

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

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

ПРЕДМЕТ 14:
СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

ЕСЕЈИ

1) Питање/есеј – Имплементација стратегије

- a) **Како се дефинише координација процеса имплементације стратегије?**
- b) **Које су предности и недостаци ослањања на постојеће кадрове у вођењу процеса имплементације стратегије?**
- c) **Које су предности и недостаци оријентације на нове кадрове са екстерног тржишта, у вођењу процеса имплементације стратегије?**
- d) **Која два релевантна аспекта треба узети у обзир, приликом селекције кључних менаџера за вођење имплементације стратегије?**

Одговор:

a) Координација процеса имплементације стратегије се дефинише као процес интегрисања циљева и активности одвојених (диференцираних) радних јединица (департамента 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.

Недостаци могу да произилазе из њихове неспремности на промјене, оптерећености досадашњим ангажманима, ставовима и обавезама исл.

ц) **Предности** оријентације на нове кадрове са екстерног тржишта (аутсајдере), у вођењу процеса имплементације стратегије су:

- да се ради о људима који су стекли искуства у реализацији сличних промјена;
- нису оптерећени наслеђеним обавезама према сарадницима;
- жеља да се докажу у новој средини;
- њиховим довођењем се показује пријетња и другима да ће бити замјењени исл.

Недостаци су:

- високи издаци за њихово привлачење
- тешкоће да се нађу прави људи
- негативан утицај на изградњу лојалности осталих запослених исл.

д) 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.

2) Питање/есеј – Концепти оперативног менаџмента

- a) Који концепти односно релевантне анализе се користе за потребе оперативног менаџмента и његовог прожимања са стратегијским менаџментом?**
- b) Шта подразумева концепт ланца вриједности?**
- c) Шта представља концепт базичних система и процеса?**

Одговор:

- a) За потребе оперативног менаџмента и његовог прожимања са стратегијским менаџментом користе се четири релевантне анализе односно концепта:
 - 1. Идентификовање и оцјена критичних фактора пословног успјеха
 - 2. Ланац вриједности
 - 3. Концепт базичних процеса и система
 - 4. Превођење ресурсних могућности у ефективне стратегије

- б) Концепт ланца вриједности подразумева систематичан начин оцјене обављања свих активности предузећа и њихове интеракције за анализу извора конкурентских предности. Према овом концепту у укупном пословном процесу предузећа треба препознати стратегијске релевантне активности, како би се сагледали извори за стицање конкурентских предности, односно подручја у пословном процесу гдје је предузеће инфериорно у односу на конкуренцију.

- ц) Концепт базичних система и процеса представља концепт по коме се група међусобно повезаних активности третира као језгро процеса и система. Поред или умјесто третирања предузећа као комбинације ресурса, заговара се поимање предузећа као колекције базичних пословних процеса којима се креира вриједност за потрошаче.

3) Питање/есеј – Четири корака процеса стратегијског менаџмента (design-school i learning model)

- Дефинисање процеса стратегијског менаџмента
- Набројати и објаснити кораке
- Слика

Одговор:

Рјешење: (Извор: Шуње А., Топ-менаџер: визионар и стратег, било које издање (2002., 2003., 2008.), Тирада, Сарајево, стр. 47-53)

- Дефинирање процеса стратегијског менаџмента(2 бода)
- Набројати кораке (четири корака).....(2 бода)
- Слика(4 бода)
- Први корак: кратки опис (2 бода)
- Други корак: кратки опис(4 бода)
- Трћи корак: кратки опис(4 бода)
- Четврти корак: кратки опис (2 бода)

4) Питање/есеј – Стратегијски алати

- SWOT матрица као стратегијски алат
- VRIO оквир као стратегијски алат

Одговор:

Рјешење: (Извор: Шуње А., Исто, стр. 96-105)

SWOT матрица као стратегијски алат

- појам SWOT матрице (акроним O-T, C-W) и сврха (концептуални оквир за устројавање “стратегијске архитектуре”) и слика (2 бода)
- четири приступа устројавању стратегијске архитектуре
 - WT ... објашњење (1 бод)
 - WO ... објашњење (1 бод)
 - ST ... објашњење (1 бод)
 - SO ... објашњење (1 бод)
- двије врсте стратегијске архитектуре
 - “слацк” ... објашњење (2 бода)
 - “левераге” ... објашњење (2 бода)

VRIO оквир као стратегијски алат

- појам VRIO оквира (акроним В,Р,и,О) и сврха (утврдити која “снага” има статус “кључне компетенције”) (2 бодова)
- објаснити елементе VRIO оквира
 - вриједност (В) (1 бод)
 - ријетко (Р) (1 бод)
 - имитирање (И) (1 бод)
 - организација (О) (1 бод)
- дефинирати “кључну компетенцију”: камен темељац, извор организацијске конкурентске предности (2 бода)
- кораци проактивног односа према кључним компетенцијама (развој нових к.к.) (2 бода)

5) Питање/есеј – Конкурентска предност – срце пословне стратегије

- **Појам конкурентске предности**
- **ЕВА концепт, објашњење и елементи**
- **Типови конкурентске предности**
- **Концепт грађења конкурентске предности – кораци**
- **Процес обликовања конкурентске предности (слика)**

Одговор:

Решење: (Извор: Шуње А., Исто, стр. 108-114)

- појам конкурентске предности(2 бода)
- ЕВА концепт .. објашњење и елементи (4 бода)
- Типови конкурентске предности (Портер) (2 бода)
- Концепт грађења конкурентске предности – кораци (1 бод)
- Први корак.. објашњење (2 бода)
- Други корак ... блокови конкурентске предности (2 бода)
- Други кроак слика (2 бода)
- Трећи корак .. објашњење (2 бода)
- Процес обликовања конкурентске предности ... слика (3 бода)

