



STRATEGIJSKO PREDUZETNIŠTVO U BUDUĆNOSTI – TEORIJSKI POGLED

STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN THE FUTURE - THEORETICAL VIEWS

Dr Milan Martinović, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice,
milan.martinovic@vpts.edu.rs

Saša Martinović, MA, Societe Generale Bank Srbija

Sažetak

U radu je opisana uloga i značaj strategije u savremenom preduzetništvu koje deluje u uslovima brzih promena. Strategijsko preduzetništvo obuhvata skup preduzetničkih akcija koje se preduzimaju radi strategijske perspektive. Opisane su ključne karakteristike savremenih strategijskih preduzetnika, sa naglaskom na potrebe strateške analize poslovnih prilika i mogućnosti poslovanja preduzeća u uslovima nepredviđene i nepredviđene promene.

Abstract

The paper describes the role and importance of strategy in contemporary entrepreneurship, which operates under conditions of rapid change. Strategic Enterprise includes a set of entrepreneurial actions undertaken for the purpose of strategic perspective. It describes the key characteristics of modern entrepreneurs with strategic emphasis on the needs of the strategic analysis of business opportunities and possibilities of business enterprises in the specific conditions, at the beginning of the third millennium.

Ključne reči: strategijsko preduzetništvo, biznis, savremena ekonomija

Keywords: strategic entrepreneurship, business, contemporary economics

1. Uvod

Fenomen preduzetništva nalazi se u uzročno-posledičnoj vezi sa fenomenom promene. Kao što promene nastaju usled nekih

preduzetničkih aktivnosti, tako isto preduzetničke inicijative rezultuju kao odgovor na neke promene.

Klasična definicija preduzetništva je da je to skup ljudskih aktivnosti na kombinovanju resursa radi ostvarivanja određenog poslovnog cilja.

Preduzetništvo se oslanja na pojedince koji posebnim postupkom oblikuju stvarnost u težnji da na najbolji način iskoriste svoje intelektualne sposobnosti i iskustvo, sopstvena ili pozajmljena sredstva, raspoloživu opremu, objekte i ostalo što je neophodno da bi se krenulo u određene poslovne poduhvate.

Fenomen promena javlja se u uzročno-posledičnoj vezi sa glavnim megatrendovima koji oblikuju današnji svet. Među tim megatrendovima (koji se takođe nalaze u meću uzročno-posledičnoj vezi) posebno se izdvajaju:

- Globalizacija
- Tehnološki razvoj - informatika, kompjuterizacija i robotizacija
- Strukturne promene - kreativne industrije
- Organizacione promene
- Institucionalne promene
- Demografske promene
- Sociološke promene i
- Psihološke promene

Turbulentno okruženje postavlja nove, sve brojnije i sve teže izazove pred sve subjekte razvoja. Razvoj, pa čak i sam opstanak

subjekata razvoja, zavisi od odgovora koji se pružaju na te složene izazove. Odgovori na promene u okruženju zahtevaju promene kod samih subjekata razvoja.

Oduvek je preduzetništvo predstavljalo adekvatan odgovor na izazove okruženja. Sada, iako su izazovi okruženja teži i složeniji nego ranije, gotovo sve pojedinačne sile sadržane u prikazanim megatrendovima, pa i njihove rezultate, deluju podsticajnije nego ikada na razvoj fenomena preduzetništva.

Kako preduzetničke prilike proizlaze iz tržišnih promena, savremeno, brzo promenljivo i nesigurno poslovno okruženje predstavlja teoretski potencijalnu oblast za preduzetničke aktivnosti.

Strategijska analiza tih prilika kroz prizmu dugoročne perspektive omogućava preduzetnicima njihovu kvalitetnu procenu i izbor najboljih poslovnih mogućnosti u skladu sa vlastitim konkurentskim prednostima.

2. Strategijsko preduzetništvo

Koncept strategijskog preduzetništva nalaže nužnost povezivanja preduzetničkih i strategijskih aktivnosti radi ostvarenja dugoročne i održive uspešnosti preduzeća, tj. istovremenog ostvarivanja profita, ali i brige o budućem razvoju i rastu. Sprovođenje preduzetničkih i strategijskih aktivnosti treba da bude komplementarno. Integracija ideja u strategiju predstavlja pokretanje snage strategijskog preduzetništva, a na način koji je strategija integrisana u preduzetništvo predstavlja snagu koja dodaje i stvara novu vrednost. Zbog toga, koncept strategijskog preduzetništva ima vrlo široki obim primene u svim oblicima preduzetništva: od individualnog preduzetništva u malim i srednjim preduzećima, korporativnog ili tzv. "intrapreduzetništva" u velikim preduzećima, ali i tzv. "socijalnog preduzetništva" - preduzetništva u javnom sektoru.

Strategijsko preduzetništvo predstavlja integraciju stalnih preduzetničkih aktivnosti traženja preduzetničkih prilika i preduzimanja strategijskih akcija na temelju konkurentskih prednosti, a sve to iz strategijske perspektive, prema strategijskom planu i uz pomoć preduzetničke strategije (prema Hitt i dr, 2002), pritom se različite preduzetničke

aktivnosti sprovode radi jedinstvene strategijske perspektive.

Velika preduzeća su po sebi ostvarile potrebu za inovativnošću i fleksibilnošću u cilju unapređenja poslovanja. Jedan od načina kako to postiže je ujedinjavanje prednosti malih preduzeća (kreativnost, fleksibilnost, inovativnost, poznavanje tržišta) sa tržišnom snagom i finansijskim resursima velikog preduzeća. Ovaj koncept danas je poznat pod nazivom korporativno preduzetništvo. [1]

Strategijsko preduzetništvo želi široku upotrebu preduzetničkog načina poslovanja i preduzetničkih aktivnosti u preduzeću ima svih veličina i delatnosti, istu ulogu individualnih sposobnosti talentovanih pojedinaca koji predstavljaju značajan ljudski kapital za preduzeća.

Koncept socijalne ekonomije obuhvata različite ekonomske inicijative koje ne teže prevashodno ostvarivanju profita, već su usmerene ka ostvarivanju javnog interesa ili interesa određenih socijalno-isključivih grupa stanovništva. Socijalna ekonomija, dakle, podrazumeva primat socijalnih ciljeva u odnosu na ekonomske, ali se socijalni ciljevi ostvaruju ekonomskim načinom delovanja. [2]

Socijalno preduzetništvo obuhvata preduzetničke napore i aktivnosti u kreiranju i proizvodnji usluga namenjenih javnoj i kolektivnoj upotrebi. Kroz svoju socijalnu ulogu strategijsko preduzetništvo provlači ideju da javna preduzeća i društvene organizacije moraju biti preduzetnički, jer to doprinosi sposobnosti takvih organizacija boljeg pružanja usluga građanima.

Uloga socijalnog preduzetništva, kao oblika socijalne ekonomije, jeste upravo u poboljšavanju kvaliteta života, kao i u ostvarivanju koncepta održivog razvoja i kroz njega se socijalni problemi pretvaraju u upravljive, jer od strane pojedinaca ili preduzetnika bivaju rešeni na inovativan i preduzetnički način.

2.1. Osobine strategijskih preduzetnika

Glavne karakteristike preduzetnika su najvažnije u fazi započinjanja biznisa, sposobnost učenja iz iskustva postaje značajnija posle osnivanja biznisa, a rast i razvoj biznisa zavise od stepena iskustva i znanja i sposobnosti

prilagođavanja uticajima iz okruženja. Međutim, najvažnija je dobra poslovna ideja, proizvod ili usluga koja ima tržišni potencijal i naravno, resursi neophodni da se ta ideja uspešno realizuje.

Strategijski preduzetnici poseduju: sposobnost kreiranja i stvaranja vizije i visok stepen energije za iniciranje i izgradnju novog preduzeća ili stvaranje preduzetničkog tima unutar neke postojeće organizacije i sposobnost stvaranja preduzetničkog tima sa komplementarnim individualnim veštinama i talentima.

Oni poseduju "osećaj" za pronalaženje poslovnih prilika tamo gde drugi vide kaos i konfuziju, tj. imaju sposobnost ostvarenja poslovnog uspeha praktično iz čega.

Poseduju veštine i znanja za iznalaženje, upravljanje i kontrolu resursa koji su često u vlasništvu drugih.

Od strategijskog preduzetnika se, bilo da se radi o individualnom, korporativnom ili socijalnom preduzetniku, očekuje posedovanje i korišćenje sposobnosti kreiranja, imaginacije i vizije identifikacije onih "poteza" koje on radi najbolje ili bar bolje od većine ostalih konkurenata i kojima potrošači i prepoznaju vrednost.

Primarni zadatak strategijskog preduzetništva je povećati dugoročnu i održivu efektivnost preduzeća.

Strategijskim preduzetnicima stoji na raspolaganju neograničen broj načina za kreiranje i izgradnju konkurentne prednosti. Da bi ostvarili uspeh, preduzetnici i preduzetnički orijentisani menadžeri moraju dobro proceniti svoje sposobnosti i tržišne mogućnosti svog preduzeća.

Ključ uspeha je u specijalizaciji ključnih sposobnosti preduzeća tj. identifikaciji i korišćenju onih koje preduzeće već poseduje, ili pak izgradnji i razvoju novih konkurentskih prednosti.

3. Značaj strategijskog preduzetništva

Najvažnije kod strategijskog preduzetništva je stvaranje novih vrednosti za društvo, menjaju i društveni život na takav način koji ostavlja značajne, održive i trajne posledice i fokusiran je na kreativnosti, inovacijama i

strategijski razvijenim preduzetničkim aktivnostima.

Preduzetnički razmišljanje, preduzetnička kultura, preduzetnički vođstvo, strateško upravljanje resursima, kreativnost u razvoju inovacija - predstavljaju važne preduzetničke dimenzije integrisane u koncept strategijskog preduzetništva (Ireland i dr., 2003.).

Prema Hittu i dr. (2002) Strategijsko preduzetništvo sastoji se od šest osnovnih aktivnosti:

- pronalaženja resursa
- inovacija
- strateškog povezivanja i umrežavanja
- strategijskog vođstva
- međunarodnog preduzetništva i
- rasta i razvoja

3.1 Pronalaženje resursa

Resursi su sredstva pomoću kojih preduzeće stvara novu vrednost. Najveći promenu u savremenom preduzetništvu predstavlja činjenica da kritični resursi poslovanja više nisu fizički i finansijski kapital, već intelektualni kapital.

Intelektualni kapital preduzeća, u kojoj se osnovi nalazi znanje, predstavlja portfolio nevidljive imovine preduzeća i veoma je važan deo njegove ukupne imovine. Iako se ne nalazi u bilansu stanja, neosporno je da on ima određenu vrednost, koja zauzima sve veći procenat u odnosu na ukupnu vrednost kompanije. U uslovima poslovanja, koje karakteriše višak ponude u odnosu na potražnju, sve je više delatnosti koje se oslanjaju na znanje, kao na osnovni resurs za stvaranje konkurentne prednosti i profita. Vrednost neopipljive imovine danas u kompanijama može biti višestruko veća od vrednosti materijalne imovine. Na primer, kompanija Microsoft je, 1998.g. imala 32,3 puta veću vrednost intelektualnog kapitala u odnosu na vrednost vidljive imovine. [3]

Intelektualni kapital obuhvata brojne elemente, koji su u stalnoj međusobnoj interakciji, a koji su vezani za tržište, strukturu preduzeća i ovekako kao najvažnijeg elementa, elementa koji poseduje znanje, kao bazu efikasne upotrebe resursa za kreiranje zadovoljavajuće vrednosti za preduzeće i njegove stakeholdere.

Ljudski kapital je osnova intelektualnog kapitala. Odnosi se na akumuliranu vrednost investicija u obrazovanje, strukturu i budućnost svih zaposlenih i menadžmenta, njihovu sposobnost da svoje znanje, veštine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformišu u aktivno stvaranje dodatne vrednosti za preduzeće. Na osnovu intelektualnog kapitala preduzeće danas grade svoj poslovni uspeh, posebno mala preduzeća.

S obzirom na to da je ponekad teško identifikovati i označiti njegovu ekonomsku vrednost, intelektualni kapital se definiše i kao "skrivena" imovina preduzeća. Intelektualni kapital se sastoji od ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala. Šire gledano, intelektualni kapital obuhvata sumu svih znanja unutar preduzeća, neopipljivu imovinu preduzeća (organizacionu strukturu, patente, licence, brendove, trgovinske marka, know-how-a, i korporacijsku kulturu odnosa sa svojim klijentima, kako potrošačima, tako i dobavljačima).

3.2 Inovacije

Inovaciju možemo prihvatiti kao aktivnost, posao odnosno misaonu radnju, koja kreira ili obogaćuje resurse. Savremeni poslovni svet kreće se velikom brzinom i još više ubrzava. Životni vek proizvoda je sve kraći i kraći, a vreme izlaska novih proizvoda na tržište sve brže. Usled toga permanentno praćenje inovacija, razvoj i implementiranje novih tehnologija danas postaje ključni faktor konkurentnosti preduzeća svih oblika i veličina.

Preduzeća najčešće slede tri meću sobno povezana pristupa inovacijama:

1. Preduzimanje mnogo malih inovacija u svakoj poslovnoj aktivnosti, što rezultira organizacionom kompetentnošću u koja se teško kopira
2. Preduzimanje nekoliko vrednih velikih inovacija koje održavaju organizaciju kao preduzeće koje ide u korak sa naukom i
3. Istraživanje mogućnosti za sistemske inovacije koje mogu da dovedu do transformacione promene i daju radikalno drugačije načine zadovoljavanja potreba potrošača.

Inovativnost je pretpostavka za stvaranje konkurentne prednosti.

Inovacija kao način ostvarenja konkurentne prednosti uključuje u najširem smislu, kako novu tehnologiju, ako i novi način obavljanja poslova, novi dizajn proizvoda, novi proizvodni proces, novi pristup tržištu, novi način obuke ljudi.

Mnoga preduzeća izdvajaju značajna sredstva u sklopu razvojno-istraživačkih projekata. Cilj je razvoj inovacija i/ili poboljšanje postojećih tehnologija. Inovacije dolaze u različitim formama; neke su od individualnog značaja, neke su vredne samo u kombinaciji sa drugima, dok su neke od značaja za celitavo društvo. Zbog toga je jedan od osnovnih zadataka strategijskog preduzetništva kvalitetno upravljanje i vođenje inovacijskih procesa.

4. Strategijsko povezivanje i umrežavanje

Početkom trećeg milenijuma, kada je tržišno takmičenje postalo globalno, uspeh pojedinačnih preduzeća ne zavisi više samo od vlastitih aktivnosti i vlastitih lanaca nabavke i stvaranja vrednosti, već sve više od aktivnosti ostvarenih putem povezivanja i umrežavanja sa drugim preduzećima. Zbog toga strategijsko povezivanje i umrežavanje postaje tako jedan od najvažnijih uslova savremenog preduzetništva.

Kroz strategijsko povezivanje i umrežavanje dolazi do kompiliranja znanja, veština i svih oblika resursa različitih nezavisnih preduzeća i individualnih preduzetnika s ciljem postizanja zajedničkih i pojedinačnih ciljeva. Uostalom u takvim oblicima saradnje preduzeća mogu postići mnogo bolje rezultate na javljanju svog tržišnog položaja nego putem samostalnog tržišnog nastupa. Preduzeća štiti u koristi kao što su snižavanje troškova, snižavanje cena, sticanje novih tehnoloških znanja i različitih veština (dizajnerskih, proizvodnih, marketinških) i sl.

Strategijsko povezivanje i umrežavanje ima raspon od formalnih zajedničkih ulaganja (Joint ventures), u kojima dva ili više preduzeća imaju jednake delove, kratkoročnih ugovornih sporazuma u kojima preduzeća pristaju na kratkoročnu saradnju na određenom zadatku (razvoj novog proizvoda, osvajanje novog tržišta, i dr.), pa sve do dugoročnih ugovornih

aranžmana kada nastaju novi organizacijski oblici (strategijski savezi, partnerstva, umrežena i virtualna preduzeća, klasteri i dr.).

Strategijsko povezivanje i umrežavanje danas predstavlja nužnost u savremenom poslovanju preduzeća i organizacija svih veličina i delatnosti. Velikim preduzećima omogućava proširenje horizonta poslovne saradnje, bolji pristup resursima, povećava fleksibilnost, brzinu i kvalitet poslovanja. Korišćenjem informacionih i komunikacionih tehnologija, preduzeća dolazi do sve veće "virtualizacije" poslovanja, pa fizička prisutnost u obavljanju poslovnih aktivnosti postaje manje značajna. Na ovaj način se omogućava nastanak mrežnih i "virtualnih organizacija", što omogućava prekoračenje svih dosadašnjih fizičkih ograničenja širenju i disperziji poslovnih aktivnosti. Sa druge strane, to omogućava i povezivanje različitih poslovnih aktivnosti koje su prethodno bile razdvojene, te stvaranje mreža kompatibilnih preduzeća formalno nezavisnih fabrika: dobavljača, potrošača, aktera i konkurenata povezanih pomoću savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija u ostvarenju zajedničkih ciljeva kroz podjelu veština, troškova, kompetencija i tržišta.

"Pod virtualnim organizacijama podrazumevamo geografski razmeštene organizacije povezane zajedničkim interesima. Takve virtualne organizacije sarađuju pomoću informacionih i komunikacionih tehnologija" (Ahuja, K.M., Carley, M.K, 1998).

Klasteri se razvijaju u slučajevima gde je razvoj malog biznisa već dostigao određeni nivo i gde sistemske mere države tome pogoduju. Klasteri (grozdovi) preduzeća svrstanih u istu delatnost ili u više komparativnih delatnosti kreiraju organizovanost, razvoj, tržišno-marketinške poduhvate i sl. u jednom regionu ili više usko povezanih regiona.

Ovakav organizacioni model je pogodan za uključivanje malih i srednjih poduzeća. Zadatak strategijskog preduzetnika je povezivati uključene sposobnosti različitih specijalizovanih malih i srednjih preduzeća sa njima kompatibilnim specifičnim veštinama, da bi se postigao određeni zacrtani cilj. Svako malo i srednje preduzeće, član mrežne organizacije, fokusira svoje napore samo na obavljanje njihovog dela ukupnih zajedničkih

aktivnosti i na povećanje kvaliteta samo njihovog dela ukupnog proizvoda, dok se lidersko preduzeće koje upravlja jednom takvom organizacijom poslovanja koncentriše na povećanje plasmana.

4.1 Strategijsko povezivanje

Strategijsko povezivanje predstavlja proces u kojem preduzetnik/menadžer koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi uticao na njih da svojim radom doprinesu postizanju strategijskih ciljeva i ostvarenju poslovnih planova preduzeća. Sa porastom značajnog ljudskog potencijala u organizaciji, javila se i sve veća težnja da se zaposleni motivišu da izvršavaju svoje zadatke i ispolje svoje kreativne sposobnosti. U tom smislu, pored niza različitih koncepata, kao što je, na primer, koncept „intrapreduzetništva“, razvio se i koncept pospešivanja razvoja liderskih sposobnosti na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji.

Strategijsko povezivanje je permanentni zadatak preduzetnika i/ili njihovih menadžera pa se uspešno povezivanje smatra osnovnim i najvažnijim faktorom održive efikasnosti preduzeća.

Zbog toga bi svaki strateški preduzetnik morao imati karakteristike vođe (lidera). One uključuju: sposobnost kreiranja i prenošenja vizije i entuzijazma, sposobnost koordiniranja grupnih aktivnosti, upravljanja i rešavanje konflikata, ostvarivanja strateških ciljeva, stvaranje pozitivne klime, vrednovanja doprinosa pojedinaca i dr.

Nekad se smatralo da je izvor uspešnog preduzetnika izričito u osobi, odnosno da dobar preduzetnik može biti samo onaj ko je rođen s talentom za povezivanje, jer se sposobnost vođenja ne može naučiti.

Moderan pristup preduzetništvu temelji se na pretpostavci da je povezivanje mnogo složenija aktivnost i da je za preduzetnički uspeh potrebno nešto više od urođenih liderskih osobina samih preduzetnika, odnosno da obrazovanje ima važnu ulogu u uspehu preduzetničkih sposobnosti.

4.2 Međunarodno preduzetništvo

Procesi internacionalizacije i globalizacije podstiču preduzetnike ka proširenju svojih

poslovnih aktivnosti i na međunarodno tržište, jer međunarodno preduzetništvo preduzetnicima povećava mogućnosti ostvarenja profita i porasta poslovanja.

Međunarodno preduzetništvo pokazuje izvornije preduzetničkih aktivnosti izvan državnih granica i podrazumeva postizanje strategijskih ciljeva preduzeća proširivanjem aktivnosti radi povećanja profitabilnosti poslovanja.

Preduzetnici koji proširuju poslovnu aktivnost izlaskom na međunarodno tržište pokušavaju stvoriti profit, prodaju i svoje proizvode i usluge na tržištima na kojima ih doma i konkurenti ne proizvode ili ih pak ne mogu proizvesti dovoljno kvalitetno, jeftino ili u dovoljnoj količini. Za mala preduzeća, primena strategije međunarodne preduzetničke aktivnosti ima smisla ako preduzeće poseduje vredne ključne sposobnosti koje doma i konkurenti na inostranom tržištu nemaju, i ako se pak suočava sa slabim zakonskim ograničenjima i preprekama ulasku na ciljno tržište. U takvim okolnostima strategija međunarodne preduzetničke aktivnosti može biti vrlo profitabilna.

Strategijski pristup međunarodnom preduzetništvu prikazuje snagu, potencijal i stepen spremnosti preduzeća za međunarodne operacije, pa je potrebno analizirati i uslove za nastup na nekom stranom tržištu radi lakšeg donošenja odluke o izboru međunarodne preduzetničke opcije. Kvalitetnom analizom uslova koji ga okružuju na međunarodnom tržištu, preduzetnik mora doneti tri osnovne strateške odluke:

- a. na koje tržište izaći
- b. kada
- c. u kojem obimu izaći, odnosno koji na inozemstvu primeniti.

Različiti načini poslovanja na nekom tržištu zahtevaju i različite nivoe poslovnog iskustva i finansijskih investicija. U početku poslovanja na nekom stranom tržištu, preduzetnik se može osloniti samo na izvozne aktivnosti kako bi stekao uporište na tom tržištu. Odlučio li se za dugotrajniji i značajniji izlazak na neko stranom tržište, preduzetnik se može odlučiti za direktno stranom ulaganje ili pak udružiti kapital u međunarodno zajedničko ulaganje sa stranim partnerom.

4.3 Rast i razvoj

Pošto je uspešno otpočeo svoje poslovanje i zauzeo određeno (startno) mesto na željenom tržištu, često se kod preduzetnika/menadžera javlja problem i pitanje u kojem smeru povesti svoje preduzeće u dalji rast i razvoj. Strategijsko preduzetništvo nudi određene strategije koje stoje na raspolaganju preduzetniku kao alternative za koje se može (i treba) opredeliti, ako želi da nastavi razvoj svog preduzeća. One se mogu podeliti na tri osnovne vrste:

a) Strategija rasta ili strategija ekspanzije. Temelji se na koncentraciji razvojnih aktivnosti na postojećoj delatnosti i postojećem asortimanu proizvoda i usluga. Ostvarenje konkurentskih prednosti postiže se usmerenjem svih kapitalnih, informacijskih, ljudskih, fizičkih resursa preduzeća prema širenju uspešnog poslovanja u postojećoj, dobro poznatoj industriji i na poznatom tržištu.

b) Strategija vertikalne integracije i strategija horizontalne integracije. Strategija vertikalne integracije se može odvijati integracijom unapred, unazad ili istovremeno u oba smera. To zavisi da li menadžment želi da bude potpuno integrisano (sirovine - poluproizvodi - finalni proizvodi - distribucija - maloprodaja) ili delimično integrisano preduzeće kojim upravlja. Osnovni razlog da se ide na vertikalnu integraciju je da se ojača tržišna pozicija i/ili da se obezbedi konkurentna prednost. Prednosti vertikalne integracije su u sledećem: u koordinaciji proizvodnih procesa integrisanih preduzeća, postizanju obima ekonomije i razvoja, boljoj kontroli kvaliteta, uštedi na troškovima proizvodnje, uključivanju na profitabilne poslove i tržišta, kao i u zaštiti i povećanju tehnoloških inovacija.

Alternativni oblik vertikalnoj organizaciji je horizontalna integracija, gde se preduzeće putem različitih oblika povezuje s jednim ili više konkurenata na tržištu i u industriji radi pokušaja sticanja povoljnijeg (monopolističkog) konkurentskog položaja na tržištu. Prednosti horizontalne integracije su: masovna ekonomija – povećanje količina prodatih proizvoda zbog npr. povećane geografske pokrivenosti, ekonomija obima – postignuta je deljenjem resursa koji su zajednički za različite proizvode, povećanje snaga na tržištu –

postignuta povećanjem nizvodnih korisnika kanala prodaje i redukovanim troškovima internacionalne trgovine- zbog preduzeća u različitim zemljama.

c) Strategija diverzifikacije. Diverzifikacija predstavlja uvođenje novih proizvoda na nova tržišta. Na diverzifikaciju se ide kada preduzeće ne može da ostvari svoje poslovne ciljeve sa postojećim stanjem odnosa proizvod-tržište i razlozi su: pad tražnje, zasićenost tržišta, povećana konkurencija i zastarevanje proizvoda. Rast na osnovu diverzifikacije povoljan je za preduzeće kad postoje dobre mogućnosti proširenja poslovanja izvan postojećeg.

Ako preduzetnik proceni da mu se dalji razvoj poslovanja i/ili proširenje poslovnog projekta više ne isplati, može se odlučiti za primenu jedne od ovih strategija:

- Strategija sužavanja tržišta – suprotna je strategiji rasta i razvoja preduzeća. Cilj joj je smanjenje tržišnog udela i/ili povlačenje na lokalno tržište radi konsolidacije raspoloživih resursa, pridobijanja novih finansijskih sredstava, ljudskih resursa i sl.
- Strategija preokreta – upotrebljava se za zaustavljanje negativnih kretanja poslovanja. Zahteva promenu u vođenju preduzeća. Najčešće je praćena značajnim troškovima. Cilj strategije preokreta je u restriktivnim merama kako poboljšati ili povratiti strateški položaj.
- Strategija likvidacije i dezinvestiranja – cilj te strategije je povući se sa nekih tržišta ili iz nekog poslovnog projekta uz što manje troškove koji praćaju takvu aktivnost, te uz što veći novi priliv, tj. izvlačenje finansijskih sredstava.

5. Zaključak

Uloga strategije u preduzetništvu dugo je bila zanemarena. Pre pojave strategijskog preduzetništva, termini preduzetništvo i strategijsko upravljanje imali su i u praksi različite naime posmatranja i proučavanja, zavisno prvenstveno od veličine preduzeća.

Preduzetništvo se najčešće odnosilo na mala preduzeća, a strategija i strategijsko upravljanje bili su rezervisani samo za velika preduzeća.

U savremenoj privredi, strategijsko preduzetništvo je novi koncept koji nudi mnogo više od svakodnevnog preduzetničkog delovanja i tekućeg svakodnevnog upravljanja preduzetničkog preduzeća. Ono nalaže povezivanje malih, individualnih preduzetnika, ali i preduzetničkih nadarenih kompanija koje imaju razloga deliti svoje ideje i resurse s drugima unutar različitih oblika strateškog povezivanja i umrežavanja.

Poslovno okruženje u budućnosti nameće strukturne promene u ponašanju preduzetnika. Preduzetnici danas posluju u turbulentnom poslovnom okruženju u kojem privreda i na inostranom poslovanju doživljavaju nagle i duboke promene i gde su znanje i primena novih tehnologija postali uslov za celokupni privredni razvoj. U preduzeću ima u budućnosti preovladaće nova struktura zaposlenih, sa sve većim udelom visokoobrazovanih ljudskih resursa i odgovarajućim zahtevima u vezi sa kvalitetom znanja, bezbednošću u zdravlju na radu i uslovima radne i životne sredine uopšte.

Napredak u takvom okruženju ostvaruju samo oni preduzetnici koji svoja preduzeća brže i efikasnije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu.

Zahvaljujući informacionim i komunikacionim tehnologijama nacionalne granice, udaljenosti po kontinentima, ni vremenske udaljenosti više ne predstavljaju problem. Velikom broju ljudi, bez obzira gde žive, otvaraju se neverovatne mogućnosti da postanu deo globalne ekonomije.

Strategijsko preduzetništvo sprovode talentovani, ali i dobro edukovani preduzetnici i menadžeri koji imaju slobodu sprovođenja svoje vizije i ideje u praksi i unutar velikih preduzeća, koje treba sprovođenju i podsticati i u organizacijama kojima stvaranje profita nije primarni zadatak, već su prvenstveno namenjene povećanju kvalitete života društva u celini (neprofitne organizacije). Sve to dovodi do značajnih promena i poboljšanja, kako unutar organizacija u kojima strategijski preduzetnik deluje, tako i u društvenoj zajednici koja ima koristi od toga.

Socijalno preduzetništvo obuhvata preduzetničke napore i aktivnosti u kreiranju i proizvodnji usluga namenjenih javnoj i kolektivnoj upotrebi. Za implementaciju i

podsticanje preduzetni kih aktivnosti u takvim organizacijama potrebna je želja menadžera koji stoje na elu i njihova spremnost za sprovo enje promena i inovacijskih aktivnosti.

Srpski preduzetnici su esto previše zaokupljeni teku im problemima poslovanja, pa zanemaruju strategijsko razmišljanje i planiranje.

Bibliografija

1. Davis, K. (1999). Decision criteria in the development of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.16, str. 295–327.
2. Fraczak, P., Wygnanski, J. (2008). *The Polish Model of the Social Economy: Recommendations for Growth*, Foundation for Social and Economic Initiatives, Warsaw, str. 8.
3. Mayo, A. (2000). The role of employee development in growth of intellectual capital, *Personal Review*, str.524.
4. Babi , M., Stavri , B., (2003) *Menadžment – struktura i funkcije*, Beograd, KIZ
5. Levi-Jakši , M., (2001) *Strateški menadžment tehnologije*, Beograd, FON
6. Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. i Woo, C. (1994) "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 9/55, str. 371-95.
7. Gundry, L. K. I Kickul, J. R. (2007) „Entrepreneurship Strategy – Changing

Patterns in New Venture Creation, Growth and Reinvention", Sage Publications.

8. Dasgupta P., Heal G., (1994) Theoptimal depletion of exhaustible resources, „*Review Economics Studies*“, New York.
9. Maši , B., Lon arevi , R., (2002) *Menadžment škole i novi pristupi*, Banja Luka, Ekonomski fakultet
10. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. i Sextom, D.L. (2002) "Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives" iz: Hitt, M.A. (ur.) "Strategic Entrepreneurship – Creating a New Mindset", Blackwell Publishing
11. Martinovi M., (2009), *Menadžment*, VPTŠ, Užice
12. Martinovi , M., Tanaskovi , Z., (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, VPTŠ Užice-Tempus 517022.
13. Martinovi , M., (2012), *Preduzetni ki menadžment malih i srednjih preduze a*, VPTŠ Užice.
14. Martinovi , S. (2016), *Projektovanje organizacije preduze a prilago ene njegovim strategijskim ciljevima*, primer AD "ELAN" Prijepolje, master rad,Tehni ki fakultet a ak

Istorija rada:

Rad primljen: 13.10.2016.

Prva revizija: 27.10.2016.

Prihvata en: 27.10.2016.