

Instruction: Answer five (5) questions out of seven (7).

Question 1

a) Define each of the following terms and explain how they are related to each other.

- i. Vision
- ii. Mission
- iii. Objective
- iv. Strategy

(8 marks)

b) Strategic planning is very important and it is believed that firms that implement strategic planning are more profitable and successful than those that do not. However, still there are organizations that do no strategic planning or have poor strategic planning. Give reasons why some organizations avoid strategic planning.

(7 marks)

c) Give one example of a political change that can change the overall strategy of an organization.

(5 marks)

Question 2

a) Mission statements can vary in length, content, format, and specificity. However, most strategists feel that an effective statement exhibits nine characteristics or nine components. List and explain those nine characteristics or nine components of a good mission statement.

(9 marks)

b) From the three mission statements as provided by Table 2.1 below, which one do you think is the best mission statement and which one is the worst. State your reasons.

(6 marks)

Table 2.1 Mission Statements of three companies

SG. BESAR ENERGY COMMISSION**Mission Statement**

It is our mission to asses, advocate, and act through public/private partnerships to improve energy systems that promote a strong economy and a healthy environment.

BERANG CLINIC**Mission Statement**

Berang Clinic, with respect, compassion, integrity, and courage, honors the individuality and confidentiality of our patients, employees, and community, and is progressive in anticipating and providing future health care services.

SELAMA INC.**Mission Statement**

Selama Inc. has grown and prospered through a long-standing partnership with the world's most productive farmers. Today, Selama Inc. is a global company with several equipment operations and complementary service businesses. These businesses are closely interrelated, providing the company with significant growth opportunities and other synergistic benefits.

- c) How would you improve that worst mission statement. Rewrite the improved statement in your own version.

(5 marks)

Question 3

Below is the information about XYZ Enterprise, an organization involves in shoe manufacturing.

Strengths

- Holds 30% of market share in Asean countries
- Quite high brand recognition
- Internet friendly with online booking
- Continuous decline in operating costs and cost of goods sold
- Good relationship with suppliers
- Economies of scales
- Effective promotion, advertising and publicity strategy
- High employee morale
- Experienced and trained marketing managers

Weaknesses

- No niche market
- Shortage of cash due to excessive investment on assets
- Limited diversification
- Recent loss of joint venture
- Most properties are located in Asean countries
- Little budget remained for R&D

Opportunities

- High demand
- A leader in fashionable shoes
- Drastic growth in internet advertising
- Women are very keen of latest design
- Global market is very promising
- Chains of distributors easily available.

Threats

- Legislation against the use of animal skin
- Competition among producers is very stiff
- Cost of switching brand is very low
- The entrance of new rivals is also relatively easy
- Youths prefer overseas products

- a) Develop an EFE Matrix and IFE Matrix for this company. What can you conclude on the performance of this company?
(12 marks)
- b) What are the key external factors that will be considered by a strategist when he/she performs an external audit?
(8 marks)

Question 4

Strategy-formulation techniques can be integrated into a three-stage decision-making framework. The tools presented in this framework are applicable to all sizes and types of organizations and can help strategists identify, evaluate and select strategies.

- a) Explain that three-stage strategy formulation techniques in details.
(10 marks)
- b) What are five differences between strategy formulation and strategy implementation?
(5 marks)
- c) Explain why cultural factors are also important to be considered in formulating alternative strategies?
(5 marks)

Question 5

- a) Based on the given information below, develop a BCG Matrix and an IE Matrix:

Division	A	B	C
Profits	RM10K	RM15K	RM25K
Sales	RM100K	RM50K	RM100K
Relative market Share	0.2	0.5	0.8
Industry growth rate	+0.2	+0.1	-0.1
IFE Total Weighted Score	2.2	3.1	1.6
EFE Total Weighted Score	2.5	1.8	3.3

(8 marks)

- b) In a BCG Matrix, divisions are called question mark, star, cash cow and dog. What does each of those terms mean?

(8 marks)

- c) How are the BCG Matrix and IE Matrix similar and how are they different?

(4 marks)

Question 6

Success rarely occurs by accident; rather it is the result of hard work in formulating strategies directed toward achieving certain objectives.

- a) According to Michael Porter, organizations can gain competitive advantage from three (3) different bases. Porter calls these bases 'generic strategies'. Briefly explain those bases.

(8 marks)

- b) Market penetration and market development are sometimes referred to as intensive strategies because they require intensive efforts if a firm's competitive position with existing products is to improve. How would market penetration differ from market development?

(6 marks)

- c) Under what circumstances defensive strategies are advisable to be applied?

(6 marks)

Question 7

Strategy evaluation is vital to an organization's well-being. Timely evaluations can alert management to problems or potential problems before a situation becomes critical.

- a) In strategic management, strategy evaluation includes three (3) basic activities. Explain each of those activities.
(6 marks)
- b) As a manager how would you evaluate organization's strategies based on Rumelt's Criteria?
(8 marks)
- c) Identify three (3) types of organizations that may not need to evaluate strategy more frequently than others. Justify your answer.
(6 marks)

Arahan : Jawab lima (5) soalan daripada tujuh (7).**Soalan 1**

a) Berikan definisi setiap terma berikut dan terangkan bagaimana setiap satu berkait dengan yang lain.

- i. Visi
- ii. Misi
- iii. Objektif
- iv. Strategi

(8 markah)

b) Perancangan strategik sangat penting dan adalah dipercayai bahawa firma yang melaksanakan pengurusan strategik lebih berjaya dan menguntungkan berbanding dengan firma yang tidak melakukan perancangan strategik. Walaubagaimanapun, masih terdapat organisasi yang tidak melakukan perancangan strategik atau mempunyai perancangan strategik yang lemah. Berikan alasan mengapa sesetengah organisasi mengelak pengurusan strategik.

(7 markah)

c. Berikan satu contoh perubahan politik yang boleh mengubah keseluruhan strategi organisasi.

(5 markah)

Soalan 2

a) Pernyataan misi boleh berbeza dari segi panjang, kandungan, format, dan ketentuan. Walaubagaimanapun, kebanyakan pakar strategi merasakan bahawa suatu pernyataan yang efektif mempamerkan sembilan ciri atau sembilan komponen. Senarai dan terangkan sembilan ciri atau sembilan komponen bagi pernyataan misi yang baik.

(9 markah)

b) Daripada tiga pernyataan misi yang dipaparkan dalam Jadual 2.1, yang mana satukah anda rasa pernyataan misi yang terbaik dan yang mana satukah yang paling lemah. Berikan alasan anda.

(6 markah)

Rajah 2.1 Pernyataan Misi Tiga Syarikat

SG. BESAR ENERGY COMMISSION**Pernyataan misi**

Adalah menjadi misi kami untuk menilai, menyokong dan bertindak melalui perkongsian awam/swasta untuk memperbaiki sistem tenaga yang dan menggalakkan ekonomi yang kukuh dan persekitaran yang sihat.

BERANG CLINIC**Pernyataan misi**

Berang Clinic, dengan rasa hormat, belas ehsan, integriti, dan berani, menghargai individu dan kerahsiaan pesakit, pekerja dan komuniti, serta progresif dalam meramal dan menyediakan khidmat kesihatan masa depan.

SELAMA INC.**Pernyataan misi**

Selama Inc. telah berkembang dan maju melalui perkongsian berterusan dengan para petani yang paling produktif di dunia. Kini, Selama Inc. adalah sebuah syarikat global yang mempunyai beberapa perniagaan peralatan operasi dan perkhidmatan sokongan tambahan. Perniagaan ini adalah berkait rapat, menyediakan syarikat peluang pertumbuhan yang signifikan dan lain-lain faedah sinergi.

- c) Bagaimanakah anda memperbaiki pernyataan misi yang paling lemah itu? Tuliskan semula pernyataan setelah dibuat penambahbaikan dalam versi anda.

(5 markah)

Soalan 3

Berikut adalah maklumat mengenai XYZ Enterprise, sebuah organisasi yang terlibat dalam pengilangan kasut.

Kekuatan

- Memegang 30% saham pasaran di Negara Asean
- Jenama yang agak dikenali
- Kemudahan internet yang mesra pengguna dengan pesanan di talian
- Kemerosotan yang berterusan dalam kos operasi dan kos barang jualan
- Hubungan yang baik dengan pembekal
- Ekonomi ikut bidang
- Strategi promosi, pengiklanan dan publisiti yang berkesan
- Semangat pekerja yang tinggi
- Pengurus pemasaran yang berpengalaman dan terlatih

Kelemahan

- Tiada ceruk tumpuan pasaran
- Kekurangan tunai yang disebabkan oleh pelaburan berlebihan ke atas aset
- Pempelbagaian yang terhad
- Kerugian terkini akibat usahasama
- Kebanyakan harta terletak di negara Asean
- Sedikit bajet yang tinggal untuk R&D

Peluang

- Permintaan tinggi
- Pemimpin dalam kasut berfesyen
- Pertumbuhan pesat dalam pengiklanan internet
- Wanita sangat terpesona dengan rekaan terkini
- Pasaran global yang cerah
- Rangkaian pengedar yang senang diperolehi

Ancaman

- Perundangan yang menentang penggunaan kulit binatang
- Persaingan sengit antara para pengeluar
- Kos untuk bertukar jenama adalah rendah
- Kemasukan pesaing baru adalah agak mudah
- Remaja lebih mengutamakan produk luar negara

- a) Binakan EFE Matriks dan IFE Matriks untuk syarikat ini. Apakah yang boleh anda rumuskan mengenai prestasi syarikat ini?
(12 markah)
- b) Apakah faktor luaran yang penting yang diambil kira oleh pakar strategi apabila mereka melakukan audit luaran?
(8 markah)

Soalan 4

Teknik-teknik perumusan strategi boleh disepadukan ke dalam rangka tiga peringkat membuat keputusan. Alat yang dipersembahkan dalam rangka ini boleh digunakan ke atas semua saiz dan jenis organisasi dan boleh membantu pakar strategi mengenalpasti, menilai dan memilih strategi.

- a) Terangkan teknik-teknik tiga peringkat perumusan strategi secara terperinci.
(10 markah)
- b) Apakah lima perbezaan antara perumusan strategi dan pelaksanaan strategi?
(5 markah)
- c) Terangkan kenapa faktor-faktor budaya juga penting untuk dipertimbangkan dalam perumusan strategi alternative.
(5 markah)

Question 5

- a. Berdasarkan kepada maklumat yang diberi di bawah, bentukkan satu BCG Matriks dan IE Matriks.

Divisyen	A	B	C
Keuntungan	RM10K	RM15K	RM25K
Jualan	RM100K	RM50K	RM100K
Bahagian pasaran relatif	0.2	0.5	0.8
Kadar pertumbuhan industri	+0.2	+0.1	-0.1
Jumlah skor wajaran IFE	2.2	3.1	1.6
Jumlah skor wajaran EFE	2.5	1.8	3.3

(8 markah)

- b) Dalam Matriks BCG, divisyen dinamakan tanda soal, bintang, lembu kontang dan anjing. Apakah yang dimaksudkan oleh setiap terma berkenaan?
(8 markah)
- c) Bagaimanakah Matriks BCG dan matriks IE itu serupa dan bagaimanakah kedua-duanya berbeza?
(4 markah)

Soalan 6

Kejayaan jarang diperoleh secara kebetulan; malah ianya adalah hasil kerja keras dalam merumus strategi ke arah mencapai objektif tertentu.

- a) Menurut Michael Porter, organisasi boleh mencapai kelebihan bersaing daripada tiga (3) asas yang berbeza. Porter menamakan tiga asas ini sebagai 'strategi generik'. Secara ringkas terangkan ketiga-tiga asas tersebut.
(8 markah)
- b) Penembusan pasaran dan pembangunan pasaran kadangkala dirujuk sebagai strategi intensif kerana ianya memerlukan usaha gigih sekiranya firma hendak mempertingkatkan kedudukan kompetitif dengan produk sedia ada. Bagaimanakah penembusan pasaran berbeza daripada pembangunan pasaran?
(6 markah)
- c) Dalam keadaan bagaimanakah strategi bertahan adalah disarankan untuk digunapakai?
(6 markah)

Soalan 7

Penilaian strategi adalah penting untuk kesejahteraan organisasi. Penilaian pada masa yang tepat boleh menyedarkan pengurusan mengenai masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi lebih kritikal.

- a) Dalam pengurusan strategik, penilaian strategi merangkumi tiga (3) aktiviti asas. Terangkan setiap aktiviti berkenaan.
(6 markah)
- b) Sebagai seorang pengurus, bagaimanakah anda menilai strategi organisasi berdasarkan kriteria Rumelt?
(8 markah)
- c) Kenalpasti tiga jenis (3) organisasi yang mungkin tidak memerlukan penilaian strategi yang lebih kerap berbanding dengan organisasi lain. Berikan alasan kepada jawapan anda.
(6 markah)

-Kertas Soalan Tamat-

