

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2016. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

ЕСЕЈИ

Есеј број 1 - CFO приступ формулисању стратегије

- a) Које компоненте чине тзв. CFO приступ формулисању стратегије и шта подразумева овај приступ? (5 бодова)
- b) Идентификујте стратегијски фокус предузећа, сучељавајући различита стања окружења (повољно и неповољно) и способности предузећа (јаке и слабе). (15 бодова)

Одговор:

a) CFO приступ формулисања стратегије чине:

- стратегијска ситуација
- стратегијски фокус
- стратегијска опција

Ради се о концептуалном оквиру у којем се на бази CFO (ситуација, фокус, опција) троугла, доводе у вези шансе и опасности (ситуација), однос предузећа према њима (фокус), те правци и методе конкретног дјеловања (опција).

б) Идентификовање стратегијског фокуса

Стање окружења	Стратегијске способности предузећа	
	Јаке	Слабе
	Повољно	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Одржати повољно окружење - Повећати тржишно учешће - Стећи доминантну позицију - Сарађивати са конкуренцијом - Превентивна одбрана
Неповољно	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Промјенити окружење (интернационализација, иницирање нових тржишних и технолошких трендова) - Амортизовати утицај окружења (диверсификација и интерна флексибилност) - Организовати одбрану 	<p>4</p> <p>Планско повлачење кроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - divestment - sell/off (продаја дијела предузећа) - spin/off (подјела предузећа)

Есеј број 2 – Методе тржишног предвиђања

- a) Које су предности и недостаци корелационе и регресионе анализе, као једне од метода тржишног предвиђања? (10 бодова)
- b) Које су предности и недостаци анализе временских серија, као једне од метода тржишног предвиђања? (10 бодова)

Одговор:

a) Предности корелационе и регресионе анализе су:

- што квантификују и објективизирају факторе и њихов утицај на продају,
- што дају одређене индиције о очекиваним ефектима,
- што помажу да се открију и они фактори који се не би запазили на бази интуитивног резонувања.

Недостаци ових метода у највећој мјери произилазе из опасности које носи претјерано ослањање на статистичке методе. осим тога њихово коришћење подразумјева комплексну статистичку анализу.

б) Предности анализе временских серија су што:

- тјера истраживаче да узму у обзир трендове, циклусе и сезонске варијације у предвиђању продаје,
- уважава одређена понављајућа или континуирана кретања продаје у прошлости, и
- обезбеђује основу за прављење квантитативних пројекција.

Недостаци ове анализе су што:

- се превише базира на непромјењеном континуитету кретања продаје, без узимања у обзир спољних фактора, који могу утицати на продају у периоду за који се врши предвиђање,
- неповољна је за краткорочна предвиђања, јер је преломне тачке у цикличким колебањима тешко механички пројективати, и
- ову технику је тешко примјенити у случају када се ради о присуству нередовних фактора, који прекидају или прикривају регуларност у кретању продаје.

Есеј број 3 – Анализа окружења

- а) Које кораке обухвата процес анализе окружења? (10 бодова)**
- б) Набројите и објасните системе скенирања окружења тј. осматрања и антиципирања окружења, зависно од могућности, сврхе и значаја који предузеће придаје анализи окружења? (10 бодова)**

Одговор:

а) Процес анализе окружења обухвата:

1. Анализа и квалификовање утицаја појединих компоненти окружења на досадашње перформансе и идентификовање главних утицаја на будуће пословање
2. Анализа природе окружења у смислу промјена које се могу очекивати и пројектовање њиховог развоја у будућности
3. Антиципирање утицаја појединих фактора на конкурентску структуру гране тј. идентификовање и димензионирање утицаја кључних фактора на пословни амбијент у грани
4. Сагледавање импликација горњих фактора на конкурентску позицију предузећа, како у погледу приступа ресурсима, тако и када је ријеч о шансама за промјену тржишног учешћа.
5. Маркирање шанси и опасности у односу на које ће предузеће градити своју стратегију реаговања.

б) Системи скенирања окружења тј. осматрања и антиципирања окружења, зависно од могућности, сврхе и значаја који предузеће придаје анализи окружења су:

1. Ирегуларно (повремено) скенирање које укључује ад хок истраживања окружења и то обично поводом кризних ситуација у окружењу. Фокус је на прошлости како би се разумјели узроци настанка и припремила реакција предузећа на догађаје.
2. Регуларно (редовно) скенирање које се редовно годишње спроводи кроз специфично истраживање појединих сегмената окружења. Као такво, оријентисано је на блиску будућност и проактивно реаговање предузећа на догађаје у окружењу.
3. Систем континуираног скенирања који се базира на структурисном систему прикупљања информација о широком спектру фактора окружења и предвиђању на дуги рок. У питању је проспективна оријентација и претензија да се у континуитету прати и предвиђа развој окружења.

Есеј број 4 – Анализа конкуренције

а) 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 конкурентата и
- анализа конкурентата по стратегијским групама

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

Анализа тржишне структуре представља утврђивање броја и величине конкурентата у оквиру индустрије на простору дефинисаном организацијском мисијом. Тржишна структура може варирати од фрагментиране до консолидиране. Анализом се утврђује тачан број конкурентата, 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 такође идентификовати тржишне сегменте те утврдити присутност сваког од конкурентата у оквиру сваког појединог тржишног сегмента одређујући тржишну позицију сваког од конкурента унутар сваког тржишног сегмента.

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

У оквиру ове анализе врши се разврставање конкурентата 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 конкурентата, те предвиђање њиховог понашања у будућности.

Есеј број 5 – Анализа ресурса као корак интерне анализе

а) Што се анализира и набрајање ресурса анализе (5 бодова)

У овом кораку анализе анализирају се ресурси који су идентификовани које су везане за примарне активности и активности потпоре у ланцу вриједности.

Ресурси се за потребе анализе могу разврстати у следеће категорије:

- 1) Опипљиви ресурси,
- 2) Неопипљиви ресурси и
- 3) Људски ресурси

б) Објашњење сваког појединог ресурса (15 бодова)

- (1) Опипљиви ресурси представљају све врсте материјалних и финансијских ресурса са којима располаже организација. Анализа материјалних ресурса се може вршити кроз оптику вриједносног ланца као мреже, док се може вршити и кроз анализу биланса стања на темељу које се остварује увид у књиговодствену вриједност сталних средстава.
- (2) Неопипљиви ресурси су невидљиви ресурси који се налазе у форми репутације, тржишне марке, организацијске културе, тзв. технолошких ресурса, итд.. Ово невидљиви ресурси су резултат дјеловања људских ресурса организације. Њихова вриједност представља разлику између књиговодствене и тржишне вриједности организације (предузећа, а врло често њихова вриједност прелази вриједност опипљиве имовине.
- (3) Људски ресурси представљају запослене са свим њиховим способностима, вјештинама, знањима, итд. Људски ресурси у све већој мјери представљају једини прави извор конкурентске предности организације и једини су који могу стварати неопипљиве ресурсе организације. Људски ресурси су посљедњих десетљећа постали најзначајнији ресурс организације којему се све више посвећује пажња.