

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2014. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАѢМЕНТ

ЕСЕЈИ

1. Што обухвата процес стратегијског менаѢмента-Наброј и објасни фазе тј. кораке?

(Шуње, А., Топ менаѢер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 49-52)

а) Набројати фазе (4 бода)

- Обликовање визије
- Стратегијска анализа
- Процес обликовања пословне стратегије
- Организацијско учење и стратегијска контрола

б) Нацртати слику (4 бода)

Слика 2.2. Методолошки приступ поступку стратегијског менаѢмента: Десигне Сцхоол модел с елементима леарнинг модела. (стр.49)

с) Објаснити фазе (12 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 ВРИО оквир.

2. Кључне димензије пословне стратегије

(Шуђе А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 106-107)

а) Набројати кључне актере (4 бода)

Кључни актери пословно стратегијског контекста су:

- 1) Организација,
- 2) Купци,
- 3) Конкуренти.

б) Нацртати слику стратегијски троугао (6 бодова)

Слика 2.28. Стратегијски троугао стр.107

с) Објаснити (12 бодова)

(1) Организација

Организација као кључни актер са свим својим способностима и ресурсима, те конкурентским предностима које посједује.

(2) Купци као кључни актер којему се нуди одговарајућа вриједност посредством организацијског оутпута с циљем задовољавања потреба због којих се купац појављује на страни потражње.

(3) Конкуренти као кључни актер представљају све оне који имају исту намјеру тј. циљ задовољити потребе купаца на које је упућена и сама организација

Кључни актери чине стратешки троугао а посао топ менаџера је да креира такву стратегију и пословање које ће осигурати организацији да оствари изнадпросјечне резултате у односу на конкуренте задовољавајући потребе одређене категорије купаца нудећи им одговарајућу вриједност.

3. Пословне функције

- а) Каква је улога пословних функција у остваривању мисије, циљева и стратегије предузећа? (5 бодова)
- б) Који је основни циљ набавне функције у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини? (5 бодова)
- ц) Шта представља стратегијски фокус производне функције? (5 бодова)
- д) Које су активности финансијске функције у остваривању циљева и стратегије предузећа у цијелини? (5 бодова)

Одговор:

- а) 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.
- б) 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) Стратегијски фокус производне функције представљају:
 - 1. потпуно коришћење капацитета;
 - 2. оптималне серије; и
 - 3. синергија у производњи.
- 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.

4. Истраживање и развој

- а) Какву улогу има истраживачко-развојна функција у предузећу? (5 бодова)

- б) Који су најзначајнији фактори од којих зависи интензитет потребе за истраживањем и развојем у предузећу? (5 бодова)
- ц) Које методе се могу користити за планирање трошкова истраживања и развоја? (5 бодова)
- д) Шта треба да обухвата план истраживања? (5 бодова)

Одговор:

- а) Истраживачко-развојна функција у предузећу има улогу: иницијатора, идејног пројектанта и реализатора (у сарадњи са са осталим пословним функцијама) иновативних процеса у предузећу.
- б) Интензитет потребе за истраживањем и развојем у предузећу, зависи од неколико фактора, од којих су најзначајнији:
- правац, метод и темпо раста
 - притисак конкуренције
 - старост и природа гране
 - ширина и дубина производног асортимана
 - расположивост кадровских и финансијских ресурса
 - склоност колектива да прихвати ризик код инвестирања.
- ц) Методе се могу користити за планирање трошкова истраживања и развоја су:
- 1) на бази процента од продаје;
 - 2) по угледу на издвајања конкуренције;
 - 3) на бази просјека издвајања у грани;
 - 4) на бази просјечне годишње стопе раста предузећа;
 - 5) калкулацијом трошкова сваког пројекта плус износ за слободна истраживања;
 - 6) према процјенама и захтијевима истраживачког особља; и
 - 7) на бази усаглашавања са издацима за остале функције у предузећу.
- д) План истраживања треба да обухвата:
- циљеве истраживања,
 - врсту и дубину истраживања;
 - правац истраживања
 - средства за истраживање; и
 - носиоце истраживања.

5. Организациона структура

- а) Које су фазе у поступку дизајнирања организационе структуре за имплементацију стратегије? (5 бодова)

- б) На којим приступима се базира организационо структурирање, зависно од величине предузећа, дисперзије (производне и географске) дјелатности, технологије и дисперзије купаца?
(5 бодова)
- ц) Како се дијеле форме организационе структуре, зависно од подручја комуницирања врха и дјелова предузећа и њихове самосталности?
(5 бодова)
- д) Шта подразумјева матрична организациона структура? (5 бодова)

Одговор:

- а) У поступку дизајнирања организационе структуре за имплементацију стратегије потребно је слиједити следеће фазе:
1. препознавање кључних функција и активности за имплементацију стратегије;
 2. разумјевање односа међу активностима у ланцу вриједности предузећа;
 3. груписање активности у организационе јединице;
 4. утврђивање степена самосталности, односно независности сваког организационог дијела;
 5. обезбјеђивање система координације активности организационих јединица.
- б) Зависно од величине предузећа, дисперзије (производне и географске) дјелатности, технологије и дисперзије купаца, организационо структурирање се базира на:
1. функционалном или унилатералном приступу (У-форма),
 2. мултидивизионом приступу (М форма) и
 3. матричном и конгломератском приступу (Х форма),
 4. њиховим комбинацијама.
- ц) Зависно од подручја комуницирања врха и дјелова предузећа и њихове самосталности, форме организационе структуре се дијеле на:
1. дивизиону структуру
 2. глобалну производну или интегрисану структуру; и
 3. матричну структуру.
- д) Матрична организациона структура подразумјева да је централа матичног предузећа одговорна за планирање производа и производње, а географске дивизије за локалну администрацију, продају и дистрибуцију.