

KOMISIJA ZA RAČUNOVODSTVO I REVIZIJU
BOSNE I HERCEGOVINE

ISPIT ZA STICANJE PROFESIONALNOG ZVANJA
OVLAŠTENI REVIZOR
(ISPITNI TERMIN: NOVEMBAR 2016. GODINE)

PREDMET 14:
STRATEGIJSKI MENADŽMENT

ESEJI

1. Pitanje/esej

- a) **Na kojim potrebama i permisama se zasniva metod scenarija, kao jedna od tehnika za strategijski menadžment? (5 bodova)**
- b) **Po čemu se scenario razlikuje od drugih pristupa predviđanju? (5 bodova)**
- c) **Koji su koraci u razvijanju scenarija? (10 bodova)**

Odgovor:

- a) Budući da realizacija planskih odluka, koje se uvijek donose danas, vrši u bližoj ili daljoj budućnosti, javila se potreba da se putem alternativnih slika mogućih budućnosti osigura realnije planiranje. Naime, za planere je relevantno, ne samo da sagledaju kretanje određenih pojava, već i njihove uzroke, uticaje na druge tokove, kao i redosled njihovog nastanka. Istovremeno bitno je da se anticipiraju uticaji pojedinih planskih odluka na promjenu pozicije preduzeća. Brojne tehnike, koje su se pretežno bazirale na kvantitativnim pokazateljima, često nisu mogle u potpunosti da odgovore na ova i niz drugih pitanja na kojima se bazira savremeno strategijsko upravljanje. Stoga su poslovni planeri spoznali značaj istraživanja više mogućih budućnosti sa kojima će se suočavati preduzeće u dinamičnoj poslovnoj sredini. Na ovim potrebama i permisama nastao je metod scenarija.
- b) Scenario se, od drugih pristupa predviđanju, razlikuje po dva osnova.
- Prvo, on obično obezbeđuje više kvalitativnu i kontekstualnu deskripciju evoluciju sadašnjosti u budućnost, a manje insistira na numeričkoj preciznosti.
- Drugo, scenario analiza obično pokušava da identifikuje set mogućih budućnosti od kojih se svaka može desiti, ali ni jedna nije sigurna.
- c) Koraci u razvijanju scenarija su:
1. **Analiza zadatka** tj. sagledavanje sadašnje situacije preduzeća
 2. **Analiza međuuticaja** tj. utvrđivanje eksternih faktora i sagledavanje njihovog međuuticaja.
 3. **Projekcija** razvoja područja uticaja na bazi uticajnih faktora koji su utvrđeni u prethodnoj iteraciji.
 4. **Grupisanje alternativa** tj. provjeravanje alternativnih projekcija iz prethodne faze, sa stanovišta konzistentnosti, kompatibilnosti i logike.

5. **Interpretacija scenarija** koja ima za cilj da se verbalni i/ili grafički interpretiraju pojedini scenariji razvoja okruženja.
6. **Analiza konsekvenci** koja je usmjerena da se iz scenarija prepoznaju šanse i opasnosti, dimenzionira njihov značaj i interval dejstva, kako bi se na osnovu toga aproksimirale strategijske opcije za ponašanje preduzeća.
7. **Analiza prelomih događaja** uključuje identifikovanje mogućih iznenađenja u razvoju internih i eksternih događaja, a koji kao takvi mogu povoljno ili nepovoljno djelovati na preduzeće.
8. **Transfer scenarija** tj. transformisanje scenarija u taktičko strategijsko planiranje i realizaciju poslovanja preduzeća.

2. Pitanje/esej

- a) Šta predstavlja eksterne, a šta interni faktore u TOWS analizi? (5 bodova)
- b) Koje su to eksterne opasnosti za preduće prema TOWS analizi? (5 bodova)
- c) Koje tipove mogućih strategija ponašanja preduća možemo identifikovati primjenom TOWS analize? (Nacrtati TOWS matricu) (10 bodova)

Odgovor:

a) Prema TOWS analizi

Eksterni faktori su:

- šanse
- opasnosti tj. prijetnje,

Interni faktori su:

- slabosti
- snage tj. sposobnosti preduća.

b) Eksterne opasnosti su:

- vjerovatan ulazak novih konkurenata
- pojava substitut proizvoda
- zaoštavanje konkurencije u grani
- tehnološko zastarijevanje proizvoda
- pad tražnje za proizvodima,
- nepovoljne promjene u spoljno-trgovinskom režimu
- promjene ukusa potošača isl.

c) Primjenom TOWS analize, možemo identifikovati sledeće tipove mogućih strategija ponašanja preduća:

Interni faktori	Sposobnosti	Slabosti
Eksterni faktori		
Šanse	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija
Prijetnje	Maksi-mini strategija	Mini-mini strategija

3. Pitanje/esej

- a) **Kako se prema konceptu lanca vrijednosti raščlanjuje ukupan poslovni proces preduzeća? (5 bodova)**
- b) **Koje su primarne aktivnosti u lancu vrijednosti i šta one obuhvataju? (10 bodova)**
- c) **Nabrojte aktivnosti za podršku u lancu vrijednosti? (5 bodova)**

Odgovor:

- a) Prema konceptu lanca vrijednosti, ukupan poslovni proces preduzeća se raščlanjuje na 9 prepoznatljivih i strategijski značajnih aktivnosti, od kojih su 5 primarne, a 4 aktivnosti za podršku.
- b) Primarne aktivnosti uključuju 5 generičkih kategorija, i to:
- **Ulazna logistika**, uključuje aktivnosti koje se odnose na prijem, skladištenje i usmjeravanje inputa na mjesta proizvodnje proizvoda,
 - **Proizvodnja**, obuhvata aktivnosti transformacije inputa u formu gotovog proizvoda,
 - **Izlazna logistika**, obuhvata aktivnosti koje se odnose na prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima,
 - **Marketing i prodaja**, koji osim aktivnosti u vezi sa razvojem tržišta i privlačenjem kupaca uključuju i operativne poslove kao što su: promocija, organizovanje prodajne operative, planiranje kvota prodaje, određivanje cijena isl.
 - **Prodajne usluge**, koje uključuju poslove u vezi sa instalisanjem, popravkom proizvoda, obukom rukovanja, obezbjeđivanjem rezervnih dijelova i prilagođavanje proizvoda.
- c) Aktivnosti za podršku u lancu vrijednosti su:
1. nabavka
 2. razvoj tehnologije
 3. upravljanje ljudskim resursima
 4. infrastruktura preduzeća.

4. Pitanje/esej - VRIO okvir

a) Što je VRIO okvir (4 boda)

b) Ključne riječi od kojih se sastoji (akronim početnih slova) (4 boda)

c) Objašnjenje elemenata od kojih se sastoji (12 bodova)

ODGOVOR:

(Šunje, A., Top menadžer – vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2008., str.101-105)

a) Što je VRIO okvir (4 boda)

VRIO okvir predstavlja strategijski alat koji omogućuje organizaciji tj. top menadžerima da se opredijele koje će od identificiranih sposobnosti (ili resursi) predstavljati kamen temeljac organizacijske konkurentske prednosti. Primjena VRIO koncepta na određeni način predstavlja produženi korak interne analize.

b) Ključne riječi od kojih se sastoji (akronim početnih slova) (4 boda)

VRIO okvir je akronim od početnih slova sljedećih riječi u engleskom jeziku:

- 1) Value – vrijednosti,
- 2) Rareness – rijetkost,
- 3) Imitability – imitiranje (mogućnost imitiranja),
- 4) Organization – organizacija.

c) Objašnjenje elemenata od kojih se sastoji (12 bodova)

- 1) Value – vrijednosti, osigurava organizaciji da odgovori na pitanje omogućuje li konkretna organizacijska sposobnost da uspješno odgovori na vanjske prilike ili prijetnje na način da stvara vrijednosti sa mogućim odgovorima: da ili ne.
- 2) Rareness – rijetkost, osigurava organizaciji da odgovori na pitanje posjeduje li netko od konkurenta datu sposobnost ili resurs u smislu je li dana sposobnost ili resurs rijedak – sa odgovorima da ili ne.
- 3) Imitability – imitiranje (mogućnost imitiranja), omogućava organizaciji da odgovori na pitanje mogu li konkurenti koji ne posjeduju određene sposobnosti ili resurs bez većih poteškoća, troškova i ulaganja dosegnuti date sposobnosti ili resurse, sa mogućim odgovorima da ili ne.
- 4) Organization – organizacija, omogućava organizaciji da odgovori na pitanje je li organizacija organizirana na način da može na optimalan način koristiti date resurse i sposobnosti, sa odgovorima da ili ne.

5. Pitanje/esej

Koraci u postupku strategijskog menadžmenta (metodološki pristup: design school i learning model).

ODGOVOR:

- a) Četiri koraka (navesti korake: 4 boda) + slika 2 boda (ukupno 6 bodova)
 - b) Način promišljanja (strategijsko promišljanje) – 2 boda + slika 2 boda (ukupno 4)
 - c) Opisati svaki korak (po 2,5 boda – ukupno 10 bodova)
-