

**КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**

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

**ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ**

ЕСЕЈИ

Есеј број 1. Пословне функције

- a) Каква је улога пословних функција у остваривању мисије, циљева и стратегије предузећа? (5 бодова)
- b) Који је основни циљ набавне функције у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини? (5 бодова)
- c) Какву улогу има истраживачко-развојна функција у предузећу? (5 бодова)
- d) Које су активности финансијске функције у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини? (5 бодова)

Одговор:

- a) Улога пословних функција у остваривању мисије, циљева и стратегије предузећа је тродимензионална. Наиме, њихов домен рада се протеже на:
 - 1. асистирање у поцесу формулисања стратегије у смислу да истражујући тржишне, технолошке, финансијске, друштвене и друге услве и трендове, омогућавају реалније избор стратегијске опције;
 - 2. прибављање, чување, алокацију и коришћење ресурса у остваривању дјелатности предузећа и и пословних јединица; и
 - 3. продају производа и услуга, односно ефективно остваривање профитних циљева предузећа.
- b) Основни циљ набавне функције, у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини, јесте обезбјеђивање континуитета производње уз минималне трошкове набавке и управљање залихама материјалних инпута.
- ц) Истраживачко-развојна функција у предузећу има улогу: иницијатора, идејног пројектанта и реализатора (у сарадњи са са осталим пословним функцијама) иновативних процеса у предузећу.
- д) Активности финансијске функције у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини, су:
 - 1. истраживање тржишта капитала
 - 2. прибављање капитала
 - 3. алокација
 - 4. измирење обавеза.

Есеј број 2. Контрола и ревизија стратегије

- a) Које су разлике између контроле и ревизије стратегије? (10 бодова)
- b) На којим претпоставкама се заснива ревизија стратегије? (5 бодова)
- c) Који су циљеви контроле и ревизије стратегије? (5 бодова)

Одговор:

- a) У циљу диференцирања, може се рећи, да за разлику од контроле која сагледава да ли је остварено у складу са намјераваним, односно планираним, ревизија сагледава да ли је остварено и планирано у складу са могућностима.

Док контрола полази од реалности плана, те кроз предлоге корективних акција, настоји да очува пословање предузећа на курсу планираног, докле ревизија уважава наступање нових изазова како унутар, тако и у самом окружењу предузећа, те доводећи у питање реалност и конзистентност садашњих планова, предлаже њихову промјену.

Као и контрола, и ревизија асистира процесу планирања, али се више базира на сазнањима из кретања окружења и новим аспирацијама менаџмента, а мање на слеђењу одредница претходног плана.

- b) Ревизија стратегије се заснива на двије значајне претпоставке:

1. да је предвиђање као основни инпут планирања ограничено; и
2. да стил управљања тангира и пословно планирање, те да се доласком нових управљача јавља потреба преиспитивања филозофије, садржине, аспирација и поступака у систему планирања.

- ц) Циљеви контроле и ревизије стратегије односе се превасходно на то да се благовременим и поузданим сагледавањем тока остварења стратегије, констатују и квалификују резултати и створе услови за предузимање правих корективних акција.

Есеј број 3. Процес имплементације стратегије

- а) Како се дефинише координација процеса имплементације стратегије? (5 бодова)
- б) Које су предности ослањања на постојеће кадрове у вођењу процеса имплементације стратегије? (5 бодова)
- в) Који су недостаци оријентације на нове кадрове са екстерног тржишта, у вођењу процеса имплементације стратегије? (5 бодова)
- г) Која два релевантна аспекта треба узети у обзир, приликом селекције кључних менаџера за вођење имплементације стратегије? (5 бодова)

Одговор:

- а) Координација процеса имплементације стратегије се дефинише као процес интегрисања циљева и активности одвојених (диференцираних) радних јединица (департамана или пословних подручја) у циљу ефективног остварења стратегије.
- б) **Предност** ослањања на постојеће кадрове из предузећа у вођењу процеса имплементације стратегије су:
- они већ знају људе, средину и праксу;
 - њихове особине су већ познате члановима колектива;
 - имају већ успостављене контакте са колегама из струке, потчињенима, добављачима, купцима
 - тиме се показује лојалност и признање сопственим кадровима.
- в) **Недостаци** оријентације на нове кадрове са екстерног тржишта (аутсајдере), у вођењу процеса имплементације стратегије су су:
- високи издаци за њихово привлачење
 - тешкоће да се нађу прави људи
 - негативан утицај на изградњу лојалности осталих запослених исл.
- г) Приликом селекције кључних менаџера за вођење имплементације стратегије треба узети у обзир следећа два релевантна аспекта:
1. промјене које се захтијевају за имплементацију стратегије; и
 2. ефективност досадашњих перформанси предузећа.

Есеј број 4. – Објасните шта обухвата анализа спољне околине те објасните PEST анализу?

- a) Објасните шта је анализа спољне околине (5 бодова)
- b) Набројите елементе околине који се анализирају PEST анализом (5 бодова)
- c) Објасните PEST концепт те наведите шта обухвата сваки од елемената PEST анализе (10 бодова)

Одговор:

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

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

b) Набрајање елемената околине који се анализирају PEST анализом (5 бодова)

Елементи спољне околине који се анализирају PEST анализом су:

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

c) Објашњење PEST концепта (10 бодова)

PEST 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 утичу на поједине бизниси.

1. Који фактори утичу на организацију? 2. Који од фактора окружења су најважнији сада? 3. Који су најважнији у сlijедећих неколико година?	
<u>П</u> олитичко- <u>л</u> егислативни Monopolско zakonodavstvo Zakoni zaštite okoliša Politika oporezivanja Regulacija vanjske trgovine Zakon o zapošljavanju Stabilnost vlade Zakoni	<u>Е</u> кономски фактори Poslovni ciklusi GNP trendovi Kamatne stope Zaliha novca Inflacija Nezaposlenost Jednokratna dobit Dostupnost energije i cijena
<u>С</u> ocio- <u>к</u> ултурални фактори Demografija populacije Raspodjela prihoda Društvena pokretljivost Promjene životnog stila Stavovi o poslu i slobodnom vremenu Promjene u potrošačkim stavovima Nivoi obrazovanja	<u>Т</u> ехнолошки Potrošnja vlade na istraživanja Vladin i industrijski fokus na tehnološke napore Nova otkrića- razvoji Brzina tehnološkog transfera Stopa zastarijevanja

Слика 2.13.: Анализа утицаја и фактора окружења (PEST концепт)

Есеј број 5. – Објасните Портеров модел пет конкурентских снага анализе индустрије

- a) Набројите конкурентске снаге према Портеру (4 бода)
- b) Нацртати слику Портеровог модела (6 бодова)
- c) Објасните пет конкурентских снага појединачно (10 бодова)

Одговор:

a) **Набрајање конкурентских снага** (4 бода)

Пет конкурентских тј. индустријских снага које дјелују према М. Портеру су:

- конкуренција унутар индустријске гране,
- потенцијални конкуренти,
- купци,
- добављачи, и
- супститути.

b) **Нацртати слику Портеровог модела** (6 бодова)

Слика 2.18. Анализа индустрије: Портеров модел пет снага (сила)

c) **Објашњење пет конкурентских снага појединачно** (10 бодова)

- **Конкуренција унутар индустријске гране**

Циљ анализе конкуренције унутар гране је одређење конкурентске позиције унутар индустрије у односу на остале конкуренте. Анализа конкуренције врши се по више основа, с тим да су најчешћи аспекти анализе конкуренције: анализа тржишне снаге конкурената и анализа конкурената по стратегијским групама.

- **Потенцијални конкуренти**

Анализом потенцијалне конкуренције анализирају се у ствари препреке (баријере) које стоје на путу потенцијалним конкурентима који желе и/или би могли ући у индустријску грану којом се бави одређено предузеће. Под потенцијалним конкурентима подразумевају се значи предузећа која се још увијек не баве бизнисом који је предмет индустријске анализе, али који размишљају о уласку у дану врсту бизниса.

- **Добављачи**

Анализом преговарачке снаге добављача анализира се у којој мјери су добављачи као извор потенцијалне опасности за предузеће тј. за индустрију. Опасност од добављача постоји у сљедећим случајевима: (1) када је број потенцијалних добављача мали, (2) када добављачи продају јединствене или високо диференциране производе, (3) када нема могућности да се производи добављача могу супституирати, (4) када добављачи показују интерес за ширење по вертикали тј. интегрирање корак напријед тј. за интеграцију купаца, те (5) када предузеће тј. индустрија која се анализира није битна за добављача.

- **Купци**

Анализом купаца тј. преговарачке снаге купаца анализира се колико су купци извор потенцијалне опасности за предузеће тј. за индустрију. Опасност од купаца је у сљедећим случајевима: (1) када је број купаца мали, тј. када мали број купаца купује велику количину производа, (2) када су производи који се продају купцима неиздиференцирани и стандардизовани, (3) када је партиципација продатих производа у купчевим трошковима изразито висока, (4) када купци показују интерес за интеграцију корак уназад односно за

интегрирање предузећа добављача, и (5) када постоје алтернативни извори набавке од других добављача.

- Супститути

Анализом супституције анализира се опасност од супституције што значи утврђује се постоје ли производи или услуге неких других индустријских грана које могу задовољити потребе исте категорије купаца које имају намјеру задовољити организације из индустрије којој припада анализирана организација. Разлика у односу на конкуренцију је та што конкуренти припадају истој индустрији којој припада и анализирана организација и нуде исти или сличан производ. Индустрија која има израженију опасност од супституције је мање атрактивна, а посебно у случајевима када супститут тј. производ или услуга на супериорнији начин задовољавају потребу од производа из анализиране индустрије.