

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2019. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

ЕСЕЈИ

Есеј број 1 - Стратегије понашања предузећа

- а) Које типове могућих стратегија понашања предузећа можемо идентификовати сучељавањем екстерних и интерних фактора примјеном концепта TOWS анализе? (10 бодова)
- б) Објасните шта подразумјева мини-макси стратегија? (5 бодова)
- ц) Објасните шта подразумјева макси-мини стратегија? (5 бодова)

Одговор:

- а) Сучељавањем екстерних (шансе и пријетње) и интерних (слабости и способности) фактора, можемо идентификовати следеће типове могућих стратегија понашања предузећа:

Интерни фактори	Способности	Слабости
Екстерни фактори		
Шансе	Макси-макси стратегија	Мини-макси стратегија
Пријетње	Макси-мини стратегија	Мини-мини стратегија

- б) 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 констелација екстерног окружења таква да представља пријетњу обиму и врсти досадашње дјелатности. Предузеће тражи начине да искористи своје јаке стране и минимизира пријетње. Предузеће мора бити опрезно да своје јаке стране не усмјери на

погрешно подручје. Морају се понекад чинити и одређени компромиси и прилагођавање окружењу, не искључујући ни могућност преоријентације дјелатности или дјеловања на окружење у правцу заустављања процеса погоршања екстерних окружења.

Есеј број 2 – Визија, мисија и циљеви

Визија, мисија и циљеви представљају окосницу стратeгиског менаџмента. С тим у вези, одговорите на следећа питања:

- а) Како се дефинише мисија? (5 бодова)
- б) Шта представља визија? (5 бодова)
- ц) Како се дефинишу циљеви? (5 бодова)
- д) Која је разлика између визије и мисије? (5 бодова)

Одговор:

- а) Главно одређење мисије везује се за виђење базичних разлога постојања предузећа, односно сврхе његовог оснивања и пословања. С тим у вези, мисија је фундаментална сврха по којој се разликује дато предузеће, и којом се, у релацијама производа и тржишта, ближе одређује домен пословања предузећа.
Мисија садржи пословну филозофију за стратегијско одлучивање, имиџ који предузеће жели да афирмише, одражава самоодређење предузећа и индицира главна подручја производа и услуга, те примарне потребе потрошача које предузеће жели да задовољи. Укратко, мисија описује производне, тржишне и технолошке фокусе на којима ће инсистирати предузеће у пословању, рефлектујући при томе вриједности и приоритете доносилаца стратегијских одлука.
- б) Визија представља почетни инпут у стратегијском одлучивању. Визија је виђење будућности и прихваћено вјеровање и систем вриједности чијим артикулисањем лидер жели да придобије сљедбенике у покретању и реализацији пословања предузећа. То није сценарио хипотетичких потеза, него је неспецифицирано водство које обезбеђује лидер, односно највиши орган управљања. Визијом се уопштеним порукама са довољно емоционалне конотације описује гдје треба да иде предузеће. То су аспирације према будућности без специфицирања начина који ће се користити да би се остварила жељена стања односно циљеви.
- ц) 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.
- д) За разлику од визије која представља више лично надахнуће лидера којим се жели инспирисати колектив, мисија се везује за комплетније и одређеније разумјевање сврхе постојања, односно улоге предузећа као претпоставке стратегијског управљања његовим пословањем. С тим у вези, визију треба трансформисати у мисију на основу које се затим одређују циљеви политика, а касније на основу њих и стратегија.

Есеј број 3 – Методе тржишног предвиђања

- а) Како се дијеле и на чему се базирају методе тржишног предвиђања? (5 бодова)
- б) Које су најпознатије објективне методе тржишног предвиђања? (5 бодова)
- ц) Које субјективне методе и технике се користе код тржишног предвиђања? (5 бодова)
- д) На који начин се врши тржишно предвиђање коришћењем анализе временских серија? (5 бодова)

Одговор:

а) Методе тржишног предвиђања се дијеле на објективне и субјективне методе.

Субјективне методе се базирају на интуицији, анкетирању и субјективној процјени.

Објективне методе се ослањају на статистичко-математичке технике.

б) Најпознатије објективне методе тржишног предвиђања су:

- анализа временских серија
- економски индикатори (барометарске технике)
- регресиона и корелациона анализа

ц) Субјективне методе и технике које се користе код тржишног предвиђања су:

- Метода навођења фактора за и против
- Истраживање намјера купаца
- Панел мишљења руководиоца
- Предвиђање од стране продајне оперативе
- Разматрање мишљења експерата
- Очекивање кориника
- Коњуктурни тестови

д) Анализа временских серија, као метода тржишног предвиђања, користи се у случајевима када се не очекује да ће доћи до промјене у кретању одређене појаве.

Предвиђање, коришћењем ове методе, врши се на бази апроксимације развоја појаве кроз пројекцију тренда.

Продаја великог броја предузећа је под утицајем три врсте фактора и то: дугорочних трендова раста, цикличних флукуација и сезонских осцилација.

Анализа временских серија је математички метод, који се користи да се одвоје ова три тренда и покаже њихова интеракција у прошлости, што ће послужити као основа за расуђивање у будућности.

Ослањање на пројекцију тренда, међутим, захтијева најчешће прво, избор типа функције која најбоље одговара датим вриједностима временске серије и друго, прилагођавање тог типа функције стварној временској варијацији.

Есеј број 4 – Стратегијски менаџмент – појам и дефиниција, фазе и графички приказ процеса

а) **Објасните појам и дефиницију стратегијског менаџмента?** (4 бода)

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

б) **Наведите и објасните фазе процеса стратегијског менаџмента?** (8 бодова)

Прва фаза – Обликовање визије

У овој фази се обликује визија предузећа кроз сустав темељних вриједности предузећа и изазова који се желе досегнути у будућности. Такођер се дефинирана мисија преводи у мисију предузећа у којој се јасно дефинира дјелокруг тј. врста бизниса којим ће се бавити, простор на коме ће се тај бизнис обављати, а врло често се дефинирају и изазови на које се жели одговорити вођењем бизниса.

Визија и из ње изведена мисија представља темељну водилу у provedби осталих корака у обликовању стратегије.

Друга фаза – Стратегијска анализа

Стратегијска анализа се састоји од екстерне и интерне анализе. Екстерна анализа представља анализу релевантне вањске околине предузећа с циљем идентифицирања прилика и пријетњи у околини. Интерном анализом се анализом унутар предузећа различитим алатима покушавају идентифицирати властите снаге и слабости.

Трећа фаза – Процес обликовања пословне стратегије

У трећој фази се профилира начин пословног понашања који је усмјерен на остварење мисије. Пословна стратегија усмјерава понашање у предузећу на начин да се максимално искористе прилике из околине и неутрализирају пријетње које долазе из околине. Такођер се настоје искористити властите снаге и неутрализирати тј. превазићи властите слабости. У поступку обликовања стратегије најчешће се користе алати попут SWOT матрице и VRIO оквир.

с) **Графички прикажите методолошке поступке и приступе стратегијском менаџменту?**

(8 бодова)

Слика 2.2. Методолошки приступ поступку стратегијског менаџмента: *Design School модел* с елементима *learning модела*. (стр.49)

Есеј број 5 – SWOT матрица и стратегијска архитектура

- a) **Наведите кључне ријечи од којих се састоји израз SWOT (акроним почетних слова)?**
(4 бода)

SWOT матрица представља акроним од почетних слова ријечи на енглеском језику и то: Strengths (вlastите снаге), Weaknesses (вlastите слабости), Opportunities (вањске прилике) и Threats (вањске пријетње)

- b) **Објасните што је стратегијска архитектура и наведите двије врсте стратегијских архитектура?**
(4 бода)

Стратегијска архитектура представља одређење стратегијског фокуса и стратегијских праваца у будућности. То је темељна карика и повезница између садашње ситуације и оне у будућности, тј. између данас и сутра. Може се говорити о двије врсте стратегијских архитектура и то стратегије као:

- stretch (висока дискрепанца између стратегијских изазова и стварних способности), и
- leverage (ниска дискрепанца између стратегијског фокуса и стварних способности).

- c) **Наведите 4 могућа приступа устројавању стратегијске архитектуре с кратким објашњењем свакога од тих приступа?**
(6 бодова)

Четири су могућа приступа устројавању стратегијске архитектуре:

1. WT приступ који је усмјерен на минимизирање унутарњих слабости и пријетњи из околине.
2. WO приступ који је усмјерен на минимизирање властитих тј. унутарњих слабости уз искориштавање прилика из околине.
3. ST приступ који је усмјерен на максимално усмјеравање снага из организације да би се минимизирале пријетње из околине.
4. SO приступ који је усмјерен на максимално кориштење властитих снага и њихово усмјеравање на максимално кориштење прилика из околине.

- d) **Нацртајте слику SWOT матрице и стратегијске архитектуре?**
(6 бодова)

Слика 2.26: SWOT матрица и стратегијска структура (Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 98)