

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ  
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА  
**ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР**  
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2016. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:  
**СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАѢМЕНТ**

**ЕСЕЈИ**

**1. Питање/есеј**

- а) На којим потребама и пермисама се заснива метод сценарија, као једна од техника за стратегијски менаѢмент? (5 бодова)**
- б) По чему се сценарио разликује од других приступа предвиђању? (5 бодова)**
- с) Који су кораци у развијању сценарија? (10 бодова)**

**Одговор:**

- а) Будући да реализација планских одлука, које се увијек доносе данас, врши у ближој или даљој будућности, јавила се потреба да се путем алтернативних слика могућих будућности осигура реалније планирање. Наиме, за планере је релевантно, не само да сагледају кретање одређених појава, већ и њихове узроке, утицаје на друге токове, као и редослед њиховог настанка. Истовремено битно је да се антиципирају утицаји појединих планских одлука на промјену позиције предузећа. Бројне технике, које су се претежно базирале на квантитативним показатељима, често нису могле у потпуности да одговоре на ова и низ других питања на којима се базира савремено стратегијско управљање. Стога су пословни планери спознали значај истраживања више могућих будућности са којима ће се суочавати предузеће у динамичној пословној средини. На овим потребама и пермисама настао је метод сценарија.
- б) Сценарио се, од других приступа предвиђању, разликује по два основа.  
Прво, он обично обезбеђује више квалитативну и контекстуалну дескрипцију еволуцију садашњости у будућност, а мање инсистира на нумеричкој прецизности.  
Друго, сценарио анализа обично покушава да идентификује сет могућих будућности од којих се свака може десити, али ни једна није сигурна.
- ц) Кораци у развијању сценарија су:
  - 1. **Анализа задатка** тј. сагледавање садашње ситуације предузећа
  - 2. **Анализа међуутицаја** тј. утврђивање екстерних фактора и сагледавање њиховог међуутицаја.
  - 3. **Пројекција** развоја подручја утицаја на бази утицајних фактора који су утврђени у претходној итерацији.
  - 4. **Груписање алтернатива** тј. провјеравање алтернативних пројекција из претходне фазе, са становишта конзистентности, компатибилности и логике.
  - 5. **Интерпретација сценарија** која има за циљ да се вербални и/или графички интерпретирају поједини сценарији развоја окружења.

6. **Анализа консеквенци** која је усмјерена да се из сценарија препознају шансе и опасности, димензионира њихов значај и интервал дејства, како би се на основу тога апроксимирале стратегијске опције за понашање предузећа.
7. **Анализа преломних догађаја** укључује идентификовање могућих изненађења у развоју интерних и екстерних догађаја, а који као такви могу повољно или неповољно дјеловати на предузеће.
8. **Трансфер сценарија** тј. трансформисање сценарија у тактичко стратегијско планирање и реализацију пословања предузећа.

## 2. Питање/есеј

- а) Шта представља екстерне, а шта интерни факторе у TOWS анализи? (5 бодова)
- б) Које су то екстерне опасности за предузеће према TOWS анализи? (5 бодова)
- с) Које типове могућих стратегија понашања предузећа можемо идентификовати примјеном TOWS анализе? (Нацртати TOWS матрицу) (10 бодова)

### Одговор:

а) Према TOWC анализи

Екстерни фактори су:

- шансе
- опасности тј. пријетње,

Интерни фактори су:

- слабости
- снаге тј. способности предузећа.

б) Екстерне опасности су:

- вјероватан улазак нових конкурената
- појава субститут производа
- заостравање конкуренције у грани
- технолошко застаријевње производа
- пад тражње за производима,
- неповољне промјене у спољно-трговинском режиму
- промјене укуса потошача исл.

ц) Примјеном TOWC анализе, можемо идентификовати следеће типове могућих стратегија понашања предузећа:

Интерни фактори Екстерни фактори	Способности	Слабости
Шансе	Макси-макси стратегија	Мини-макси стратегија
Пријетње	Макси-мини стратегија	Мини-мини стратегија

### 3. Питање/есеј

- a) Како се према концепту ланца вриједности рашчлањује укупан пословни процес предузећа? (5 бодова)
- b) Које су примарне активности у ланцу вриједности и шта оне обухватају? (10 бодова)
- c) Набројте активности за подршку у ланцу вриједности? (5 бодова)

#### Одговор:

- a) Према концепту ланца вриједности, укупан пословни процес предузећа се рашчлањује на 9 препознатљивих и стратегијски значајних активности, од којих су 5 примарне, а 4 активности за подршку.
- b) Примарне активности укључују 5 генеричких категорија, и то:
  - **Улазна логистика**, укључује активности које се односе на пријем, складиштење и усмјеравање инпута на мјеста производње производа,
  - **Производња**, обухвата активности трансформације инпута у форму готовог производа,
  - **Ишлазна логистика**, обухвата активности које се односе на прикупљање, складиштење и физичку дистрибуцију производа купцима,
  - **Маркетинг и продаја**, који осим активности у вези са развојем тржишта и привлачењем купаца укључују и оперативне послове као што су: промоција, организовање продајне оперативе, планирање квота продаје, одређивање цијена исл.
  - **Продајне услуге**, које укључују послове у вези са инсталисањем, поправком производа, обуком руковања, обезбјеђивањем резервних дијелова и прилагођавање производа.
- ц) Активности за подршку у ланцу вриједности су:
  1. набавка
  2. развој технологије
  3. управљање људским ресурсима
  4. инфраструктура предузећа.

#### 4. Питање/есеј - VRIO оквир

- a) Што је VRIO оквир (4 бода)
- b) Кључне ријечи од којих се састоји (акроним почетних слова) (4 бода)
- c) Објашњење елемената од којих се састоји ( 12 бодова)

#### ОДГОВОР:

(Шуње,А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр.101-105)

##### a) Што је VRIO оквир (4 бода)

ВРИО оквир представља стратегијски алат који омогућује организацији тј. топ менаџерима да се определијеле које ће од идентифицираних способности (или ресурси) представљати камен темељац организацијске конкурентске предности. Примјена ВРИО концепта на одређени начин представљај продужени корак интерне анализе.

##### b) Кључне ријечи од којих се састоји (акроним почетних слова) (4 бода)

ВРИО оквир је акроним од почетних слова сљедећих ријечи у енглеском језику:

- 1) Валуе – вриједности,
- 2) Раренесс – ријеткост,
- 3) Имитабилиту – имитирање (могућност имитирања),
- 4) Организатион – организација.

##### c) Објашњење елемената од којих се састоји ( 12 бодова)

- 1) Валуе – вриједности, осигурава организацији да одговори на питање омогућује ли конкретна организацијска способност да успјешно одговори на вањске прилике или пријетње на начин да ствара вриједности са могућим одговорима: да или не.
- 2) Раренесс – ријеткост, осигурава организацији да одговори на питање посједује ли нетко од конкурента дату способност или ресурс у смислу је ли дана способност или ресурс риједак – са одговорима да или не.
- 3) Имитабилиту – имитирање (могућност имитирања), омогућава организацији да одговори на питање могу ли конкуренти који не посједују одређене способности или ресурс без већих потешкоћа, трошкова и улагања досегнути дате способности или ресурсе, са могућим одговорима да или не.
- 4) Организатион – организација, омогућава организацији да одговори на питање је ли организација организирана на начин да може на оптималан начин користити дате ресурсе и способности, са одговорима да или не.

## 5. Питање/есеј

Кораци у поступку стратегијског менаџмента (методолошки приступ: *design school i learning* модел).

### ОДГОВОР:

- a) Четири корака (навести кораке: 4 бода) + слика 2 бода (укупно 6 бодова)
  - b) Начин промишљања (стрратегијско промишљање) – 2 бода + слика 2 бода (укупно 4)
  - c) Описати сваки корак (по 2,5 бода – укупно 10 бодова)
-