

**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

1. Циљеви стратегијског менаџмента

- a) Како се дефинишу циљеви као једна од окосница стратегијског менаџмента? (5 бодова)
- b) Које карактеристике треба да посједују циљеви? (5 бодова)
- c) Како се, према I. Ansoff-у, дијеле циљеви за потребе стратегијског управљања? (10 бодова)

Одговор:

a) Циљеви представљају стање, односно тип и ниво пословних перформанси којима ће предузеће тежити у остваривању своје мисије. Њиховим дефинисањем обезбеђује се мета, критеријум за избор осталих планских одлука, као и средстава контроле њиховог остваривања.

Осим тога циљеви су одраз начина како је предузеће разумјело мисију и своје обавезе према релевантним стејкхолдерима. Због тога се циљеви сматрају примарном планском одлуком којом се битно профилира, мотивише и контролише понашање предузећа.

b) Циљеви треба да:

- имају јаку мотивационз снагу,
- служе као права основа за рационално усмјеравање активности односно критеријум за избор осталих планских одлука,
- биди реални како са становишта могућности предузећа, тако и када су у питању захтијеви окружења,
- кореспондирају односно да су компатибилни са системом вриједности друштва у коме предузеће остварује своју мисију.

ц) Циљеви се према I. Ansoff-у дијеле на:

1. перформансне циљеве, којима се осигурава жељени тренд раста предузећа и његове профитабилности,
2. циљеве ризика којима се обезбеђује отпорност предузећа на спољне ударе и присуство предузећа увијек на правом пословном подручју,
3. циљеве синергије којима се кроз комбиновање заједничких активности пословних јединица остварује диферентна предност,
4. друштвене циљеве, путем којих предузеће оправдава и придобија наклоност појединих компоненти окружења.

2. BCG портфолио концепт

- 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 = $\frac{\text{Сопствена продаја}}{\text{Продаја водећег конкурента}}$

b) 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".

3. Шта је то анализа вањске (екстерне) околине (окружења) и објасни ПЕСТ (ЛЕ) анализу?

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 70 – 73)

a) Објашњење шта је анализа вањске околине (5 бодова)

Анализа вањске околине представља сагледавање и анализу свих битних аспеката организацијског окружења као оквира унутар којег организација тј. подuzeће води посао с циљем идентифицирања кључних прилика и пријетњи из околине.

b) Набрајање корака анализе (5 бодова)

Кораци који се подузимају у вањској анализи (анализи вањске околине) су:

- идентификација релевантних аспеката и фактора околине,
- разумијевање природе околине,
- анализа индустрије,
- анализа конкуренције,

Идентификација вањских прилика и пријетњи.

c) Набрајање елемената околине који се анализирају ПЕСТ анализом? (4 бода)

Елементи вањске околине који се анализирају ПЕСТ анализом су:

- политичка околина (политичко правна),
- економска околина,
- социо-културна околина и
- технолошка околина.

d) Објашњење ПЕСТ концепта (6 бодова)

ПЕСТ концепт представља алат којим се идентифицирају релевантни фактори вањске околине за поједино подuzeће, те се исти према критерију сродности сврставају у сродну тзв. подоколину. Фактори се сврставају у политичку, економску, социокултурну и технолошку околина. Такођер се утврђује који од фактора има већи значај за поједини бизнис, будући да различити фактори различито утјечу на поједине бизнисе.

4. Анализа ресурса као корак интерне анализе

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 89 – 93)

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

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

Ресурси се за потребе анализе могу разврстати у сљедеће категорије:

- 1) Опиљиви ресурси,
- 2) Неопиљиви ресурси и
- 3) Људски ресурси

б) Објашњење сваког појединог ресурса (15 бодова)

- (1) Опиљиви 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 биланца стања на темељу које се остварује увид у књиговодствену вриједност сталних средстава.
- (2) Неопиљиви 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 (подузећа, 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 неопиљиве ресурсе организације. Људски ресурси су посљедњих десетљећа постали најзначајнији ресурс организације којему се све више посвећује позорност.

5. Кључне димензије пословне стратегије

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 106-107)

а) Набројати кључне актере (4 бода)

Кључни актери пословно стратегијског контекста су:

- 1) Организација,
- 2) Купци,
- 3) Конкуренти.

б) Нацртати слику стратегијски троугао (6 бодова)

Слика 2.28. Стратегијски троугао стр.107

с) Објаснити (12 бодова)

(1) Организација

Организација као кључни актер са свим својим способностима и ресурсима, те конкурентским предностима које посједује.

(2) Купци као кључни актер којему се нуди одговарајућа вриједност посредством организацијског оутпута с циљем задовољавања потреба због којих се купац појављује на страни потражње.

(3) Конкуренти као кључни актер представљају све оне који имају исту намјеру тј. циљ задовољити потребе купаца на које је упућена и сама организација

Кључни актери чине стратешки троугао а посао топ менаџера је да креира такву стратегију и пословање које ће осигурати организацији да оствари изнадпросјечне резултате у односу на

конкуренте задовољавајући потребе одређене категорије купаца нудећи им одговарајућу вриједност.