KOMISIJА ZА RАČUNOVODSTVO I REVIZIJU

BOSNE I HERCEGOVINE

ISPIT ZА STJECАNjE PROFESIONАLNOG ZVАNjА

#### OVLАŠTENI REVIZOR

(ISPITNI TERMIN: SVIBANJ/MАJ 2017. GODINE)

PREDMET 14:

**STRАTEGIJSKI MENАDžMENT**

**ESEJI**

1. **Pitanje/esej – Implementacija strategije**
2. **Kako se definiše koordinacija procesa implementacije startegije?**
3. **Koje su prednosti i nedostaci oslanjanja na postojeće kadrove u vođenju procesa implementacije strategije?**
4. **Koje su prednosti i nedostaci orijentacije na nove kadrove sa eksternog tržišta, u vođenju procesa implementacije startegije?**
5. **Koja dva relevantna aspekta treba uzeti u obzir, prilikom selekcije ključnih menadžera za vođenje implementacije startegije?**

**Odgovor:**

a) Koordinacija procesa implementacije startegije se definiše kao proces integrisanja ciljeva i aktivnosti odvojenih (diferenciranih) radnih jedinica (departmana ili poslovnih područja) u cilju efektivnog ostvarenja strategije.

b) **Prednost** oslanjanja na postojeće kadrove iz preduzeća u vođenju procesa implementacije strategije su:

* oni već znaju ljude, sredinu i praksu;
* njihove osobine su već poznate članovima kolektiva;
* imaju već uspostavljene kontakte sa kolegama iz struke, potčinjenima, dobavljačima, kupcima
* time se pokazuje lojalnost i priznanje sopstvenim kadrovima.

**Nedostaci** mogu da proizilaze iz njihove nespremnosti na promjene, opterećenosti dosadašnjim angažmanima, stavovima i obavezama isl.

c) **Prednosti** orijentacije na nove kadrove sa eksternog tržišta (autsajdere), u vođenju procesa implementacije startegije su:

- da se radi o ljudima koji su stekli iskustva u realizaciji sličnih promjena;

- nisu opterećeni nasleđenim obavezama prema saradnicima;

- želja da se dokažu u novoj sredini;

- njihovim dovođenjem se pokazuje prijetnja i drugima da će biti zamjenjeni isl.

**Nedostaci** su:

* visoki izdaci za njihovo privlačenje
* teškoće da se nađu pravi ljudi
* negativan uticaj na izgradnju lojalnosti ostalih zaposlenih isl.

d) Prilikom selekcije ključnih menadžera za vođenje implementacije startegije treba uzeti u obzir sledeća dva relevantna aspekta:

1. promjene koje se zahtijevaju za implementaciju strategije; i

2. efektivnost dosadašnjih peformansi preduzeća.

1. **Pitanje/esej – Koncepti operativnog menadžmenta**
2. **Koji koncepti odnosno relevantne analize se koriste za potrebe operativnog menadžmenta i njegovog prožimanja sa strategijskim menadžmentom?**
3. **Šta podrazumjeva koncept lanca vrijednosti?**
4. **Šta predstavlja koncept bazičnih sistema i procesa?**

**Odgovor:**

a) Za potrebe operativnog menadžmenta i njegovog prožimanja sa strategijskim menadžmentom korste se četiri relevatne analize odnosno koncepta:

1. Identifikovanje i ocjena kritičnih faktora poslovnog uspjeha

2. Lanac vrijednosti

3. Koncept bazičnih procesa i sistema

4. Prevođenje resursnih mogućnosti u efektivne strategije

b) Koncept lanca vrijednosti podrazumjeva sistematičan način ocjene obavljanja svih aktivnosti preduzeća i njihove interakcije za analizu izvora konkurentskih prednosti. Prema ovom konceptu u ukupnom poslovnom procesu preduzeća treba prepoznati strategijske relevantne aktivnosti, kako bi se sagledali izvori za sticanje konkurentskih prednosti, odnosno područja u poslovnom procesu gdje je preduzeće inferiorno u odnosu na konkurenciju.

c) Koncept bazičnih sistema i procesa predstavlja koncept po kome se grupa međusobno povezanih aktivnosti tretira kao jezgro procesa i sistema. Pored ili umjesto tretiranja preduzeća kao kombinacije resursa, zagovara se poimanje preduzeća kao kolekcije bazičnih poslovnih procesa kojima se kreira vrijednost za potrošače.

1. **Pitanje/esej – Četiri koraka procesa strategijskog menadžmenta (design-school i learning model)**

* **Definisanje procesa strategijskog menadžmenta**
* **Nabrojati i objasniti korake**
* **Slika**

**Odgovor:**

**Rješenje: (Izvor: Šunje А., Top-menadžer: vizionar i strateg, bilo koje izdanje (2002., 2003., 2008.), Tirada, Sarajevo, str. 47-53)**

* Definiranje procesa strategijskog menadžmenta …....…………………(2 boda)
* Nabrojati korake (četiri koraka)………………....…………………………….(2 boda)
* Slika …………………………………………………………………………….(4 boda)
* Prvi korak: kratki opis ………………...……………………………………. (2 boda)
* Drugi korak: kratki opis …………………………………………………………..(4 boda)
* Trći korak: kratki opis …………………………………………………………..(4 boda)
* Četvrti korak: kratki opis …………………………………………………….. (2 boda)

1. **Pitanje/esej – Strategijski alati**

* **SWOT matrica kao strategijski alat**
* **VRIO okvir kao strategijski alat**

**Odgovor:**

**Rješenje: (Izvor: Šunje А., Isto, str. 96-105)**

SWOT matrica kao strategijski alat

* pojam SWOT matrice (akronim O-T, S-W) i svrha (konceptualni okvir za ustrojavanje “strategijske arhitekture”) i slika (2 boda)
* četiri pristupa ustrojavanju strategijske ahitekture
  + WT … objašnjenje (1 bod)
  + WO … objašnjenje (1 bod)
  + ST … objašnjenje (1 bod)
  + SO … objašnjenje (1 bod)
* dvije vrste strategijske arhitekture
  + “slack” … objašnjenje (2 boda)
  + “leverage” … objašnjenje (2 boda)

VRIO okvir kao strategijski alat

* pojam VRIO okvira (akronim V,R,i,O) i svrha (utvrditi koja “snaga” ima status “ključne kompetencije”) (2 bodova)
* objasniti elemente VRIO okvira
  + vrijednost (V) (1 bod)
  + rijetko (R) (1 bod)
  + imitiranje (I) (1 bod)
  + organizacija (O) (1 bod)
* definirati “ključnu kompetenciju”: kamen temeljac, izvor organizacijske konkurentske prednosti) (2 boda)
* koraci proaktivnog odnosa prema ključnim kompetencijama (razvoj novih k.k.) (2 boda)

1. **Pitanje/esej – Konkurentska prednost – srce poslovne strategije**

* **Pojam konkurentske prednosti**
* **EVА koncept, objašnjenje i elementi**
* **Tipovi konkurentske prednosti**
* **Koncept građenja konkurentske prednosti – koraci**
* **Process oblikovanja konkurentske prednosti (slika)**

**Odgovor:**

**Rješenje: (Izvor: Šunje А., Isto, str. 108-114)**

* pojam konkurentske prednosti ………………………………………(2 boda)
* EVА koncept .. objašnjenje i elementi ……………………………. (4 boda)
* Tipovi konkurentske prednosti (Porter) ……………………….. (2 boda)
* Koncept građenja konkurentske prednosti – koraci ………. (1 bod)
* Prvi korak.. objašenjenje ………………………………………………. (2 boda)
* Drugi korak … blokovi konkurentske prednosti ……………... (2 boda)
* Drugi kroak slika …………………………………………………………. (2 boda)
* Treći korak .. objašenjenje ……………………………………………. (2 boda)
* Process oblikovanja konkurentske prednosti … slika …….. (3 boda)