

## **UVOD**

Svuda u svetu, sve veći broj ljudi uspeva da ostvari svoje snove kroz sopstveni biznis. Mada je nivo preduzetničke aktivnosti, posle pucanja „Internet balona“ (kada su Internet kompanije doživele strahovit rast i njihove cene na berzi dostigle enormne razmere, posle i kraha jednog broja kompanija, došlo je dostabilizacije na berzi i pada u nivou preduzetnicke aktivnosti), nešto opao, razvoj preduzetništva i dalje predstavlja jedan od najznačajnijih trendova u svetu.

Svake godine, samo u SAD npr., se stvori od 3 do 4,5 miliona novih malih i srednjih preduzeća, odnosno, novo preduzeće nastaje na svakih 12 sekundi. Nivo zainteresovanosti za preduzetništvo je veoma visok u svim starosnim grupama. Od ljudi koji započinju biznis, 84% to rade po prvi put u svom životu. Ovakav rast preduzetničkog duha je jedan od najznacajnijih ekonomskih događaja u novijoj ekonomskoj istoriji. Svuda u svetu, ovi novi ekonomski „heroji“, menjaju biznis sredinu i igraju veoma znacajnu ulogu u ekonomijama svojih zemalja. Mnogo bolje od velikih kompanija, ovi „mali džinovi“ inoviraju proizvode i usluge, pomeraju tehnološke granice, otvaraju nova radna mjesta.

Mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. Ona jačaju ekonomiju na više različitih načina: stimulišu promene u biznis okruženju kroz proces kreativne destrukcije, predstavljaju najveći izvor inovacija, najveći su generator novih radnih mesta i zahvaljujući razvoju Interneta i telekomunikacija, sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa.

Upravljanje preduzecima u savremenim uslovima poslovanja podrazumeva determinisanje adekvatnog sistema mera performansi. Sistem mera performansi povezuje strategiju preduzeća sa tekućim poslovanjem, pruža relevantne informacije o ostvarivanju ciljeva u okviru konkurentskih strategija i ukazuje na područja gde su neophodna poboljšanja. Ja ću Vam u ovom radu pokušati izneti neke osnovne strategije razvoja preduzeća i preduzetništva.

## **1. MENADŽMENT, PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKE STRATEGIJE**

### **1.1. Menadžment i preduzetničke strategije**

*Stra-te-gi-ja* je upra-vljač-ka ak-tiv-nost pred-u-ze-ća ili dru-gog or-ga-ni-za-ci-o-nog si-ste-ma ko-ja se od-no-si na **iz bor pra va ca, me to da i in stru me na ta za ostva ri va nje ci lje va nji ho vog funkcion i sa nja i razvoja.** Iz-bo-r od-go-va-ra-ju-će stra-te-gi-je pro-is-ti-će iz okol-no-sti poslovanja

pred-u-ze-ća u pri-vred-nom i druš-tve-nom okru-že-nju u ko-me de-lu-ju raz-li-či-ti pod-sti-ca-ji i ograničenja. Pred-u-ze-će, pri to-me, ras-po-la-že ogra-ni-če-nim re-sur-si-ma. a u oba-vlja-nju nje-go-ve delat-no-sti po-sto-ji i deluje kon-ku-ren-ci-ja dru-gih uče-sni-ka na tržištu.

**Ulo ga stra te gi je** u te-ku-ćem po-slo-va-nju i raz-vo-ju pred-u-ze-ća **svo di se na pro na la že nje naj bo lji na či na i alternativa za ostva ri va nje pla ni ra nih ci lje va.** To se obez-be-đu-je kombino-va-njem ras-po-lo-ži-vih ljud-skih i ma-te-ri-jal-nih faktora, kao i dru-gih kon-ku-rent-skih predno-sti pred-u-ze-ća. Težnja preduzeća je da na najbolji način od-go-vo-ri-na iza-zo-ve i ograničenja okru-ženja i po-sti-gne što vi-ši ste-pen efek-tiv-no-sti i efi-ka-sno-sti poslovanja.

Stra-te-gi-ja pred-u-ze-ća tre-ba da obez-be-di naj-po-volj-ni-ji na-čin i put ostva-ri-va-nja ci-lje-va u uslo-vi-ma tr-žišne kon-ku-ren-ci-je i pod dej-stvom di-na-mič-nih pro-me-na okru-že-nja. Za-to je pri izboru stra-te-gi-je pred-u-ze-ća neo-p-hod-no, koristiti naučne metode istraživanja i raz-mo-tri-ti ši-rok spek-tar pra-va-ca, me-to-da i in-stru-me-na-ta ko-ji će bi-ti pri-me-nji-va-ni, u za-vi-sno-sti od ci-lje-va i uslova po-slo-va-nja. Na iz-bor stra-te-gi-je utiču i ve-li-či-na, raz-voj i vr-sta de-lat-no-sti pred-u-ze-ća, kao i ste-pen de-cen-tra-lizacije upra-vlja-nja.

Iz-bor od-go-va-ra-ju-će stra-te-gi-je i nje-no re-a-li-zo-va-nje preko razvojne i poslovne politike preduzeća, tre-ba da omo-gu-ći sti-ca-nje pro-fi-ta. Profit se javlja kao cilj i svrha osni-va-nja, tekućeg po-slo-va-nja i raz-vo-ja pred-u-ze-ća

i nje-go-vih poslovnih i

or-ga-ni-za-ci-o-nih de-lo-va.

**Od lu ke o stra teš kim ci lje vi ma po slo va nja do no se se na tri**

**nivoa upravljač ke hijerar hi je preduzeća:**

**[1]**

pred-u-ze-ća kao ce-li-ne,

po-je-di-nač-nih po-slov-nih je-di-ni-ca, kao delova preduzeća i

po-slov-nih funk-ci-ja preduzeća.

Preduzeće koje želi da razvija preduzetničke dimenzije svog poslovanja mora stvarati i održavati odgovarajući ambijent i kulturu i pružiti šansu zaposlenima da ispolje svoje preduzetničke osobine, preduzetnički talenat. U isto vreme, oni moraju imati i određene mogućnosti uticaja na menadžment i organe odlučivanja, odnosno sposobnost i upornost da obezbede podršku dobrim poslovnim idejama i uslove za njihovo prevođenje u novi ili drugačiji poslovni rezultat.

***Preduzeća koja nastoje da koriste preduzetničke strategije i žele da razvijaju preduzetnički koncept poslovanja treba da:[2]***

- neguju atmosferu prihvatanja promena i fokusiranja na potrošače a napuštaju status quo poziciju koja preduzeće održava u stanju stagnacije, nakon čega sledi zaostajanje za konkurencijom i propadanje;

- ohrabruju, podržavaju i nagrađuju one koji pronalaze i donose nove poslovne ideje za inoviranje poslovanja, koje su kompatibilne sa potencijalima preduzeća a idu u susret očekivanjima potrošača i otvaraju put u dugoročni prosperitet;

- prihvataju neizbežni nivo rizika, koji je nužna posledica poslovanja u promenljivom i neizvesnom okruženju, i po tom osnovu tolerišu određene promašaje, kako ne bi destimulisala interne preduzetnike.

Ekonomija u kojoj se podstiče preduzetnička poslovna orijentacija i stimuliše razvoj preduzeća koja su inovativna i koja rastu jeste preduzetnička ekonomija. Sredinom sedamdesetih godina

XX veka u SAD je načinjen snažan zaokret ka preduzetničkoj ekonomiji, a tokom devedesetih godina intenzivno su se stvarali uslovi za brži razvoj preduzetništva i u ostalim zemljama, naročito u privredno najrazvijenijim.

Savremene privrede se sve više transformišu u preduzetničke, jer se putem preduzetništva ostvaruje rast proizvodnje, profita i zaposlenosti. Društvo koje u celini neguje ambijent za razvoj preduzetništva jeste preduzetničko društvo. Na ni-vou pred-u-ze-ća utvr-đu-je se glo-bal-na stra-te-gi-ja po-slo-va-nja, ko-ja se da-lje raz-ra-đu-je po po-slov-nim je-di-ni-ci-ma i po-slov-nim funk-ci-ja-ma kao de-lo-vi-ma or-ga-ni-za-ci-o-ne struk-tu-re preduze-ća. Najpre je neo-p-hod-no sa-gle-da-ti i postaviti osnov-ne pravce stra-te-gi-je celine preduzeća, a za-tim usta-no-vi-ti

spe-ci-fič-no-sti stra-teš-kih od-lu-ka na ni-vou po-slov-nih je-di-ni-ca i po-slov-nih funk-ci-ja.

### □ 1. 2. Preduzetništvo

Postoji mnogo potreba, a resursi, posebno malih država, su ograničeni, tako da je neophodno postaviti prioritete. U postavljanju prioriteta jasno je da treba odrediti koji prioritet treba da stoje u redosledu izvršavanja. Prvo, efektivne promene se ne mogu “uvesti” spolja. Takvi pokušaji nisu uspešni zbog nemogućnosti da se prinudom promeni način razmišljanja. Ljudi se mogu naterati da preduzmu određene akcije, ali se ne mogu primorati da promene dušu i um, ili osnovne stavove i verovanja.

Glavni  
elemenat  
uspe  
š  
ne  
strategije  
razvoja  
je  
vlasni  
š  
tvo  
i  
participacija  
.  
Ta  
vizija  
treba  
da

uklju  
č  
i  
transformaciju  
institucija  
,  
kreiranje  
novog  
dur  
š  
tvenog  
kapitala  
i  
novih  
mehanizama  
regulacije  
i  
motivacije  
.  
U  
nekim  
slu  
č  
ajevima  
,  
potrebno  
je  
da  
nove  
kompanije  
zamene  
tradicionalne  
,  
a  
u  
drugim  
,  
nove  
kompanije  
ć  
e  
se  
razvijati  
sa  
elementima  
starog

,  
ali  
ć  
e  
biti  
potrebno  
da  
evoluiraju  
i  
da  
se  
adaptiraju  
.

Dosadašnja ekonomska misao teorije rasta privrednog razvoja i preduzetništva uopšte bazirala se na konceptu komparativnih prednosti. Odnosno

to  
je  
isticanje  
zna  
ć  
aja  
resursa  
za  
ekonomski  
razvoj  
:  
ekonomski  
razvoj  
zavisi  
od  
kvalitetnih  
resursa  
i  
sposobnosti  
dr  
ž  
ave  
da  
se  
izvr  
š  
i  
š

to  
ve  
ć  
a  
specijalizacija  
proizvodnje  
i  
usluga  
u  
tim  
delatnostima

Na praktičnom nivou to znači zalaganje za tzv. granske prioritete razvoja. Država proglašava grane-prioritete

pre  
du

zetništva i

merama ekonomske politike podstice njihov razvoj, a na štetu ostalih grana (od ostalih se uzima da bi se uložilo u prioritetne grane). Međutim, u otvorenoj i globalnoj ekonomiji produktivnost ne zavisi od toga koje su grane prioriteti i da li su preduzeca iz tih grana, već prije svega od toga kako konkurišu. Ovo znači, produktivnost zavisi od toga kako radi svako preduzeće pojedinačno, od toga kako posluje, kakve ljude i strategije ima. Naglasak je na preduzećima (mikroekonomiji) ne na granama ili makroekonomiji. Ako firma ulaže u sebe, u modernu tehnologiju, u organizaciju, onda ona može biti produktivna u bilo kojoj grani.

Moderne tehnologije otvaraju velike mogućnosti za unapređenje u tako različitim oblastima kao što su poljoprivreda, usluge slanja malih paketa i pošte; ili proizvodnje poluprovodnika. Slično, postoji prostor u svim proizvodnim granama za primenu usavršavanja strategija, kao što su segmentacija potrošnje, diferenciranje proizvoda i usluga i stvaranje prilagodljivih vrednosnih lanaca kroz složene mreže u kojima se povezuju proizvođači, snabdevači i krajnji kupci. Iz ovoga proizilazi da je koncept vođenja politike granskih prioriteta, sa aspekta paradigme produktivnosti, pogrešan. Nije bitno u kojoj je grani preduzeće. Bitno je da posluje produktivno i uspešno.

Država treba da omogući ne povlastice firmama (preko prioritetnog tretmana) već opšte uslove koji firmama pomažu da lakše dodu od informacija, do nove tehnologije, do stručnih ljudi. Vlada treba da stvori ambijent koji pogoduje i podstiče razvoj paradigme produktivnosti. Nije važno na kojim granama neka zemlja zasniva svoju privredu, već prije svega da li je u njoj razvijena produktivnosti preduzetništva.

Viziju razvoja strategije preduzeća i preduzetništva možemo definisati na sledeći način:

„

Maksima

upravljanje

zna

č

i

gledanje

unapred

daje

ideju

zna

č

aja

koja

se

pridaje

viziji i

planiranju

u

poslovnom

svetu

i

isti

č

e

je

da

,

ako

sagledavanje

nije

celokupno

upravljanje

,

u

najmanju

ruku

je

esencijalni

deo

.

Da

se

sagleda

u

ovom  
kontekstu  
zna  
č  
i  
da  
se  
predvidi  
budu  
ć  
nost  
i  
izvr  
š  
i  
priprema  
za  
nju  
;  
prema  
tome  
sagledavanje  
je  
akcija  
po  
sebi  
.";

*Vizija preuzima na sebe obezbeđenje, raspoređivanje pojedinačnih radnih sadržaja (aktivnosti  
,  
operacija  
i  
sl  
.)  
na  
nosioce  
organizacione  
celine  
(  
sektore  
,  
slu  
ž  
be*

,  
pogone  
,  
odeljenja  
sve  
do  
radnih  
mesta  
,  
sa  
odre  
đ  
enjem  
u  
vremenu  
(  
rokovi  
po  
č  
etka  
i  
zavr  
š  
etka  
)  
za  
svaki  
radni  
sadr  
ž  
aj  
odgovaraju  
ć  
eg  
nosioca  
,  
uz  
adekvatnu  
alokaciju  
potrebnih  
(  
planiranih  
)  
resursa  
(  
po

vrstama  
i  
koli  
č  
inama  
).  
**[3]**

Kada posmatramo ukupan proces upravljanja razvojem, onda Vizija razvoja predstavlja primarnu fazu u razvoju procesa.

Ako bi smo upravljanje razvojem posmatrali kao kontinuiran proces usmeravanja i realizacije razvoja, u ovom slučaju Vizija razvoja strategije predstavljalo bi deo koji prethodi realizaciji i odnosi

se  
na  
usmeravanje  
razvoja

.

Ako  
po  
đ  
emo  
od  
č  
injenice  
da  
se  
od  
preduze  
ć  
a  
o  
č  
ekuje  
da  
bude  
ne  
samo  
otvoreno  
prema  
stremljenjima  
i  
potrebama  
okru  
ž  
enja

,

onda  
ono  
mora  
da  
preuzme  
deo  
odgovornosti  
za  
ostvarivanje  
privrednog  
razvoja

.

Vizijom  
preduze  
ć  
e  
nastoji  
da  
usmeri  
svoje  
budu  
ć  
e  
kretanje  
na  
izbegavanje  
nekorektnih  
akcija  
i  
smanjivanje  
mogu  
ć  
nosti  
neuspeha  
iz  
okru  
ž  
enja  
,  
kao  
i  
dezorganizovano  
stihijsko  
pona  
š  
anje  
unutar  
samog  
preduze  
ć  
a  
.  
O  
ć  
igledno  
,  
ako  
bi

smo  
se  
oslonili  
na  
pretpostavku  
da  
ć  
e  
prirodni  
tok  
doga  
đ  
aja  
dovesti  
sam  
po  
sebi  
do  
ž  
eljenih  
ciljeva  
razvoja  
,  
onda  
ne  
bi  
bilo  
potrebe  
za  
vizijom  
.  
Vizija  
ne  
uklju  
ć  
uje  
dono  
š  
enje  
budu  
ć  
ih  
odluka  
,  
nego  
se

odnosi  
na  
dono  
š  
enje  
teku  
ć  
ih  
odluka  
o  
realizaciji  
svojih  
budu  
ć  
ih  
ciljeva  
,  
odnosno  
svog  
razvoja  
.  
Vizija  
razvoja  
predstavlja  
sagledavanje  
mogu  
ć  
ih  
budu  
ć  
ih  
stanja  
u  
kojima  
se  
preduze  
ć  
e  
mo  
ž  
e  
na  
ć  
i  
,  
kao

i  
preduzimanje  
aktivnosti  
koje  
ć  
e  
imati  
za  
cilj  
da  
preduze  
ć  
u  
u  
budu  
ć  
nosti  
obezbedi  
najbolje  
stanje

.  
Osnovni  
problem  
planiranja  
nije  
š  
ta  
bi  
preduze  
ć  
e  
trebalo  
da  
uradi  
u  
budu  
ć  
nosti  
,  
nego  
š  
ta  
treba  
danas  
da  
preduzme

da  
bi  
obezbedilo  
da  
se  
ž  
eljeni  
razvoj  
realizuje  
u  
uslovima  
neizvesne  
budu  
ć  
nosti  
.

---

[1] Dostić, M., Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu. Sarajevo: 1996, str 122

[3] Dr Vlajko Petković, Preduzetništvo, Čačak, str 125

Vizija uključuje pesimističku i optimističku komponentu. Pesimizam leži u verovanju da ukoliko se nešto ne preduzme, nije verovatno da će se željeno buduće stanje desiti, dok optimizam izražava shvatanje da se nešto može uraditi da bi se povećale šanse da se željene stvari dogode u budućnosti. Vizija razvoja predstavlja kontinuelan proces, bez koga se ne može ostvariti efikasno buduće funkcionisanje. Kada kažemo da vizija razvoja mora imati svoj vremenski kontinuitet, onda smo time naglasili da je to proces koji nema svoj prirodni kraj, već se odvija neprekidno. Pri izradi plana trebalo bi poći od činjenice da je on fleksibilan, da je podložan promenama koje diktira okruženje i koje moraju biti ugrađene u njega, da bi se ostvarilo buduće očekivano stanje. Unošenjem promena u plan posebno smo izrazili neprekidnost u planiranju razvoja čiji kontinuitet predstavlja uslov za kontinuitet razvoja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Međunarodno poslovno angažovanje je sve više preduslov opstanka, a sve manje jedna od opcija koju imaju preduzeća u savremenom ekonomskom okruženju. Da bi na najbolji način iskoristili sve prednosti međunarodnog biznisa, kompanije, pre svega, moraju da razumeju koji modeli međunarodnih tržišnih ulazaka postoje i prema tome da formiraju svoju sopstvenu strategiju razvoja preduzetništva. Nakon identifikacije ovih modela, neophodno ih je međusobno uporediti, kako bi se identifikovao model koji, u zavisnosti od faze u međunarodnom angažmanu, najbolje odgovara konkretnom preduzeću.

Strategija razvoja preduzetništva treba da ima glavni cilj transformaciju preduzetništva. Pre svega, ona je široka vizija budućnosti preduzeća: gde preduzeće treba da bude za 10 godina. Ta vizija treba da obuhvati izvesne kvantitativne ciljeve. Ona treba da uključi transformaciju preduzetništva i kreiranje novih institucija. U suštini, to je "mapa" kretanja preduzeća do definisanog cilja. Savremeni razvojni proces je kompleksan i težak, te proces kreiranje strategije često zahteva više znanja i informacija nego što je raspoloživo sada. Zato je strategija razvoja živi dokumenat. Potrebno je postaviti način kako da se kreira, revidira, i primeni. Naravno, nema uspešne strategije razvoja bez učenja o preduzetništvu.

Dakle, glavni cilj strategije razvoja preduzetništva je transformacija preduzetništva. Strategija razvoja preduzetništva polazi od toga da je integralni deo uspešnog razvoja povećanje društvenog proizvoda per capita. Ali, to je smao jedan od ciljeva, a on se čak neće ostvariti dok se ne primeni širi i više društveno orjentisan prilaz razvoju. Tako, pored povećanja društvenog bruto proizvoda, nova razvojna strategija preduzetništva postavlja za ciljeve podizanje nivoa životnog standarda, poboljšane zdravstvenih usluga, povećanje pismenosti, smanjenje kriminala, smanjenje siromaštva itd. Prema nedavnom istraživanju, koje je obavila kompanija Ernst i Jang (Ernst & Young), 78% uticajnih ljudi iz biznis sveta smatra da je preduzetništvo i njegov razvoj biti najznačajniji trend 21. veka. Mala i srednja preduzeća već zauzimaju jedno od najznačajnijih mesta u svetskoj ekonomiji – motor su ekonomskog rasta, stvaraju najviše radnih mesta, najviše inovacija... Iz tih razloga, podrška razvoja preduzetništva i malih i srednjih preduzeća se nameće kao obaveza, a ne samo kao poželjan cilj. Tradicionalne mere ekonomske politike za pospešivanje preduzetništva su potreban, ali ne i dovoljan uslov za razvoj ovog sektora.

Zbog toga je neophodno pristupiti implementaciji specifičnih modela za razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća, kao što su naučni parkovi ili klasteri, koji su se pokazali veoma uspešnim. Implementacija ovakvih mera povećava konkurentnost malih i srednjih preduzeća i omogućava im da se takmiče na širem tržištu, što istovremeno ima veoma pozitivan uticaj na rast i razvoj čitave ekonomije.

## 5. LITERATURA

Božić Vojislav, ***Ekonomika biznisa***, drugo dopunjeno izdanje, BIGZ, Beograd, 2002.

Dostić, M., ***Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu***. Sarajevo: 1996

Ilić, M., ***Ekonomika industrije***, Ekonomski fakultet - Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 2001

Ilić, M., ***Ocena stepena koncentracije i monopolske moći u industriji. U Strategija razvoja i strukturne promene u uslovima tranzicije***, Ekonomski fakultet, Niš: Ekonomski fakultet, 2001

Petković Vlajko, ***Preduzetništvo***, VPŠ, Čačak, 2006

Petrović, P. ***Poslovna politika - mala preduzeća-osnov adaptibilne strategije izvoza***, Poslovna politika, str. 8, 2001

www.anu.edu.au (преузето дана 02.11.2008. године)

www.eto.org.uk www.wikipedia.com (преузето дана 02.11.2008. године)

www.internet.fon.bg.ac.yu (преузето дана 02.11.2008. године)

Gotovi maturski, seminarski i diplomski radovi iz oblasti:ekonomije, bankarstvo, informacioni sistemi, racunarske mreze ,hardver, inteligencija, turizam,menadzment, fizika, informatika , biologija i ekologija, istorija, Najveca kolekcija maturalnih, seminarskih i diplomskih radova na internetu. Veliki izbor radova iz raznih oblasti:e-society, informacioni sistemi, racunarska simulacija, hardver, inteligencija, turizam, biologija, fizika, geografija, hemija, informatika Maturalni seminarski maturalni diplomski radovi maturalna radnja magistarski radovi bankarstvo menadzment – **WWW.MATURSKIRADOVI.NET** – **7500 GOTOVIH RADOVA**

Možete nas kontaktirati na [Kontakt](#)

UVOD

2

ME-NADŽ-MENT, PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKE STRATEGIJE

1.1. Menadžment i preduzetničke strategije

## 1.2. Preduzetništvo

5

2.

UTICAJ GLOBALIZACIJE NA PRINCIPE NOVE STRATEGIJE RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA

11



### 3.2.1. Kreativna imitacija

16

### 3.2.2. Preduzetnički džudo

16

### 3.3. Ekološki niše

17

### 3.4. Strategija naplatne rampe

17

3.5. Strategija specijalizovanih veština-znanja

18

3.6. Specijalno tržište

18

3.7. Strategija promenljivih vrednosti i karakteristika

19



