat posebno sagledava.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Strategijske poslovne jedinice (SPJ).

Tačan odgovor imenuje organizacioni podsistem iz pitanja, uz zadržavanje odrednice da može biti centar dobiti.

SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost

P103

Za šta SPJ odgovara kao centar dobiti?

01 ZNAČENJE POJMA

Kao centar dobiti, SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost, a ne samo za količinu rada ili ostvareni prihod.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) izostavlja poslovni rezultat. c) zanemaruje rashode. Obe opcije su uže od odgovornosti centra dobiti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Poslovna jedinica povećava prodaju, ali uprava razmatra i rezultat koji ostvaruje uz svoje rashode. Veći prihod nije jedini kriterijum.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Za sopstvenu rentabilnost.

Odgovor obuhvata sopstvenu rentabilnost kao odgovornost SPJ koju zbirka izričito ističe.

Društvena strategija odgovara zahtevima društva

P104

Šta je u fokusu društvene strategije?

01 ZNAČENJE POJMA

Društvena strategija u fokusu ima način na koji preduzeće namerava da izađe u susret zahtevima društva.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) opisuje operativnu efikasnost, a c) unutrašnju koheziju. Nijedno ne ističe odnos prema zahtevima društva.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma razmatra kako će poslovno odgovoriti na očekivanja zajednice u kojoj deluje. Primer ostaje na odnosu preduzeća i društva.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Način na koji preduzeće namerava da izađe u susret zahtevima društva.

Tačan odgovor prepoznaje spoljašnje društvene zahteve kao neposredni fokus ovog pojma.

Holizam: preduzeće kao povezana celina

P105

Koji pojam označava bitnu karakteristiku sistemskog pristupa u strategijskom menadžmentu?

01 ZNAČENJE POJMA

Holizam je bitna karakteristika sistemskog pristupa u strategijskom menadžmentu: pažnja je na preduzeću kao povezanoj celini.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) inkrementalizam upućuje na postupne korake. c) elementarizam nije traženo obeležje sistemskog pristupa iz zbirke.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava razmatra kako odluka jedne poslovne jedinice utiče na druge jedinice i rezultat celog preduzeća.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Holizam.

Odgovor zadržava celinu i povezanost delova, umesto izolovanog sagledavanja svakog dela.

Uprava čuva interes celine

P106

Zašto se u multidivizionom preduzeću određene odluke zadržavaju na nivou uprave?

01 ZNAČENJE POJMA

U multidivizionom preduzeću određene odluke ostaju na nivou uprave da bi se očuvao holistički pristup.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) ukida odgovornost jedinica. c) odvaja ih od ciljeva preduzeća. Centralno zadržavanje nekih odluka ne znači ni jedno ni drugo.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

SPJ odlučuje o svom poslu, dok uprava zadržava odluke koje utiču na raspored izvora i usmerenje preduzeća kao celine.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Da bi se očuvao holistički pristup preduzeću kao celini.

Tačna opcija objašnjava razlog zadržavanja odluka: povezanost celine, uz postojanje pojedinačnih poslovnih jedinica.

Diviziona forma razdvaja vrste odluka

P107

Koje razdvajanje odluka izvor navodi među osnovama prednosti divizione forme?

01 ZNAČENJE POJMA

Među osnovama prednosti divizione forme zbirka navodi razdvajanje operativnih od strategijskih odluka.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) prepušta sve strategijske odluke pojedinačnim radnim mestima. b) potpuno spaja dva nivoa. Oba opisa negiraju traženo razdvajanje.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinica rešava operativna pitanja svog posla, dok se strategijska pitanja razmatraju na odgovarajućem nivou usmeravanja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Razdvajanje operativnih od strategijskih odluka.

Odgovor jasno razdvaja dve vrste odluka, što je naglašeni doprinos ove forme u modelu.

Razdvojene jedinice pogoduju divizionoj formi

P108

U kojim uslovima divizionna forma prema modelu najbolje funkcioniše?

01 ZNAČENJE POJMA

Prema modelu divizionna forma najbolje funkcioniše kada su poslovne jedinice razdvojene.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) podrazumevaju nerazdvojivo ili potpuno spojeno svakodnevno poslovanje. To nije uslov koji zbirka izdvaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dve jedinice vode različite, operativno razdvojene poslove, dok pripadaju istom preduzeću. To ne znači da nemaju zajedničku upravu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Kada su poslovne jedinice razdvojene.

Tačan odgovor zadržava razdvojenost jedinica, bez zaključka da one moraju biti odvojena pravna lica.

Diversifikacija i divizionna struktura

P109

Sa razvojem većeg broja diversifikovanih preduzeća izvor povezuje nastanak koje strukture?

01 ZNAČENJE POJMA

Razvoj većeg broja diversifikovanih preduzeća izvor povezuje sa nastankom divizione strukture.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) matrična i c) funkcionalna struktura jesu drugi nazivi, ali nisu označen odgovor na vezu koju pitanje traži.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Preduzeće sa više različitih poslova organizuje ih kroz poslovne jedinice umesto da razmatra samo jedinstven funkcionalni tok.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) **Divizione strukture.**

Tačan odgovor prati konkretnu vezu diversifikacije i divizione strukture navedenu u zbirci.

Uprava: liderstvo, rezultati SPJ, izvori

P110

Koji je potpuni tročlani skup zadataka uprave diversifikovanog preduzeća naveden u modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Tri zadatka uprave su liderstvo preduzeća i portfolija, unapređenje rezultata SPJ i proširenje izvora preduzeća.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) i c) zamenjuju deo skupa tržišnim učešćem i tekućim prilivima. To mogu biti poslovne veličine, ali nisu traženi potpuni skup zadataka.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava usmerava celinu poslova, podržava bolje rezultate jedinica i razmatra proširenje izvora za buduće poslovanje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Liderstvo preduzeća i portfolija, unapređenje rezultata SPJ i proširenje izvora preduzeća.

Odgovor obuhvata sve tri različite uloge, a ne samo odabrane finansijske ili tržišne ishode.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P101

Koja tri glavna nivoa strategije izvor razlikuje u preduzećima sa širim proizvodnim programom?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P103

Za šta SPJ odgovara kao centar dobiti?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P106

Zašto se u multidivizionom preduzeću određene odluke zadržavaju na nivou uprave?

[Otvorite objašnjenje →](#)

SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost; uprava zadržava odluke važne za celinu.

Portfolio analiza i konkurentski položaj SPJ

Dve dimenzije prvo, naziv položaja zatim.

TRŽIŠNO UČEŠĆE SPJ

VISOKO UČEŠĆE · VISOK RAST

SPJ tržišni lider

MALO UČEŠĆE · VISOK RAST

Problematična SPJ

VISOKO UČEŠĆE · MALI RAST

Zrela SPJ

MALO UČEŠĆE · MALI RAST

Stagnirajuća SPJ

ADL · P116

Zrelost grane
+
konkurentska pozicija.

Mekinzi GE: u zbirci se proveravaju pravci postupanja, ne dimenzije matrice.

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P111](#)

[P112](#)

[P113](#)

[P114](#)

[P115](#)

[P116](#)

[P117](#)

[P118](#)

[P119](#)

[P120](#)

Visoko učešće + visok rast: tržišni lider

P111

Kako je u priloženom portfolio modelu označena SPJ sa visokim tržišnim učešćem i visokom stopom rasta tržišta?

01 ZNAČENJE POJMA

Prema nazivima u zbirci, SPJ sa visokim tržišnim učešćem i visokom stopom rasta tržišta jeste SPJ tržišni lider.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) stagnirajuća SPJ ima malo učešće i mali rast. b) zrela SPJ ima visoko učešće, ali mali rast. Potrebno je pročitati obe dimenzije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinica ima visoko učešće na tržištu koje brzo raste. Taj spoj dva visoka pokazatelja određuje njen položaj u modelu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) SPJ tržišni lider.

Tačan odgovor odgovara preseku visokog učešća i visokog rasta; nije dovoljan samo jedan visok pokazatelj.

Visoko učešće + mali rast: zrela SPJ

P112

Kako je označena SPJ sa visokim tržišnim učešćem i malom stopom rasta tržišta?

01 ZNAČENJE POJMA

Zrela SPJ u priloženom portfolio modelu ima visoko tržišno učešće i malu stopu rasta tržišta.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) problematična SPJ ima malo učešće i visok rast. b) stagnirajuća SPJ ima malo učešće i mali rast.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Poslovna jedinica zadržava visoko učešće, ali njeno tržište više ne raste brzo. Model je označava kao zrelu SPJ.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Zrela SPJ.

Odgovor pravilno povezuje visoko učešće sa malim rastom. Naziv ne označava starost samog preduzeća.

Malo učešće + mali rast: stagnirajuća SPJ

P113

Kako je označena SPJ sa malim tržišnim učešćem i malom stopom rasta tržišta?

01 ZNAČENJE POJMA

Stagnirajuća SPJ u zbirci označava posao sa malim tržišnim učešćem i malom stopom rasta tržišta.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) tržišni lider ima oba visoka pokazatelja. c) zrela SPJ ima visoko učešće. Ovde je učešće izričito malo.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinica ima mali deo tržišta, a ni samo tržište nema visok rast. Presek ta dva uslova određuje navedeni naziv.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Stagnirajuća SPJ.

Tačna opcija odgovara paru malo–malo; time se ne donosi automatska odluka o zatvaranju tog posla.

Malo učešće + visok rast: problematična SPJ

P114

Kako je označena SPJ sa malim tržišnim učešćem na tržištu sa visokom stopom rasta?

01 ZNAČENJE POJMA

Problematična SPJ posluje na tržištu sa visokom stopom rasta, ali sama ima malo tržišno učešće.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) stagnirajuća SPJ zahteva mali rast. c) zrela SPJ zahteva visoko učešće i mali rast. Oba su druga polja matrice.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Novo tržište brzo se širi, ali jedinica još zauzima mali deo tog tržišta. Visok rast ne čini je automatski liderom.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Problematična SPJ.

Odgovor čita zajedno malo učešće jedinice i visok rast tržišta, bez zamene tih dimenzija.

Mekinzi GE: tri pravca postupanja

P115

Koji potpuni skup od tri strategijska pravca za SPJ model navodi uz matricu Mekinzi GE?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka navodi tri pravca: investirati/rasti; selektivno investirati/održavati poziciju; žetva/dezinvestirati.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i b) menjaju ili izostavljaju punu srednju grupu. Važna je razlika između opšteg investiranja i selektivnog investiranja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava razmatra da u jedan posao ulaže radi rasta, drugi održava selektivnim ulaganjima, a prema trećem usmeri žetvu ili dezinvestiranje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Investirati/rasti; selektivno investirati/održavati poziciju; žetva/dezinvestirati.

Odgovor obuhvata sva tri pravca, uključujući selektivno investiranje i održavanje pozicije.

ADL: zrelost grane i konkurentska pozicija

P116

Koje dve dimenzije određuju položaj SPJ u ADL pristupu?

01 ZNAČENJE POJMA

U ADL pristupu položaj SPJ određuju zrelost grane i konkurentska pozicija, prema pitanju iz zbirke.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) menja zrelost atraktivnošću. b) menja je stopom rasta. U ovom pitanju treba zadržati tačno imenovanu prvu dimenziju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava procenjuje u kom stadijumu zrelosti je grana i kakvu konkurentsku poziciju jedinica u njoj ima.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Zrelost grane i konkurentska pozicija.

Odgovor pravilno navodi obe dimenzije ADL pristupa kako ih zbirka zadržava.

Zrela grana i rast privrede

P117

U kojoj fazi grane je stopa rasta prema modelu obično približna stopi rasta bruto nacionalnog proizvoda privrede?

01 ZNAČENJE POJMA

Prema modelu, u zreloj grani stopa rasta obično je približna stopi rasta bruto nacionalnog proizvoda privrede.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) rastuća i c) nastajuća grana nisu označene za navedenu vezu. „Obično približna” nije tvrdnja o nepromenljivoj jednakosti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

U nastavnoj ilustraciji grana više ne raste izrazito brže od opšte privredne aktivnosti, već približno prati njen rast.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) U zreloj grani.

Tačan odgovor prati karakteristiku zrele grane iz modela, bez uvođenja stvarnih statističkih podataka.

Dominantna pozicija pruža širok izbor

P118

Kada SPJ ima dominantnu konkurentsku poziciju prema modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Dominantna konkurentska pozicija znači mogućnost izbora širokog kruga strategijskih opcija nezavisno od konkurenata, prema modelu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) opisuje samo mogućnost poboljšanja. c) slabe performanse i sužen izbor. Nijedno ne pruža širok, nezavisan izbor iz definicije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinica može da bira između više strategijskih pravaca bez toga da joj svaki izbor diktira potez konkurenta.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Kada može da bira između širokog kruga strategijskih opcija nezavisno od konkurenata.

Odgovor zadržava širok krug opcija i nezavisnost izbora kao dva ključna obeležja.

Jaka pozicija odoleva akcijama konkurenata

P119

Kako se u izvoru naziva pozicija u kojoj SPJ može da održi konkurentski položaj uprkos akcijama konkurenata?

01 ZNAČENJE POJMA

U terminologiji izvora „jaka pozicija” znači da SPJ može da održi konkurentski položaj uprkos akcijama konkurenata.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) povoljna i c) održiva pozicija zvuče smisleno, ali nisu nazivi označeni za ovu definiciju. Pitanje proverava modelski termin.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Konkurenti preduzimaju akcije, ali jedinica uspeva da sačuva svoj konkurentski položaj. Zbirka to vezuje za jaku poziciju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Jaka pozicija.

Tačan je naziv „jaka”, iako reč „održiva” u svakodnevnom govoru može delovati primamljivo.

Rast nije cela atraktivnost grane

P120

Koje ograničenje portfolio modela izvor posebno naglašava?

01 ZNAČENJE POJMA

Posebno ograničenje portfolio modela jeste to što stopa rasta sama nije dovoljna da opiše ukupnu atraktivnost grane.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) proglašava rast dovoljnom merom. c) proglašava tržišno učešće dovoljnom merom pozicije. Obe tvrdnje precenjuju pojedinačni pokazatelj.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Uprava ne zaključuje da je posao povoljan samo zato što mu tržište raste; u razmatranju zadržava i druge informacije o poslovnim uslovima.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Stopa rasta nije dovoljna da opiše ukupnu atraktivnost grane.

Tačan odgovor upozorava na granicu pojednostavljenog pokazatelja, bez potpunog odbacivanja portfolio analize.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P114

Kako je označena SPJ sa malim tržišnim učešćem na tržištu sa visokom stopom rasta?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P116

Koje dve dimenzije određuju položaj SPJ u ADL pristupu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P119

Kako se u izvoru naziva pozicija u kojoj SPJ može da održi konkurentski položaj uprkos akcijama konkurenata?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Visok rast tržišta ne znači visoko učešće SPJ; stopa rasta nije cela atraktivnost grane.

Konkurentska prednost i generičke strategije

Trošak, posebna vrednost i obuhvat nisu isti izbor.

VOĐSTVO U TROŠKOVIMA

Osnova: niski troškovi.

P125: mogućnost niže cene uz isti profit.

DIFERENCIRANJE

Osnova: jedinstvenost koju kupci vrednuju.

P129–130: vrednost i održivost.

USREDSREĐENOST

Usmerenje na odabrani uži segment.

P127: preporuka za fragmentisanu granu.

Dva tipa prednosti (P123) nisu isto što i tri generičke strategije (P124).

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P121](#)

[P122](#)

[P123](#)

[P124](#)

[P125](#)

[P126](#)

[P127](#)

[P128](#)

[P129](#)

[P130](#)

Razlikovati dve podele konkurentske prednosti

P121

Koja podela konkurentske prednosti je u izvoru navedena pored Porterovog razlikovanja niskih troškova i diferenciranja?

01 ZNAČENJE POJMA

Pored Porterovog razlikovanja niskih troškova i diferenciranja, izvor navodi poziciju i kinetičku konkurentsku prednost.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) i c) kombinuju druge izraze sa komparativnom prednošću. Ovde se traži poseban par koji je naveden pored Porterovog.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Pri učenju se vode dva odvojena reda: „poziciona–kinetička” i „niski troškovi–diferenciranje”. Jedna podela ne zamenjuje drugu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Poziciona i kinetička prednost.

Odgovor tačno navodi drugi par. Zbirka ne daje detaljnu razradu kinetičke prednosti, pa ona ovde nije samostalno dopunjena.

Poziciona prednost i pristup izvorima

P122

Iz čega se poziciona konkurentska prednost često izvodi prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Poziciona konkurentska prednost često se izvodi iz vlasništva nad bazičnim izvorima ili pristupa tim izvorima.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) naglašava brzinu menjanja postupaka. c) znanje i iskustvo. To nisu neposredno navedene osnove pozicione prednosti u pitanju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ima pristup važnom izvoru koji konkurentima nije podjednako dostupan. Primer ilustruje navedenu osnovu prednosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Iz vlasništva nad bazičnim izvorima ili pristupa tim izvorima.

Odgovor sadrži vlasništvo ili pristup bazičnim izvorima i zadržava ogradu „često”.

Porter: niski troškovi i diferenciranje

P123

Koja dva osnovna tipa konkurentske prednosti Porter razlikuje u priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Dva osnovna tipa konkurentske prednosti u Porterovoj podeli iz zbirke jesu niski troškovi i diferenciranje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) meša tip prednosti sa usredsređenošću. b) navodi drugu podelu. Nije isto pitati za dve prednosti i za tri generičke strategije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedna firma prednost traži u troškovima, druga u posebnoj vrednosti koju kupci vide u njenoj ponudi.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Niske troškove i diferenciranje.

Tačna opcija navodi oba tipa prednosti, bez mešanja sa obuhvatom tržišta ili drugom tipologijom.

Tri generičke strategije

P124

Koje tri generičke strategije razlikuje priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Model razlikuje vođstvo u troškovima, diferenciranje i usredsređenost kao tri generičke strategije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma može naglašavati troškovnu prednost, posebnu vrednost ponude ili usmerenje na odabrani uži deo tržišta.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zamenjuje diferenciranje diversifikacijom. b) navodi druge strategijske pravce. Diferenciranje i diversifikacija nisu isti pojam.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Vođstvo u troškovima, diferenciranje i usredsređenost.

Odgovor zadržava sva tri naziva generičkih strategija iz zbirke.

Niži trošak dopušta nižu cenu uz isti profit

P125

Koju cenovnu mogućnost preduzeća sa vođstvom u troškovima opisuje priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Priloženi model opisuje mogućnost niže cene od konkurentske uz isti profit kod preduzeća sa vođstvom u troškovima.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) prelazi na diferenciranje. c) pod istim profitom uvodi višu cenu. Tražena mogućnost počiva na prednosti u troškovima.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Ilustracija po jedinici: konkurent ima trošak 80 i cenu 100; firma trošak 70 i cenu 90. Razlika je 20 u oba slučaja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Niže cene od konkurentskih uz ostvarivanje istog profita.

Niži trošak omogućava nižu cenu uz jednaku razliku cene i troška u ovom pojednostavljenom primeru.

Diferenciranje se oslanja na razvoj i marketing

P126

Na kojim snagama model posebno zasniva distinktivnu kompetentnost preduzeća koje sledi strategiju diferenciranja?

01 ZNAČENJE POJMA

Model posebno povezuje distinktivnu kompetentnost kod diferenciranja sa snagama u istraživanju i razvoju i marketingu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) zadržava standardnu ponudu bez posebne vrednosti. c) ističe efikasnu proizvodnju i materijale, a ne označenu osnovu diferenciranja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim razvija svojstva koja kupci vrednuju, a marketing pomaže da kupci tu posebnu vrednost prepoznaju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Na snagama u istraživanju i razvoju i marketingu.

Odgovor povezuje stvaranje posebnih svojstava sa njihovim tržišnim razumevanjem, prema naglasku iz zbirke.

Fragmentisana grana: usredsređenost

P127

Koju strategiju model izdvaja za fragmentisane grane sa više manjih i srednjih konkurenata?

01 ZNAČENJE POJMA

Za fragmentisane grane sa više manjih i srednjih konkurenata model izdvaja strategiju usredsređenosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) vođstvo u troškovima i c) diferenciranje nisu označene preporuke za opisane uslove. Traži se konkretna preporuka modela.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Mala firma usmerava poslovanje na odabrani segment umesto da nastoji da pokrije sve kupce u fragmentisanoj grani.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Strategiju usredsređenosti.

Tačan odgovor prati izdvojenu strategiju iz zbirke; nije univerzalna garancija da druge strategije ne mogu uspeti.

Elastična tražnja i vođstvo u troškovima

P128

Kod kakve tražnje izvor izdvaja vođstvo u troškovima kao dobru strategijsku opciju?

01 ZNAČENJE POJMA

Zbirka izdvaja vođstvo u troškovima kao dobru opciju kod elastične tražnje, u kojoj je promena cene važna za obim tražnje.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) navodi neelastičnu tražnju. b) naglašava jedinstvenost umesto cene. Nijedno ne odgovara uslovu koji pitanje izdvaja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Kupci u ilustraciji snažno reaguju na povoljniju cenu. Firma sa troškovnom prednošću razmatra takvu tržišnu mogućnost.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Kod elastične tražnje.

Odgovor povezuje cenovnu osetljivost tražnje sa mogućnostima koje pruža prednost u troškovima.

Diferenciranje je posebna vrednost za kupca

P129

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

01 ZNAČENJE POJMA

Diferenciranje zasniva prednost na jedinstvenosti koja ima posebnu vrednost za potrošače.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zasniva prednost na troškovima. b) označava diversifikaciju, ne posebnost ponude. Sama različitost bez vrednosti za kupca nije dovoljan signal.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Kupci biraju ponudu zbog svojstva koje im je važno i koje ne nalaze na isti način kod konkurenata.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Strategija diferenciranja.

Odgovor prepoznaje istovremeno jedinstvenost i vrednost za potrošače, a ne samo promenu poslovnog područja.

Održivo diferenciranje traži vrednost i teško imitiranje

P130

Od čega prema modelu zavisi održivost diferenciranja?

01 ZNAČENJE POJMA

Održivost diferenciranja u modelu zavisi od trajnog opažanja vrednosti kod potrošača i odsustva imitiranja od konkurenata.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) izostavlja odsustvo imitiranja. b) zanemaruje kasnije promene i imitiranje. Jednokratna novina nije isto što i održivost.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Kupci i dalje prepoznaju posebnu vrednost ponude, dok konkurenti ne uspevaju da je imitiraju. Oba uslova ostaju prisutna.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Od trajnog opažanja vrednosti od strane potrošača i odsustva imitiranja od strane konkurenata.

Tačan odgovor navodi oba uslova i njihovo trajanje, umesto samo početne posebnosti ponude.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P123

Koja dva osnovna tipa konkurentske prednosti Porter razlikuje u priloženom modelu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P125

Koju cenovnu mogućnost preduzeća sa vođstvom u troškovima opisuje priloženi model?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P130

Od čega prema modelu zavisi održivost diferenciranja?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Ne mešajte diferenciranje sa diversifikacijom, ni tip prednosti sa spiskom generičkih strategija.

Tržišno usmeravanje, razvoj i poslovne promene

Razdvojite tržišni obuhvat, smer integracije i karakter promene.

SMEROVI VERTIKALNE INTEGRACIJE · P133



HORIZONTALNO POZICIONIRANJE

Segmenti na kojima se konkuriše i okvir aktivnosti.

RAZVOJ TRŽIŠTA

Dodatna geografska tržišta i drugi tržišni segmenti.

OTVORITE OBJAŠNENJE PITANJA

[P131](#)

[P132](#)

[P133](#)

[P134](#)

[P135](#)

[P136](#)

[P137](#)

[P138](#)

[P139](#)

[P140](#)

Horizontalno pozicioniranje bira segmente i aktivnosti

P131

O čemu SPJ odlučuje pri horizontalnom pozicioniranju prema priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Pri horizontalnom pozicioniranju SPJ odlučuje na kojim segmentima će konkurisati i kakav će biti okvir njenih aktivnosti.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) pripada portfolio položaju. c) razvrstavanju aktivnosti lanca vrednosti. Horizontalno pozicioniranje nije nijedno od ta dva pitanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinica bira kojim grupama kupaca će se obraćati i koje aktivnosti će obuhvatiti njen poslovni nastup.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) O segmentima na kojima će konkurisati i okviru svojih aktivnosti.

Odgovor pravilno obuhvata i tržišne segmente i okvir aktivnosti, prema formulaciji iz zbirke.

Tržišni specijalista: šira ponuda, malo segmenata

P132

Kakav odnos proizvodnog programa i tržišnih segmenata ima tržišni specijalista u modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Tržišni specijalista u modelu ima širi proizvodni program usmeren na mali broj segmenata.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) sužava i program i tržište. b) ima uzak program na više tržišta. Specijalizacija za tržište ovde ne znači nužno uzak broj proizvoda.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma nudi više vrsta proizvoda namenjenih jednoj užoj grupi poslovnih kupaca. Širina ponude prati specijalizovano tržišno usmerenje.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Širi proizvodni program usmeren na mali broj segmenata.

Tačan odgovor zadržava oba obeležja: širi program i mali broj segmenata.

Vertikalna integracija: unazad i unapred

Vertikalna integracija može biti:

01 ZNAČENJE POJMA

Vertikalna integracija može biti unazad i unapred. U izvorniku je pravac unazad vezan za snabdevanje, a unapred za krajnje korisnike.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) i c) navode druge parove strategijskih pojmova. Ne opisuju tražena dva smera vertikalne integracije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Proizvođač uključuje prethodnu fazu snabdevanja ili narednu fazu prema korisnicima. Ilustracija prati dva smera iz izvornika.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Unapred i unazad.

Odgovor tačno imenuje oba smera. Njihovo značenje dodatno je potkrepljeno izvornim pitanjem 154.

Razvoj tržišta: nova područja i segmenti

P134

Koja dva pravca akcije Kotler povezuje sa razvojem tržišta u priloženom modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Kotlerovi pravci razvoja tržišta u modelu jesu otvaranje dodatnih geografskih tržišta i privlačenje drugih tržišnih segmenata.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) menja svojstva proizvoda. c) povećava učešće i korišćenje kod postojećih kupaca. Novi tržišni obuhvat je ključna razlika.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma izlazi na dodatno geografsko tržište i obraća se novoj grupi kupaca sa svojom ponudom.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Otvaranje dodatnih geografskih tržišta i privlačenje drugih tržišnih segmenata.

Tačan odgovor navodi oba načina proširenja tržišnog obuhvata koja pitanje traži.

„Zlatne mogućnosti” traju kratko

P135

Šta su „zlatne mogućnosti” u terminologiji modela?

01 ZNAČENJE POJMA

U terminologiji modela to su neregularni događaji koji omogućavaju značajan profit u kraćem periodu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) govori o redovnom ponavljanju bez posebne prilike. c) definiše priliku dugim trajanjem profita. Oba menjaju obeležja pojma.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Neočekivana kratkotrajna potreba na tržištu otvara priliku za značajan profit firmi koja može brzo da odgovori.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Neregularni događaji koji omogućavaju značajan profit u kraćem periodu.

Odgovor istovremeno zadržava neregularnost, značajan profit i kratak vremenski period.

Četvrta etapa: kreiranje budućnosti

P136

Šta se od menadžmenta očekuje u četvrtoj etapi razvoja menadžment sistema?

01 ZNAČENJE POJMA

U četvrtoj etapi, strategijskom menadžmentu, od menadžmenta se prema modelu očekuje da kreira budućnost.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) ostaje na obračunu prošlih rezultata. c) na ponavljanju budžeta. Obe opcije zanemaruju aktivno oblikovanje budućeg poslovanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ne čeka samo očekivana kretanja već poslovnim odlukama i promenama nastoji da oblikuje budući položaj.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Da kreira budućnost.

Tačan odgovor prati naglasak četvrte etape; kreiranje budućnosti ne znači njenu potpunu kontrolu.

Taktičko reagovanje poboljšava postojeće poslovanje

P137

Šta karakteriše taktičko reagovanje na promene u sredini prema izvoru?

01 ZNAČENJE POJMA

Taktičko reagovanje poboljšava efikasnost proizvodnje i prodaje radi rentabilnosti i boljeg učešća na postojećem tržištu.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

- a) uvodi potpuno nov odnos proizvod–tržište.
- c) odustaje od rentabilnosti. Taktički naglasak ostaje na boljem postojećem poslovanju.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma uređuje proizvodnju i prodaju da bi na sadašnjem tržištu poslovala rentabilnije i povećala svoje učešće.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Poboljšavanje efikasnosti proizvodnje i prodaje radi rentabilnosti i boljeg učešća na postojećem tržištu.

Odgovor povezuje efikasnost, rentabilnost i postojeće tržište, umesto potpunog strategijskog preusmeravanja.

Kriva iskustva: jedinični trošak opada

P138

Koji efekat krive iskustva navodi izvor pri udvostručavanju proizvodnje?

01 ZNAČENJE POJMA

U formulaciji zbirke, pri udvostručavanju proizvodnje efekat krive iskustva jeste opadanje troškova po jedinici proizvoda.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) predviđa rast jediničnih troškova. c) njihovu nepromenjenost. Pitanje traži smer promene, ne konkretan procenat smanjenja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Na ilustrativnoj skici veća proizvodnja povezana je sa nižim jediničnim troškom. Brojčana stopa pada nije zadata izvornikom.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Opadanje troškova po jedinici proizvoda.

Tačan odgovor navodi opadanje troška po jedinici, bez dodavanja neproverenog numeričkog pravila.

Promene grane: aktivnosti i aktiva

P139

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

01 ZNAČENJE POJMA

Da bi se razumeo tip promena u grani, prema izvoru treba posmatrati suštinu aktivnosti i suštinu aktive.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zamenjuje aktivu pasivom. b) zamenjuje aktivnosti kompetentnošću. Pitanje zahteva tačno imenovana dva predmeta sagledavanja.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tim posmatra šta preduzeća u grani rade i na čemu se ta aktivnost zasniva. Primer pomaže razlikovanju aktivnosti od aktive.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Suštinu aktivnosti i suštinu aktive.

Odgovor zadržava oba termina iz izvora; ne uvodi dodatnu tipologiju promena koju zbirka ne razrađuje.

Četiri naziva konkurentskih sredina

P140

Koje četiri konkurentske sredine navodi priloženi model?

01 ZNAČENJE POJMA

Model navodi ekvilibrij, fluktuirajući ekvilibrij, prekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) uvodi „plivajući” i „neprekinuti”. c) uvodi „plivajući”. Pitanje zahteva preciznu terminologiju, a ne proizvoljne sinonime.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Analitički tim koristi četiri odvojena naziva za opis konkurentskih sredina. Njihova detaljna operativna razrada nije data u ovoj zbirci.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Ekvilibrij, fluktuirajući ekvilibrij, prekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.

Tačan odgovor jedini sadrži neizmenjen četvoročlani skup, naročito termine „fluktuirajući” i „prekinuti”.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P132

Kakav odnos proizvodnog programa i tržišnih segmenata ima tržišni specijalista u modelu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P133

Vertikalna integracija može biti:

[Otvorite objašnjenje →](#)

P137

Šta karakteriše taktičko reagovanje na promene u sredini prema izvoru?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Horizontalno pozicioniranje nije vertikalna integracija; taktičko poboljšanje nije nužno transformacija.

Situaciona pitanja: povezivanje ključnih pojmova

Iz poslovnog opisa izdvojite dokaz, ne samo poznatu reč.

P141, P144

Rezultat i reagovanje unapred

P142, P143

Vizija i razrada ciljeva

P145, P150

Snage, mogućnosti i izbor

P146

**Dve dimenzije portfolio
položaja**

P147, P149

Vrednost ponude i protivmera

P148

SPJ i preduzeće kao celina

Prepoznavanje pojma mora da se zasniva na činjenicama iz situacije, a ne samo na poznatom izrazu.

OTVORITE OBJAŠNJENJE PITANJA

[P141](#)

[P142](#)

[P143](#)

[P144](#)

[P145](#)

[P146](#)

[P147](#)

[P148](#)

[P149](#)

[P150](#)

Dobar utrošak, neostvaren cilj

P141

Preduzeće dobro koristi raspoložive izvore, ali ne ostvaruje cilj prodaje. Kako se najbolje opisuje njegov rezultat?

01 ZNAČENJE POJMA

Odvojeno se proveravaju korišćenje izvora i ostvarivanje ciljeva. Prvo određuje efikasnost, drugo efektivnost u ovoj situaciji.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) bi zahtevalo ostvaren cilj. c) bi zahtevalo loše korišćenje izvora uz ostvaren cilj. Ni jedno nije opisano.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma dobro koristi izvore, ali prodaja ne dostiže cilj. Prva činjenica potvrđuje efikasnost; druga isključuje efektivnost prema zadatku.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Efikasno je, ali nije efektivno.

Oba podatka zajedno vode do odgovora: efikasno, ali neefektivno. Povežite sa P004–007.

Opis izgleda za pet godina je vizija

P142

Dokument opisuje kako bi preduzeće trebalo da izgleda za pet godina. Koji pojam taj opis prvenstveno predstavlja?

01 ZNAČENJE POJMA

Slika budućeg izgleda preduzeća određuje viziju. Vremenski horizont u situaciji pomaže, ali odlučujući je sadržaj opisa.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) misija daje identitet. b) strategijska namera izražava suštinu vizije i aspiracije. Pitanje prvenstveno opisuje buduću sliku preduzeća.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Dokument prikazuje kakva firma treba da bude za pet godina, umesto da razrađuje zadatke ili opisuje njen sadašnji identitet.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Viziju.

Traženi pojam je vizija jer se opisuje budući izgled. Povežite sa P031–034.

Od cilja do zadatka

P143

Preduzeće je postavilo cilj, a zatim ga razradilo u konkretne zadatke. Koji odnos između pojmova ovaj postupak ilustruje?

01 ZNAČENJE POJMA

Kada se cilj razradi u konkretne zadatke, ostvarena je njegova operacionalizacija. Cilj i zadatak ostaju povezani, a ne međusobno isključeni.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) ukida potrebu za zadacima. b) povezuje zadatke sa zamenom identiteta. Obe opcije negiraju odnos razrade koji situacija navodi.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Cilj povećanja dostupnosti ponude razrađen je u konkretne zadatke prodajnog tima. Time je napravljen korak od namere ka izvršavanju.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Zadaci operacionalizuju ciljeve.

Odgovor neposredno opisuje izvršenu radnju: zadaci operacionalizuju ciljeve. Povežite sa P035–036.

Odluka danas, zaštita od buduće štete

P144

Menadžment danas odlučuje o promeni poslovanja kako bi izbegao buduću štetu koju očekuje zbog diskontinuiteta. Koji pristup primenjuje?

01 ZNAČENJE POJMA

Situacija spaja buduće posledice sadašnje odluke i plansko reagovanje pre štete. To su dva povezana pojma iz oblasti planiranja.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) ne razmatra buduće posledice. c) čeka štetu. Situacija izričito govori o odluci danas radi izbegavanja buduće štete.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma priprema promenu poslovanja pre očekivanog prekida dotadašnjih uslova. Vreme akcije je pre problema, ne posle njega.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Plansko reagovanje unapred, uz sagledavanje budućih posledica sadašnje odluke.

Odgovor obuhvata i delovanje unapred i budućnost sadašnje odluke. Povežite sa P014 i P019.

Sposobnost je interna, prilika je eksterna

P145

Pri strategijskoj analizi preduzeće je utvrdilo sopstvenu sposobnost koju konkurenti teško imitiraju i novu povoljnu mogućnost na tržištu. Kako se ti nalazi razvrstavaju?

01 ZNAČENJE POJMA

Sopstvena teško imitirana sposobnost predstavlja internu snagu. Povoljna tržišna mogućnost pripada sredini.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) obrće mesta nalaza. c) tržišnu mogućnost svodi na internu slabost. Analizu treba zasnivati na poreklu svakog nalaza.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma ima znanje koje konkurenti teško ponavljaju, a tržište pokazuje novu potrebu. Znanje je u firmi, potreba je u sredini.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

b) Sposobnost je interna snaga, a tržišna mogućnost pripada sredini.

Tačan odgovor pravilno razvrstava oba elementa. Povežite sa P071 i P075–076.

Rastuće tržište ne znači da je SPJ lider

P146

SPJ posluje na tržištu sa visokom stopom rasta, ali njeno tržišno učešće ostaje malo. Kako se klasifikuje prema modelu?

01 ZNAČENJE POJMA

Položaj SPJ određuje se istovremeno rastom tržišta i njenim tržišnim učešćem. Visok rast ne poništava malo učešće.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) tržišni lider zahteva visoko učešće. b) zrela SPJ zahteva visoko učešće i mali rast. Oba su suprotna delu situacije.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Tržište brzo raste, ali jedinica ima malo učešće. Polje matrice ostaje malo učešće—visok rast.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Kao problematična SPJ.

Po terminologiji zbirke reč je o problematičnoj SPJ. Povežite sa P111–114, naročito P114.

Vrednost i neimitiranje podržavaju diferenciranje

P147

Kupci vide posebnu vrednost u jedinstvenim svojstvima ponude, a konkurenti je ne uspevaju imitirati. Koja strategija je time podržana?

01 ZNAČENJE POJMA

Jedinstvena svojstva koja kupci vrednuju određuju diferenciranje; neuspeh konkurenata da imitiraju ponudu podržava njegovu održivost.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zahteva troškovnu osnovu prednosti. b) diversifikacija ne označava posebnu vrednost same ponude. Situacija ne opisuje ni jedno od toga.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Kupci prepoznaju jedinstveno rešenje, a konkurenti ga ne uspevaju ponoviti. Povezani su pojam diferenciranja i uslov njegove održivosti.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Strategija diferenciranja.

Tačan odgovor obuhvata vrednost za kupce, a ne samo različitost. Povežite sa P129–130.

Odgovorne SPJ i povezana celina

P148

Više SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost, dok uprava zadržava odluke važne za preduzeće kao celinu. Koji princip je time očuvan?

01 ZNAČENJE POJMA

SPJ mogu odgovarati za sopstvenu rentabilnost, dok uprava čuva odluke važne za celinu. Dva nivoa odgovornosti nisu protivrečna.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) odvaja SPJ od ciljeva celine. b) ukida njihovu odgovornost. Situacija, naprotiv, zadržava i odgovornost jedinica i ulogu uprave.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Jedinice vode sopstvene rezultate, a uprava usmerava pitanja zajednička preduzeću. Time se istovremeno čuvaju delovi i celina.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Holistički pristup uz odgovornost pojedinačnih SPJ.

Tačan odgovor prepoznaje holizam uz pojedinačnu odgovornost. Povežite sa P103 i P105–106.

Mera kao odgovor na tuđi potez

P149

Konkurent preduzima tržišnu akciju, a preduzeće zatim uvodi meru čija je svrha da odgovori baš na tu akciju. Kako se naziva ta mera?

01 ZNAČENJE POJMA

Konkurentsko reagovanje prepoznaje se po tome što sopstvena mera predstavlja protivmeru na konkretnu akciju konkurenta.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

b) formulisanje misije određuje identitet. c) pasivno obaveštavanje daje podatke za ocenu sredine. Ovde je već preduzeta tržišna mera.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Konkurent menja uslove ponude; firma potom uvodi meru namenjenu odgovoru baš na tu promenu.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

a) Konkurentsko reagovanje.

Uzročni sled tuđa akcija—sopstvena protivmera određuje konkurentsko reagovanje. Povežite sa P070.

Snage + mogućnosti → ofanzivno usmerenje

P150

Preduzeće raspolaže brojnim snagama, a analiza sredine pokazuje povoljne mogućnosti. Koji zaključak prati preporuku modela?

01 ZNAČENJE POJMA

Opis povezuje povoljnu internu osnovu sa povoljnim spoljašnjim uslovima. Model za takvu kombinaciju preporučuje ofanzivnu orijentaciju.

02 RAZLIKA / ZAŠTO NE OSTALE OPCIJE

a) zaokret i b) defanzivna orijentacija nisu označene preporuke za ovu kombinaciju. Ne treba zanemariti ni snage ni mogućnosti.

03 POSLOVNI PRIMER · IZMIŠLJEN

Firma raspolaže relevantnim snagama, a sredina pruža priliku za njihovu upotrebu. Razmatra se aktivno korišćenje tog podudaranja.

04 TAČAN ODGOVOR I OBRAZLOŽENJE

c) Prednost treba dati ofanzivnoj strategijskoj orijentaciji.

Tačan odgovor prati zajedničko tumačenje interne i eksterne analize. Povežite sa P071 i P094.

Odgovorite bez gledanja rešenja.

Najpre imenujte pojam, zatim objasnite razliku. Kartica pitanja vodi do obrađenog odgovora.

P145

Pri strategijskoj analizi preduzeće je utvrdilo sopstvenu sposobnost koju konkurenti teško imitiraju i novu povoljnu mogućnost na tržištu. Kako se ti nalazi razvrstavaju?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P146

SPJ posluje na tržištu sa visokom stopom rasta, ali njeno tržišno učešće ostaje malo. Kako se klasifikuje prema modelu?

[Otvorite objašnjenje →](#)

P148

Više SPJ odgovara za sopstvenu rentabilnost, dok uprava zadržava odluke važne za preduzeće kao celinu. Koji princip je time očuvan?

[Otvorite objašnjenje →](#)

Činjenice iz situacije → kriterijum razvrstavanja → pojam → obrazložen odgovor.