

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2018. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

ЕСЕЈИ

Есеј број 1 - BCG портфолио концепту

- a) Према BCG портфолио концепту, које стратегијски релевантне координате односно варијабле се користе за утврђивање позиције производа односно пословних јединица? (5 бодова)
- b) Прикажите BCG портфолио матрицу (10 бодова)
- c) Објасните позицију производа у условима високог тржишног учешћа и високог раста тржишта (5 бодова).

Одговор:

- a) Стратегијски релевантне координате односно варијабле које се користе за утврђивање позиције производа односно пословних јединица према BCG портфолио концепту су:

- раст тржишта
- раст релативног тржишног учешћа

- б) BCG Портфолио матрица

		Тржишно учешће	
		Високо	Ниско
Раст тржишта	висок	Тржишни лидери (звјезде производи)	Перспективни (производи под знаком питања)
	низак	Зрели производи (краве музаре)	Стагнирајући производи (пси производи)

- ц) Тржишни лидери (звјезде производи)

Производи који имају високо тржишно учешће у високо растућем тржишту представљају тзв. тржишне лидере. Због таквог статуса називају се и звјезде производи. Међутим, због брзог раста обима тржишта, овде се, такође, захтијевају интензивна улагања финансијских средстава, да би се одржало високо тржишно учешће, односно одупријело конкуренцији. Када тржиште достигне ниво сатурације, високо тржишно учешће омогућава да ови производи пређу у доњи лијеви квадрат (зрели производи-краве музаре) те постану интензивни генератори прихода и добити.

Есеј број 2 – Стратегијски менаџмент

- a) Како се дефинише стратегијски менаџмент? (5 бодова)
- b) Који су елементи процеса стратегијског менаџмента? (10 бодова)
- c) Шта се подразумева под ефективношћу, а шта под ефикасношћу пословања? (5 бодова)

Одговор:

- a) Стратегијски менаџмент се дефинише као процес усмјеравања активности предузећа којим се, на бази антиципације шанси и опасности, на једној и јаким и слабих страна предузећа, на другој страни, идентификују критични фактори пословног успјеха, те сходно претходно утврђеној стратегијској визији, одређује мисија, развојни циљеви као и правци, методи и инструменти њихове оптималне реализације у динамичној пословној средини.

- b) Елементи процеса стратегијског менаџмента су:
 - 1. Дефинисање визије и мисије
 - 2. Анализа и предвиђање окружења
 - 3. Анализа и пројекција развоја интерних могућности предузећа
 - 4. Дефинисање циљева
 - 5. Идентификовање критичних фактора успјеха
 - 6. Идентификовање и оцена стратегијских опција и избор стратегије
 - 7. Имплементација стратегије
 - 8. Контрола и ревизија

- ц) Ефективност подразумијева бављење правим пословима, а ефикасност обављање посла на прави начин.

Есеј број 3 – Анализа спољне околине (окружења) и ПЕСТ анализа

- a) Објасните што је анализа спољне околине (5 бодова)
- b) Набројите кораке који се предузимају у анализи спољне околине (5 бодова)
- c) Набројте елементе околине који се анализирају ПЕСТ анализом (4 бода)
- d) Објасните ПЕСТ концепт (6 бодова)

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

a) **Објашњење што је анализа спољне околине (5 бодова)**

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

b) **Набрајање корака анализе (5 бодова)**

Кораци који се предузимају у спољној анализи (анализи спољне околине) су:

- a. идентификација релевантних аспеката и фактора околине,
- b. разумијевање природе околине,
- c. анализа индустрије,
- d. анализа конкуренције,
- e. идентификација спољних прилика и пријетњи.

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

Елементи спољне околине који се анализирају ПЕСТ анализом су:

- a. политичка околина (политичко правна),
- b. економска околина,
- c. социо-културна околина и
- d. технолошка околина.

d) **Објашњење ПЕСТ концепта (6 бодова)**

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

Есеј број 4 – ВРИО оквир

- a) Што је ВРИО оквир? (4 бода)
- b) Наведите кључне ријечи од којих се састоји ВРИО оквир (акроним почетних слова) (4 бода)
- c) Објасните елементе од којих се састоји ВРИО оквир (12 бодова)

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

а) Што је ВРИО оквир? (4 бода)

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

б) ВРИО оквир је акроним од почетних слова сљедећих ријечи: (4 бода)

- 1) *Value* – вриједности,
- 2) *Rareness* – ријеткост,
- 3) *Imitability* – имитирање (могућност имитирања),
- 4) *Organization* – организација.

ц) Објашњење елемената од којих се састоји ВРИО оквир: (12 бодова)

- 1) *Value* – вриједности, осигурава организацији да одговори на питање омогућује ли конкретна организацијска способност да успјешно одговори на спољне прилике или пријетње на начин да ствара вриједности са могућим одговорима: да или не.
- 2) *Rareness* – 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) *Imitability* – 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) *Organization* – организација, омогућава организацији да одговори на питање је ли организација организована на начин да може на оптималан начин користити дате ресурсе и способности, са одговорима да или не.

Есеј број 5 – Визија предузећа (организације) – појам и компоненте

- a) Дефинишите визију (4 бода)
- b) Набројите компоненте визије (4 бода)
- c) Објасните компоненте визије (12 бодова)

Одговор: (Шуње А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 54-58.)

a) Дефиниција визије (4 бода)

У низу бројних дефинисања визије који на сличан начин дефинишу визију, један од њих који је прихватљив је онај који визију поистовјеђује с организацијском водилом односно с њеном кључном идеологијом која опредјељује организацијски идентитет.

b) Кључне компоненте визије су: (4 бода)

1. Систем темељних вриједности (Базични систем вриједности),
2. Сврха њеног пословања, и
3. Стратегијски изазов којем се жели одговорити (временски хоризонт 10 – 30 година).

c) Компоненте визије: (12 бодова)

✓ Систем темељних вриједности

Велика већина аутора и теоретичара и практичара сматра, а истраживања то и показују, да успешна предузећа имају изграђен систем вриједности . Тај систем вриједности представља истинске заједничке вриједности које подржавају и дијеле сви запослени у предузећу а које творе организацијску идеологију и филозофију. Број ових темељних вриједности није велики и углавном се креће од три до пет, а у њиховом креирању учествују поред власника и менаџера такођер и сви запослени.

✓ Сврха пословања

Сврха пословања заједно са темељним вриједностима представља дио темељне идеологије сваког предузећа. Сврха пословања утврђује разлог постојања сваког предузећа. Предузећа која се баве чак истом дјелатношћу не морају имати исту мисију а предузећа би требала имати артикулирану тј. јасно изражену сврху свога дјеловања, што представља и потврду изграђености њеног идентитета. Сврха пословања представља звијезду водилу за предузеће коју оно слиједи и настоји је досећи.

✓ Стратегијски изазови

Стратегијски изазов представља одређено жељено стање које је везано за дугорочне тржишне циљеве или за жељену конкурентску позицију на тржишту у дужем временском периоду. Стратешки изазов ставља акценат на то гдје се жели бити а не како тамо стићи. Стратегијски изазови немају карактер дуговјечности и представљају обично изазове за 10 или 20 или 30 година, који након што се досегну, представљају темељ за креирање нових стратегијских изазова уз непромјењиву темељну идеологију (систем вриједности и сврху пословања). Што је несклад између садашњег и жељеног стања већи то је стратегијски изазов амбициознији. Само истински лидери имају довољно амбициозности, одважности и далековидности да жељено стање у знатној мјери дистанцирају од садашњег стања.