

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА **ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР** (ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2017. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14: **СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ**

ЕСЕЈИ

1. Питање/есеј

Примјеном TOWS анализе, тј. сучељавањем екстерних (шансе и пријетње) и интерних (слабости и способности) фактора, можемо идентификовати следеће типове могућих стратегија понашања предузећа:

- a) Мини-мини стратегија (5 бодова)
- b) Мини-макси стратегија (5 бодова)
- c) Макси-мини стратегија (5 бодова)
- d) Макси-макси стратегија (5 бодова)

Објасните сваку од њих.

Одговор:

- a) Мини-мини стратегија укључује минимизирање слабости и пријетњи. Примјењиваће је предузеће када се нађе у ситуацији да му је окружење неповољно, а предузеће обилује са низом интерних слабости. У таквој ситуацији предузеће је пред дилемом да ли да се бори за спас или да иде у ликвидацију. Могуће је, међутим, ићи и на ријешење да се интегрише са другим предузећима или пак да драстично смањи обим пословања, са идејом да тај начин преброди слабости и надом да ће се у скоријој будућности смањити пријетње из окружења.
- b) Мини-макси стратегија подразумјева минимизирање слабости и максимизирање шанси. Ова стратегијска ситуација када предузеће са становишта стања екстерних фактора има добре шансе, али је оптерећено интерним слабостима, те није у стању да искористи повољне изазове окружења.
- ц) Макси-мини стратегија се односи на ситуацију када је предузеће јако, али је екстерно окружење такво да представља пријетњу обиму и врсти досадашње дјелатности. Предузеће тражи начине да искористи свије јаке стране и минимизира пријетње. Предузеће мора бити опрезно да своје јаке стране не усмјери на погрешно подручје.
- д) Макси-макси стратегија је најповољнији тип стратегијске ситуације. У таквим условима предузеће максимално користи своје предности и расположиве шансе. Већина предузећа жели да дође до овакве стратегијске позиције. То је ситуација када се предузеће налази у позицији да бира умјесто да реагује.

2. Питање/есеј

- a) Како се дефинише предвиђање? (5 бодова)
b) Шта карактерише предвиђање као претпоставку стратегијског менаџмента? (5 бодова)
c) Које фазе укључује поступак предвиђања, имајући у виду потребу стратегијског планирања као примарне фазе управљања? (10 бодова)

Одговор:

- a) Предвиђање се дефинише као истраживање будућности, с циљем да се дође до поузданих планских претпоставки односно ставова о релевантности и природи дејства екстерних и интерних фактора на будуће пословање предузећа.
- б) Битне карактеристике предвиђања су:
- Предвиђање подразумјева истраживачки напор, што значи да треба да уважава научно фундиране методе истраживања.
 - Предвиђање се бави будућношћу у смислу откривања шанси, односно указивања на опасности које се формирају у будућности.
 - Предвиђање везује будућност за пословање предузећа с циљем да се олакша процес доношења и реализације планских одлука.
 - Предвиђање подразумјева заузимање става о антиципираним токовима будућних догађаја, што значи да резултати предвиђања фигурирају као кључне премисе планирања.
 - Основни смисао предвиђања јесте минимизирања ризика и неизвјесности у пословању.
- ц) Имајући у виду потребу стратегијског планирања као примарне фазе управљања, поступак предвиђања укључује следеће фазе:
1. Предвиђање и осматрање окружења, гдје се на бази пригодног метода предвиђања настоје антиципирати токови догађаја у будућности. Антиципирањем тенденција у кретању фактора окружења предузеће себи прави прозор у простор и вријеме, тј. идентификује просторни и временски хоризонт у којима ће се одвијати пословање предузећа. Кроз синхронизацију дугорочног, средњорочног и краткорочног предвиђања битно је димензионирати могуће границе раста предузећа. При томе, такође је важно да се кроз процес предвиђања идентификују брзо и споро растуће промјене и утврди међусобни утицај појединих фактора на укупни будући пословни амбијент.
 2. Идентификовање шанси, односно опасности за будуће пословање предузећа. Наиме, на бази резултата претходне фазе, потребно је одговорити на питање гдје се предузеће може наћи у будућности. Затим се на бази порука из окружења сагледавају главни подстицаји и ограничавајући фактори за даљи раст предузећа. Осим тога, битно је да се на бази антиципираних кретања у макро окружењу, шансе и опасности односно подстицаји и лимитирајући фактори рашчлане на: ургентне, одложиве и недовољно развијене.
 3. Дефинисање планских претпоставки тј. ставова предузећа о антиципираним шансама и опасностима. Планске претпоставке чине први основни инпут за процес планирања предузећа, те од њихове извјесности зависи и реалност планирања. Са друге стране, квалитет планских премиса зависи од успјешности предвиђања у претходне двије фазе. Осим што се дају основне аспирације предузећа, у овој фази се назначују и опредјељења у смислу које шансе користити, односно које неповољне околности избјежавати и минимизирати.

3. Питање/есеј

Вриједносни ланац – методолошки оквир интерне анализе

Рјешење: (Извор: Шуње А., Исто, стр. 87-89)

- опис вриједног ланца као концепта (2 бода)
- McKinsey-ов приступ одређење вриједног ланца (2 бода)
- Портер-ов приступ одређењај вриједног ланца (2 бода)
- Слика (Портер-ов приступ) (4 бода)
- Примарне активности (набројати их, свих пет, и описати) ... (5 бодова)
- Активности подршке (набројати их, и описати) (5 бодова)

4. Питање/есеј

Пословна стратегија: Mintzberg-ов 5 П и Охмае-ов стратегијски троугао

Рјешење: (Извор: Шуње А., Исто, стр. 105-107)

- пословна стратегија mintzberg-ов приступ 5П објаснити логику дефиниције и интегрираног приступа поимању стратегије(2 бодова)
- објаснити свако П
 - план (2 бода)
 - маневар (плоу) (2 бода)
 - модел понашања (патерн) (2 бода)
 - позиција (2 бода)
 - перспектива (2 бода)
- охмае-ин приступ дефинирању стратегије – стратегијски троугао, објашњење логике троугла и слика (2 бодова)
- кључни актери
 - компанија (2 бод)
 - купци (2 бод)
 - конкуренти (2 бод)
- појаснити појам “изнад просјечне економске перформансе” (2 бода)

5. Питање/есеј

Стратегијско програмирање – појам и кораци, улога плана

Рјешење: (Извор: Шуње А., Исто, стр. 127-130)

- стратегијско програмирање ... појмовно одређење (3 бода)
- Кораци стратегијског програмирања
 - Први корак (3 бода)
 - Други корак (3 бода)
 - Трећи корак (3 бода)
- План као комуникациони медиј ... објашњење (4 бода)
- План као средство контроле .. објашњење (4 бода)

