

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ  
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА  
**ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР**  
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2015. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 14:  
**СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ**

**ЕСЕЈИ**

**1. Кадровска функција**

- а) Који је основни задатак кадровске функције у предузећу? (5 бодова)
- б) Шта се очекује од кадровске функције у миксу пословних функција? (5 бодова)
- ц) Кадровска функција треба да помогне у конципирању и имплементацији којих стратегија? (5 бодова)
- д) Шта обухвата темељна анализа послова као један од задатака кадровске функције? (5 бодова)

**Одговор:**

- а) Основни задатак кадровске функције у предузећу јесте да обезбиједи оптималну кадровску структуру током функционисања предузећа.
- б) У миксу пословних функција, од кадровске функције се очекује да:
  - 1. привуче довољан број квалификованих кадрова
  - 2. попуни радна мјеста одговарајућим људима
  - 3. задржи потребне кадрове како би се спријечила непотребна флукуација
  - 4. мотивише запослене
  - 5. одржи висок ниво задовољства запослених
  - 6. респектује законску регулативу
  - 7. обезбиједи ефикасно коришћење људског фактора као извора за стицање конкурентских предности.
- ц) Кадровска функција треба да помогне у конципирању и имплементацији стратегија:
  - регрутовања
  - селекције
  - распоређивања
  - награђивања, и
  - промовисања кадрова.
- д) Темељна анализа послова обухвата:
  - 1. опис послова којим се обезбеђују информације о радницима, одговорностима и функцијама послова;
  - 2. спецификацију послова чиме се обезбеђују информације о знању, вјештинама и способностима које радник мора посједовати да би обављао одређени посао; и
  - 3. оцјену послова која служи као основ за вредновање, односно рангирање послова за потребе утврђивања плата.

## 2. Стратегија

- а) Која је основна улога стратегије у реализацији пословања предузећа? (5 бодова)
- б) Шта се одређује стратегијом? (5 бодова)
- ц) Како се дијеле стратегије према развојном потенцијалу предузећа? (5 бодова)
- д) Како се дијеле стратегије према радикалности и карактеру промјена? (5 бодова)

### Одговор:

а) Основна улога стратегије у реализацији пословања предузећа јесте да, комбинујући ресурсе и друге компетентности предузећа и изазове и ограничења окружења, увијек проналази најбоље начине за остваривање мисије и циљева предузећа.

Као таква, стратегија је претпоставка реалнијег тактичког планирања, односно операционализације праваца, метода и инструмената кроз активност пословних јединица и функција.

Њоме се рационално управља маневрисањем предузећа у турбулентној средини. Стратегија је основ и подстицај за инвестициону активност, односно иницирање и реализацију пословних пројеката.

б) Стратегијом се одређује:

- однос према окружењу,
- структура пословног и портфолија компетентности,
- понашање према конкуренцији,
- методе и брзина реализације изабраних праваца дјеловања,
- пожељни ниво и врста флексибилности.

ц) Стратегије се, према развојном потенцијалу предузећа, дијеле на:

- стратегију ограниченог раста,
- стратегију експанзивног раста,
- стратегију редукције пословања, и
- комбиноване стратегије.

д) Стратегије се, према радикалности и карактеру промјена, дијеле на:

- стратегију реструктурисања
- стратегију преоријентације, и
- стратегију ревитализације.

### 3. SWOT матрица и стратегијска архитектура

(Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 96-101)

а) Кључне ријечи од којих се састоји (акроним почетних слова) (4 бода)

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

б) Шта је стратегијска 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 као

- leverage (ниска дискрепанца између стратегијског фокуса и стварних способности).

с) Четири могућа приступа устројавању стратегијске архитектуре и објашњење (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.

д) Нацртати слику (6 бодова)

Слика 2.26: SWOT матрица и стратегијска структура стр. 98

#### 4. Визија предузећа (организације)- појам и компоненте

((Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 54 – 58)

a) Дефинирање визије (4 бода)

У низу бројних дефинирања визије који на сличан начин дефинирају визију, један од њих који је прихватљив је онај који визију поистовјеђује с организацијском водилом односно с њеном кључном идеологијом која опредјељује организацијски идентитет.

b) Набројати компоненте визије ( 4 бода)

Кључне компоненте визије су:

1. Систем темељних вриједности (Базични систем вриједности),
2. Сврха њеног пословања, и
3. Стратегијски изазов којем се жели одговорити (временски хоризонт 10 – 30 година).

c) Објаснити компоненте визије ( 12 бодова)

- Систем темељних вриједности

Велика већина аутора и теоретичара и практичара сматра, а истраживања то и показују, да успјешна предузећа имају изграђен систем вриједности . Тај систем вриједности представља истинске заједничке вриједности које подржавају и дијеле сви запослени у предузећу а које творе организацијску идеологију и филозофију. Број ових темељних вриједности није велики и углавном се креће од три до пет, а у њиховом креирању судјелују поред власника и менаџера такођер и сви запослени.

- Сврха пословања

Сврха пословања скупа са темељним вриједностима представља дио темељне идеологије сваког предузећа. Сврха пословања утврђује разлог постојања сваког предузећа. Предузећа која се баве чак истом дјелатношћу не морају имати исту мисију а предузећа би требала имати артикулирану тј. јасно изражену сврху свога дјеловања, што представља и потврду изграђености њеног идентитета. Сврха пословања представља звијезду водилу за предузеће коју оно слиједи и настоји је досећи.

- Стратегијски изазови

Стратегијски изазов представља одређено жељено стање које је везано за дугорочне тржишне циљеве или за жељену конкурентску позицију на тржишту у дужем временском периоду. Стратешки изазов ставља акценат на то гдје се жели бити а не како тамо стићи. Стратегијски изазови немају карактер дуговјечности и представљају обично изазове за 10 или 20 или 30 година, који након што се досегну, представљају темељ за креирање нових стратегијских изазова уз непромјењиву темељну идеологију (систем вриједности и сврху пословања). Што је несклад између садашњег и жељеног стана већи то је стратегијски изазов амбициознији. Само истински лидери имају довољно амбициозности, одважности и далековидности да жељено стање у знатној мјери дистанцирају од садашњег стања.

## 5. Портеров модел пет конкурентских снага – анализа индустрије

((Шуње, А., Топ менаџер – визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2008., стр. 79-85)

а) 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.

б) Нацртати слику Портеровог модела ( 6 бодова)

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

с) 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 конкурентата и анализа конкурентата 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 следећим 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 следећим 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 стандардизирани, (3) када је партиципација проданих 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 набаве 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.