

**КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**

**ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2015. ГОДИНЕ)**

**ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ**

ЕСЕЈИ

1. Питање/есеј

- a) Које су разлике између контроле и ревизије стратегије? (10 бодова)**
- b) Који су циљеви контроле и ревизије стратегије? (5 бодова)**
- c) На којим претпоставкама се заснива ревизија стратегије? (5 бодова)**

Одговор:

- a) У циљу диференцирања, може се рећи, да за разлику од контроле која сагледава да ли је остварено у складу са намјераваним, односно планираним, ревизија сагледава да ли је остварено и планирано у складу са могућностима.

Док контрола полази од реалности плана, те кроз предлоге корективних акција, настоји да очува пословање предузећа на курсу планираног, дотле ревизија уважава наступање нових изазова како унутар, тако и у самом окружењу предузећа, те доводећи у питање реалност и конзистентност садашњих планова, предлаже њихову промјену.

Као и контрола, и ревизија асистира процесу планирања, али се више базира на сазнањима из кретања окружења и новим аспирацијама менаџмента, а мање на слеђењу одредница претходног плана.

- b) Циљеви контроле и ревизије стратегије односе се превасходно на то да се благовременим и поузданим сагледавањем тока остварења стратегије, констатују и квалификују резултати и створе услови за предузимање правих корективних акција.

- ц) Ревизија стратегије се заснива на двије значајне претпоставке:

- 1. да је предвиђање као основни инпут планирања ограничено; и
- 2. да стил управљања тангира и пословно планирање, те да се доласком нових управљача јавља потреба преиспитивања филозофије, садржине, аспирација и поступака у систему планирања.

2. Питање/есеј

- a) Шта представља визија? (5 бодова)
- b) Како се дефинише и шта садржи мисија? (10 бодова)
- c) Шта предузећу омогућава дефинисана мисија? (5 бодова)

Одговор:

- a) Визија представља почетни инпут у стратегијском одлучивању. Визија је виђење будућности и прихваћено вјеровање и систем вриједности чијим артикулисањем лидер жели да придобије сљедбенике у покретању и реализацији пословања предузећа. То није сценарио хипотетичких потеза, него је неспецифицирано водство које обезбеђује лидер, односно највиши орган управљања. Визијом се уопштеним порукама са довољно емоционалне конотације описује гдје треба да иде предузеће. То су аспирације према будућности без специфицирања начина који ће се користити да би се остварила жељена стања односно циљеви.
- b) Главно одређење мисије везује се за виђење базичних разлога постојања предузећа, односно сврхе његовог оснивања и пословања. С тим у вези, мисија је фундаментална сврха по којој се разликује дато предузеће, и којом се, у релацијама производа и тржишта, ближе одређује домен пословања предузећа. Као таква, мисија садржи пословну филозофију за стратегијско одлучивање, имиџ који предузеће жели да афирмише, одражава самоодређење предузећа и индицира главна подручја производа и услуга, те примарне потребе потрошача које предузеће жели да задовољи. Укратко, мисија описује производне, тржишне и технолошке фокусе на којима ће инсистирати предузеће у пословању, рефлектујући при томе вриједности и приоритете доносилаца стратегијских одлука.
- ц) Дефинисана мисија предузећу омогућава да:
 - осигура јединствено разумјевање сврхе у оквиру предузећа као цијелине,
 - обезбиједи основу за мотивисање употребе ресурса,
 - успостави општу пословну климу,
 - обезбиједи фокалну тачку за диференцирање запослених према сврси и правцима дјеловања предузећа, и
 - олакша трансформисање сврхе у циљеве и задатке.

3. Питање/есеј

- a) Како се према BCG портфолио концепту израчунава релативно тржишно учешће? (5 бодова)
- b) Како се према BCG портфолио концепту израчунава стопа раста тржишта? (5 бодова)
- c) Које су могуће позиције производа према BCG портфолио концепту? (5 бодова)

d) **Објасните позицију производа у условима ниског раста тржишта и ниског тржишног учешћа. (5 бодова)**

Одговор:

a) Релативно тржишно учешће = $\frac{\text{Сопствена продаја}}{\text{Продаја водећег конкурента}}$

б) Стопа раста тржишта (у години t) =

$\frac{\text{Укупно тржиште (у години t)} - \text{укупно тржиште (у години t-1)}}{\text{Укупно тржиште (у години t-1)}} \times 100$

ц) Могуће позиције производа према BCG портфолио концепту:

- Перспективни производи (производи под знаком питања)
- Тржишни лидери (звјезде производи)
- Зрели производи (краве музаре)
- Стагнирајући производи (пси производи)

д) Производи који имају ниско тржишно учешће уз низак раст тржишта представљају **стагнирајуће производе**. Због такве позиције имају ниску рентабилност или биљеже губитке, те су због тога кандидати за елиминацију. Код неких производа, прије њихове елиминације потребно је испитати могућност да се њиховим модификовањем усмјере ка специфичним сегментима гдје би се обезбиједила доминација и заштита од конкуренције. Због тога што захтијевају пуно пажње популарно се називају "пси производи".

4. Питање/есеј

Анализа конкуренције

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 83-85)

a) Циљ анализе конкуренције и из чега се састоји (6 бодова)

Циљ анализе конкуренције је одређење организацијске конкурентске позиције унутар индустрије (ране), у односу на остале конкуренте, разумијевајући све битне аспекте везане за конкуренте организације.

Најчешће се примјењују следећи аспекти анализе конкуренције:

- анализа тржишне структуре и тржишне снаге конкурената и
- анализа конкурената по стратегијским групама

б) Објашњење анализе тржишне структуре и тржишне снаге конкурената (7 бодова)

Анализа тржишне структуре представља утврђивање броја и величине конкурената у оквиру индустрије на простору дефинираном организацијском мисијом. Тржишна структура може варирати од фрагментиране до консолидиране. Анализом се утврђује точан број конкурената, њихова тржишна снага, препознаје се тип

тржишне структуре, те се утврђује конкурентска позиција коју има сама организација која се анализира. У оквиру ове анализе могуће је такођер идентифицирати тржишне сегменте те утврдити назочност сваког од конкурената у оквиру сваког појединог тржишног сегмента одређујући тржишну позицију сваког од конкурента унутар сваког тржишног сегмента.

с) Објашњење анализе конкурената по стратешким групама (7 бодова)

У оквиру ове анализе врши се разврставање конкурената по стратегијским групама гдје се у оквиру једне стратегијске групе сврставају конкурентске организације које имају приближно исту стратегију. Фокус се ставља на пословне стратегије које слиједи поједини конкуренти што значи да се анализирају кључне компетенције и конкурентске предности на којима конкуренти граде своје пословне стратегије. Циљ ове анализе је разумијевање начина стратегијског понашања конкурената, те предвиђање њиховог понашања у будућности.

5. Питање/есеј

Портеров модел - Ланац вриједности

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 88-89)

а) Набрајање категорија активности (2 бода)

Активности које креирају вриједности дијеле се на двије категорије активности:

- примарне активности и
- активности потпоре

б) Набрајање што чини поједину категорију активности (8 бодова)

Примарне активности чине:

- 1) унутарња логистика (пријем, складиштење, држање и руковање организацијским инпутима),
- 2) операције (трансформација инпута у оутпуге, пакирање и тестирање),
- 3) вањска логистика (складиштење и дистрибуирање оутпута до купаца),
- 4) маркетинг и продаја (Промоција, политика цијена, продајна сила, избор канала дистрибуције) и
- 5) сервис (постпродајне услуге, резервни дијелови, одржавање оутпута).

Активности потпоре чине:

- 1) Набавка,
- 2) Технолошки развој,
- 3) Менаџмент људских ресурса,
- 4) Инфраструктурне активности (планирање, финансије, контрола квалитете, опћи и правни послови, .)

с) Нацртати слику Портеровог ланца вриједности и кратко објаснити (10 бодова)

Слика 2.23. Организацијски вриједносни ланац - Портер М. стр. 89