

ZNAČAJ ODVAJANJA MENADŽMENTA OD PRIVATNOG VLASNIŠTVA ZA RAZVOJ POSLOVANJA U SAVREMENIM EKONOMSKIM USLOVIMA

Denis Stojkanović¹

Zdravka Petković²

SAŽETAK

Uslov opstanka i neprekidnog razvoja čovekovog znanja i iskustva, predstavljaju intenzivne promene. Za 20. vek vezuju se najznačajnije promene sa kojima započinje proces odvajanja upravljanja od vlasništva. To se odnosi pre svega na velike sisteme koji zahtevaju uvođenje koncepta profesionalno-menadžerskog upravljanja. Aktivnosti usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje kadrovskih i materijalnih resursa, radi postizanja ciljeva organizacionog sistema predstavljaju funkcije menadžmenta.

KLJUČNE REČI: Menadžment, preduzetništvo, menadžeri i preduzetnici, klasifikacija preduzetništva, inovacije u vlastitim privatnim preduzećima

SUMMARY

The condition for the survival and continuous development of human knowledge and experience are intense changes. The 20th century is associated with the most significant changes with which the process of separating management from ownership begins. This refers primarily to large systems that require the introduction of the concept of professional management. Activities aimed at efficient provision, allocation and use of human and material resources, in order to achieve the goals of the organizational system are management functions.

KEYWORDS: Management, entrepreneurship, managers and entrepreneurs, classification of entrepreneurship, innovations in own private companies

UVOD

Veoma je bitno istaći 20. vek jer se za njega vezuju neke značajne promene na kojima započinje proces odvajanja upravljanja od vlasništva. To se uglavnom odnosi na neke velike sisteme koji zahtevaju uvođenje koncepta profesionalno-menadžerskog upravljanja. Menadžersko upravljanje predstavlja uvođenje profesionalno-orijentisanog, ali stručno veoma

1 MsC Denis Stojkanović, Ekonomsko - trgovinska i mašinska škola, Žike Popovića, br.68, Kučevo, Srbija denisstojkanovic@gmail.com

2 MsC Denis Stojkanović, Ekonomsko - trgovinska i mašinska škola, Žike Popovića, br.68, Kučevo, Srbija denisstojkanovic@gmail.com

osposobljenog izvršioca, koji korišćenjem savladanih znanja u kombinaciji sa prethodnim iskustvom, verovatnoćom i sigurnošću, obezbeđuje realizaciju postavljenih zadataka sa očekivanim ili većim efektom. Sve veću nužnost za racionalnim ponašanjem u procesu privređivanja uslovljavaju uglavnom ljudski i materijalni resursi. Radi što boljeg određivanja ciljeva u poslovanju preduzeća neophodno je doći do potrebnih saznanja kao što su saznanja (*o potrebama tržišta, konkurenciji, tehničko - tehnološkom razvoju, novim proizvodima i sl.*) Aktivnosti koje su usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje kadrovskih i materijalnih resursa, radi postizanja ciljeva organizacionog sistema predstavljaju glavne funkcije menadžmenta. Nosioci ovih aktivnosti su posebno osposobljeni stručnjaci za obavljanje funkcije menadžmenta, a nazivaju se menadžeri. Za menadžere se može reći da su oni nosioci svih aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja. Dešava se da pojedini menadžeri nemaju isti stepen nadležnosti i odgovornosti za obavljanje datih poslova. U menadžerskoj nadležnosti su najmanje tri grupe poslova, a to su: *donošenje odluka, sprovođenje odluka, kontrola sprovođenja odluka od strane podređenih.* Cilj svih menadžera jeste podjednako a to jeste stvoriti višak profita. Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizilaze iz procesa menadžmenta, tj. on planira, donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude kao i kontroliše resurse. On je takođe osoba koja ostvaruje ciljeve angažovanjem drugih da izvršavaju zadatke. Pojedini menadžeri se razlikuju u pogledu odgovornosti kao i po ličnim karakteristikama po znanju i sposobnostima, koje moraju da poseduju. Razlike između menadžera jesu razlike uslovljene različitim nivoima hijerarhijske strukture upravljanja, kao širinom područja njihove odgovornosti. Idući od najvišeg nivoa upravljanja ka najnižem broj menadžera se povećava. Tako da preduzeće ima više menadžera srednjeg nivoa, nego menadžera najvišeg nivoa, a menadžera prvog nivoa više nego menadžera srednjeg nivoa.

ODNOS MENADŽMENTA I PREDUZETNIŠTVA

Preduzetništvo se, po mnogima, definiše kao stvaranje promena u cilju korišćenja poslovnih potencijala. Svaki preduzetnički poduhvat prati početni rizik. Rezultat poduhvata može biti trojak: *poduhvat završen sa očekivanim uspehom, pa se kao posledica toga javlja razvoj poslovnog sistema, poduhvat završen sa beznačajnim promenama postojećeg stanja i to ne stvara veće potrebe, i poduhvat neuspešno završen, što može dovesti i do stečaja poslovnog sistema.* Kod malih preduzetničkih poslovnih sistema vlasnik je i preduzetnik. Sa porastom poslovnog sistema vlasnik se najčešće povlači iz tekućeg poslovanja, pa menadžeri preuzimaju preduzetničku ulogu vlasnika, čime se postupno stapaju menadžerska i preduzetnička uloga. Svaki čovek koji se bavi poslovima menadžera može biti i preduzetnik zavisno od svojih osobina, koje mogu biti: *urođene osobine i stečene osobine.* Sa druge strane gledano, svaka osoba (*čovek*) egzistira u svom okruženju, koje može biti eksterno (*tržište, konkurencija i zaposleni*) i interno (*porodica*). U kontekstu svih interakcija i međuzavisnosti determinišu se osobine svakog čoveka, od kojih zavisi i njegov rad i reagovanje na pojedinačne situacije. Tako pojedinac (*osoba*) crpi ideje iz okruženja i može ih realizovati kao svoj preduzetnički poduhvat. Svi se danas slažu da između menadžmenta i preduzetništva postoje određene sličnosti, ali i mnogo bitne razlike i to:

1. *preduzetništvo prethodi menadžmentu,*
2. *preduzetništvo je izvorna funkcija,*

3. *svaki preduzetnik može u isto vreme da bude i menadžer, ali svaki menadžer ne može biti i preduzetnik,*
4. *preduzetništvo je vezano za vlasništvo, a menadžment za upravljanje tuđim kapitalom,*
5. *preduzetnička delatnost ima svoje zakonitosti,*
6. *izvori preduzetnika i menadžera su različiti i*
7. *preduzetnik je onaj koji traži i angažuje menadžera*

Neki teoretičari menadžmenta smatraju da se menadžeri rađaju, a ne stvaraju. Mnogi ne dele ovo mišljenje pa postoje i druga mišljenja koja pored nasleđenih osobina menadžera uzimaju još neke osobine koje igraju značajnu ulogu u njihovom profilisanju. Psiholozi ističu da je ličnost izuzetno važna i možda opredeljujuća za postizanje uspeha. Čovek se ne može potpuno menjati, ali se može korigovati kroz ponašanje. Pojedinaac se, takođe, menja i razvija kroz proces edukacije i stalnog usavršavanja. Lične osobine u interakciji sa drugim osobinama utiču na oblikovanje kompletne ličnosti menadžera. Tek 50-tih godina XX-tog veka, menadžeri se definišu kao lica koja "daju svoj doprinos kako preduzeću u kome rade, tako indirektno celoj društvenoj zajednici". Menadžeri se, u nekim studijama, razmatraju sa svim svojim osobinama, dok u nekim drugim posebno se analiziraju samo njihovi rezultati i njihovi poslovni izveštaji. Danas se proučavaju sve vrste menadžera:

1. *top menadžeri,*
2. *menadžeri u istraživanju i razvoju,*
3. *menadžeri u proizvodnji,*
4. *menadžeri u prodaji,*
5. *menadžeri u finansijama,*
6. *menadžeri u marketingu,*
7. *menadžeri u turizmu,*
8. *menadžeri u ugostiteljstvu,*
9. *menadžeri u hotelijerstvu,*
10. *projektni menadžeri i dr...*

SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU MENADŽERA I PREDUZETNIKA

Preduzetnik je lider promena, inovator koji se ne miri sa postojećim i koji se ne plaši rizika. Menadžer je ličnost koja organizuje posao i koja se brine da se svi uloženi činioci efikasno iskoriste i da daju najveći profit. On upravlja organizacijom i koordinira sve njene funkcije. Preduzetnik je vizionar i realizator preduzetničkih poduhvata. Menadžer te poduhvate "dovodi u poslovni red" i obezbeđuje efikasnost svih poslovnih funkcija. Preduzetnik je sam stvorio preduzeće, a menadžer obavlja poslove uprave i rukovođenja. Preduzetnik je spreman na neizvesnost i poslovni rizik. Spremnost na rizik ključna je osobina preduzetnika, te on u svakoj poslovnoj situaciji razmišlja i o mogućem neuspehu. Ostvareni profit je glavna nagrada preduzetniku za izloženost riziku.

Preduzetnik:

1. *stvara nove vizije,*
2. *koristi intuiciju,*
3. *nosilac je promena,*

4. *neizvesnost i promenu vidi kao šansu,*
5. *usmeren na inovacije,*
6. *strateški razmišlja,*
7. *orijentisan je na uspeh,*
8. *budućnost i dugoročnu perspektivu,*
9. *orijentisan na obavljanje zadataka...*

Menadžer:

1. *orijentisan na rešavanje problema,*
2. *optimalno koristi postojeće resurse,*
3. *neizvesnost i promenu vidi kao nelagodu,*
4. *izbegava rizik,*
5. *orijentisan na obavljanje zadataka,*
6. *orijentisan na sadašnjost i prošlost...*

Većina savremenih naučnika posmatra menadžera kao prozvođača rezultata, izvršnog upravnika i integratora svih funkcija u PS-u. On sistematično inicira akcije, integrišući ljudske resurse u tu svrhu. Ima sposobnost da kontinualno razvija tržište PS-a, njegove finansijske, ljudske i sve ostale resurse. Njegov rad se ocenjuje po tome koliko dobro funkcioniše tim kojim upravlja, zatim prema njihovim pojedinačnim i grupnim rezultatima i u kojoj meri su realizovani postavljeni ciljevi. Uspesna menadžer se ne pribijava konkurencije sposobnih i nadarenih ljudi, jer je i sam takav. Nema monopol nad informacijama i ne koristi ih kao izvor lične moći. Naporno radi pružajući primer drugim ljudima u PS-u, ali i traži rezultate rada od svojih zaposlenika. Dugo vremena se nije pravila razlika između u menadžera i preduzetnika. Prva jasna razlika je napravljena tek početkom XX-tog veka sa definicijom da je menadžer lice koje je odgovorno za rad drugih ljudi, dok su preduzetnici lica koja iniciraju nove početke. Često se i danas postavlja pitanje po kojim osnovnim osobinama se međusobno razlikuju preduzetnici od menadžera. Većina ih razlikuje prema vrstama aktivnosti, odgovornosti i načinu na koji ih vode. Menadžer je specijalista u svom radu, dok preduzetnik ima tendenciju da bude univerzalan. Preduzetnici kao univerzalci uključuju sve aspekte (*najširi spektar*) aktivnosti PS-a i imaju veći stepen odgovornosti u poređenju sa menadžerima. Oni rade istovremeno orijentisujući se i na sadašnjost i na budućnost. Oni igraju vodeću ulogu u kreiranju i razvoju novih proizvoda i usluga iz čega proističu mnogobrojne poslovne mogućnosti, dok menadžeri upravljaju poslovima, upravljaju radnicima i upravljaju PS-om (Drucker), čime održavaju u ravnoteži sve funkcije PS-a.

Preduzetnički menadžment je po mnogo čemu karakterističan njega odlikuju:

1. *preduzetništvo,*
2. *strategija,*
3. *liderstvo,*
4. *znanje menadžmenta,*
5. *inovacije i kreativnost,*
6. *marketing,*
7. *kultura i*
8. *učeća organizacija.*

On se razlikuje od tradicionalnog menadžmenta po tome što prvenstveno:

1. *podstiče viziju,*
2. *inovativnost,*
3. *traženje šansi,*
4. *kooperaciju,*
5. *strategisanje,*
6. *stvaranje veza unutar PS-a i van njega,*
7. *preuzimanje i neprijatnih promena i*
8. *tolerisanje neizvesnosti i preuzimanje rizika.*

Menadžeri i preduzetnici se međusobno razlikuju, ali nisu konkurencija jedni drugima u nekom PS-u niti se njihovi poslovi međusobno konfrontiraju. Najbolje poslovne rezultate tržišno orijentisan PS može ostvariti u sinergičnom sadejstvu aktivnosti preduzetnika i menadžera.

PREDUZETNIŠTVO U SAVREMENIM EKONOMSKIM USLOVIMA

Određnice savremenog preduzetništva se ogledaju u sledećem:

1. *Profitno (vrednosno) orijentisan poduhvat,*
2. *Dinamičnost i inovativnost,*
3. *Neizvesnost,*
4. *Rizik,*
5. *Anticipiranje promena,*
6. *Prosudživanje i odlučivanje,*
7. *Korišćenje savremenih resursa,*
8. *Radost kreacije.*

Spoljni uticaji koji utiču na preduzetništvo jesu sledeći:

1. *političko okruženje*
2. *privredno*
3. *pravno okruženje*
4. *kulturno okruženje*

KLASIFIKACIJA PREDUZETNIŠTVA

Prema kriterijumu vlasništva i pravno-organizacionog oblika biznisa preduzetništvo se deli na:

1. *Individualno preduzetništvo, i*
2. *Kolektivno preduzetništvo*

Prema kriterijumu samostalnosti (autonomnosti) i samodovoljnosti nekog preduzetničkog sistema, preduzetništvo se deli na:

1. *Eksterno preduzetništvo i*
2. *Interno –preduzetništvo*

Individualno preduzetništvo

Zasniva se na tržišnoj konkurenciji, posebno u sklopu malih i srednjih preduzeća, a pretpostavlja tesnu povezanost vlasništva, upravljanja i rizika. Nova preduzeća se rađaju kao kreacija individualnog malog preduzetnika. Preduzetnik sam obavlja najveći broj poslova, a vremenom postaje i menadžer ili angažuje profesionalne menadžere koji, da bi ostvarili svoje poslovne zamisli, koriste sve veći broj pomoćnika. Rastom preduzeća, individualno preduzetništvo prerasta u složenije interesne oblike.

Kolektivno preduzetništvo

Kolektivno preduzetništvo je moguće shvatiti i kao svojevrsnu integraciju preduzetništva više osoba. Posledica pojave kolektivnoga vlasništva i sve veće afirmacije multidisciplinarnog timskog rada.

Eksterno preduzetništvo

Klasično preduzetništvo, najstariji i osnovni oblik preduzetničke aktivnosti koji podrazumeva da je svaki biznis kao organizovani poslovni sistem smešten u određeno uže ili šire okruženje. Početkom osamdesetih godina XX veka dolazi do širenja i dalje diversifikacije tržišta, pa su mali preduzetnici dobili novi razvojni podsticaj kroz razvoj inovativnih proizvoda i usluga. Budućnost malih inovativnih preduzetnika uveliko zavisi od uspešnog transfera znanja i veština.

Interno preduzetništvo

Dolazi do stvaranja novih oblika poslovne integracije (razvojno inovacione jedinice, holdinzi, umrežene poslovne jedinice i sl). Vlasništvo gubi svoje ranije značenje u pogledu ekonomske i političke moći, dolazi do pomaka prema individualizaciji i slobodi zaposlenih, što povećava i njihovu kreativnost. Razvitkom unutrašnjeg preduzetništva sa internim tržištem kapitala i organizacionom decentralizacijom, uspostavljaju se novi odnosi između vlasništva, upravljanja i rizika. Dolazi do promene u motivaciji, do veće uloge pojedinca i novog tržišnog pristupa.

POSLOVNE PERFORMANSE I ORIJENTACIJA PREDUZEĆA U SVOJSTVU PRIVATNOG VLASNIŠTVA

Način na koji preduzeća deluju i na koji „se ponašaju“ na tržištu, determinišu poslovnu orijentaciju preduzeća. Primena preduzetništva kao poslovne filozofije u preduzećima svih veličina, podrazumeva da preduzeća konstantno traže način da se razvijaju i rastu, ponovno rasplamsavaju ili jednostavno imaju određene preduzetničke karakteristike, kao što su:

1. *orijentisanost na traženje i korišćenje prilika;*
2. *spremnost na preuzimanje inicijativa;*
3. *brzo delovanje i proaktivnost;*
4. *spremnost na konstantno preuzimanje rizika;*
5. *sistematsko traganje za inovativnosti*
6. *fleksibilnost.*
7. *agresivna konkurentnost;*

Preduzeća, bez obzira na veličinu, koja imaju većinu od gore navedenih karakteristika, praćenih permanentnim rastom i razvojem, mogu se smatrati preduzetničkim orijentisanim preduzećima. Prema Certo (2009) koncept preduzetništva se definiše kao *aktivnost kreiranja novih poslovnih prilika* gde preduzetnička orijentacija predstavlja *organizacione strateške prakse* prepoznavanja i uspostavljanja novih poduhvata. Prema Kotleru (2001) koju poslovnu orijentaciju će prihvatiti, tj. praktikovati preduzeće, zavisiće i od usvojene organizacione kulture preduzeća. Prema Dilu (1986) Organizaciona kultura se definiše kao „*filozofija kojom treba da se unapredi solidarnost među pojedincima i inspiriše ih da poboljšaju svoju produktivnost, kroz veći nivo posvećenosti*“. Prema pojedinim autorima Mc Kinnon (2003) „*organizaciona kultura se definiše kao sistem zajedničkih vrednosti, normi, verovanja, ali i načina razmišljanja, kao i stavova među svim članovima organizacije*“. Prema Milleru i Monsenu (1983,2005) preduzetnička orijentacija je usmerena na pronalaženje i proaktivno iskorišćavanje tržišnih mogućnosti kroz inovacije. Važno je istaći, u slučaju da preduzeća shvate značaj koju im preduzetnička orijentacija donosi, dobiće i bolju ideju za stvaranje boljih performansi. To se svakako odnosi i mikro, mala i srednja preduzeća orijentisana na rast i razvoj, ali i na velika preduzeća i multinacionalne korporacije. Prema Milleru (1983) među najznačajnijim preduzetničkim orijentacijama koje se u literaturi navode su:

1. *inovativnost,*
2. *preduzimanje rizika, i*
3. *proaktivnost.*

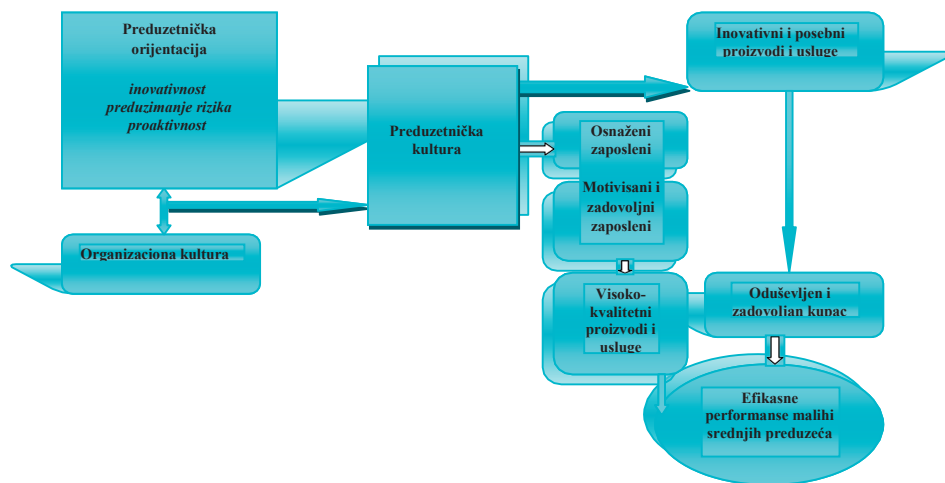
Inovativnost je predispozicija koja podrazumeva kreativnost i eksperiment s uvođenjem novih proizvoda, usluga, ali i tehnološki orijentisanog vođstva u novim procesima.

Preduzimanje rizika podrazumeva akciju kroz ulaganje finansijskih sredstava, najčešće u neizvesnom okruženju.

Proaktivnost predstavlja priliku kojom se uvode novi proizvodi, ali i usluge na potpuno novi način i u vremenskom okviru pre konkurencije. Preduzetnička orijentacija posebno dolazi do izražaja u okruženju brzih promena, ali i skraćenih rokova za plasman proizvoda, kao i rastom tražnje za novim proizvodima.

Prema Hultu (2003) Pojedina istraživanja su pokazala da preduzeća koja su usvojila koncept preduzetničke orijentacije, postižu daleko bolje rezultate u odnosu na opONENTE. S druge strane, organizaciona kultura predstavlja organizacionu sposobnost za stvaranje prednosti nad konkurentima. Preduzeća su svesna da organizaciona kultura doprinosi realizaciji dugoročnih ciljeva, posebno u promenljivom okruženju. Dakle, izgradnjom organizacione kulture, podstiče se i razvoj *preduzetničke kulture*, čime se stvara još veće podsticajno područje za razvoj novih preduzetničkih ideja. Na idućem shematskom prikazu dobićemo najbolji uvid u odnos između preduzetničke orijentacije, organizacione i preduzetničke kulture. Bez sticanja i razvijanja preduzetničkih sposobnosti, ali i prilagođavanja inovativnim strategijama, preduzeća neće biti u stanju da se prilagode tržišnim uslovima. Preduzetnička kultura treba da osnaži preduzetnike, da toleriše neuspeh na tržištu, te da ih podstakne na nove ideje kojima će nadograditi svoj položaj ali i poboljšati konkurentnost. Ona treba da podstakne starije radnike da uče od mlađih, posebno kada je reč o novim tehnologijama, kao što treba da podstakne kulturu prenošenja znanja i veština starijih radnika na mlađe radnike.

Prema tome, preduzetnička kultura, u korelaciji s organizacionom kulturom doprinosi jačanju preduzetničke svesti i podstiče generisanje novih ideja. Na tabeli br.1 je prikazana preduzetnička kultura.



Preuzeto iz rada Al-Swidi i Mahmood, 2011, str. 40

Tabela 1: Uloga i značaj preduzetničke kulture

OSOBINE PREDUZEĆA U PRIVATNOM VLASNIŠTVU

Prema Milleru navedeno Sorak (1983, 2017), definiše kao preduzetničko ono preduzeće koje se uključuje u inovacije tržišta i proizvoda, koje preduzima rizične poduhvate i prvo se pojavljuje sa inovacijama, kako bi se pobedila konkurencija. U knjizi *Mali divovi, kompanije koje su odlučile biti sjajne, a ne velike*, Barlingam (2009) detaljno je opisao 14 privatnih kompanija iz SAD-a koje su odlučile „biti sjajne, a ne velike“ a sve one imaju zajednička obeležja. Prema Paunoviću (2017) preduzetnici se međusobno razlikuju po motivima za otpočinjanje posla. Prena Scarborough i Cornwallu (2016) pametni preduzetnici znaju da ne mogu sve da rade sami i grade tim stručnjaka koji će da njeguju i štite biznis. Prema Hisrichu (2011) sticanje i raspoređivanje potrebnih resursa predstavlja drugi korak u upravljanju preduzećem na preduzetan način i verovatno pripada delu u kojem se razmišlja kako implementirati otkrivene prilike” Prema Baringeru i Ajrlandu (2010) postoje tri tipa početničkih (*start-up, engl.*) firmi:

1. firme koje se osnivaju radi samozaposlenja (*salary – substitute firms, engl.*),
2. firme koje se osnivaju iz hobija (*lifestyle firms, engl.*) i
3. preduzetničke firme (*entrepreneurial firms, engl.*)”

INOVATIVNOST U VLASTITIM PRIVATNIM PREDUZEĆIMA

Inovativnost je jedna od važnijih dimenzija preduzetničke orijentacije. Ona zapravo predstavlja sredstvo pomoću kojeg kompanije tragaju za novim mogućnostima, *Taylor (2013)* je među prvima naglašavao ulogu inovacija u preduzetničkom procesu. Dimenzija inovativnosti odnosi se na spremnost preduzeća da kontinuirano uvodi nove metode i tehnike u procese rada, da pronalazi nove načine za obavljanje posla, te da stalno razvija nove proizvode, procese i usluge. *Miller i Friesen (1982)* konstatuju da preduzetničke firme karakteriše njihova spremnost da hrabro inoviraju, te da pri tom preuzimaju značajne rizike u svojim proizvodno-tržišnim strategijama. *Kimberly (1981)* smatra da inovativnost odražava suštinsku spremnost preduzeća da odstupi od postojećih tehnologija ili praksi i da se upušta u poduhvate koji prevazilaze trenutno stanje razvoja u određenoj oblasti. Inovativnost može da ima više oblika, jer se može se odnositi na proizvode, usluge, procese rada i/ili tržište. Prema *Lumpkin i Dessu (1996)* inovativnost može biti spremnost da se uvede nova linija proizvoda ili eksperiment sa novim reklamnim medijem, ili npr. fokusirani napor preduzeća da se ovlada najnovijim proizvodima ili tehnološkim dostignućima. Najčešća podela inovacija je na *tehnološke inovacije i proizvodno-tržišne inovacije*. Prema *Lumpkin i Dessu (1996)* *tehnološke inovacije* odnose se na istraživanje i razvoj novih proizvoda i procesa i reinžinjerinng procesa. *Proizvodno-tržišne inovacije* imaju fokus na dizajn proizvoda, istraživanje tržišta, oglašavanje i promociju. Ipak u najvećem broju slučajeva, nije moguće razlikovati navedene dve vrste inovacija, zato što postoji veliko preklapanje i mešanje između njih. Prema *Khandwalli, (1987)*. Inovativnost preduzetnika zavisi od njegove ili njene volje da stvari radi na drugačiji način, tj. da isproba nove načine koji se razlikuju od sadašnjih, od njegovog ili njenog entuzijazma da usvaja nove ideje i nove metode u svom poslovanju, kao i od želje da implementira inovativne strategije u svoj biznis.

ZAKLJUČAK

Menadžersko upravljanje znači uvođenje profesionalno-orijentisanog, ali stručno veoma osposobljenog izvršioca, koji koristeći savladana znanja u kombinaciji sa prethodnim iskustvom, verovatnoćom i sigurnošću, obezbeđuje realizaciju postavljenih zadataka sa očekivanim ili većim efektom. Nužnost za racionalnim ponašanjem u procesu privređivanja uslovljavaju ograničeni materijalni i ljudski resursi. Pojedini menadžeri se razlikuju u pogledu odgovornosti kao i po ličnim karakteristikama po znanju i sposobnostima, koje moraju da poseduju. Razlike između menadžera jesu razlike uslovljene različitim nivoima hijerarhijske strukture upravljanja, kao širinom područja njihove odgovornosti. Idući od najvišeg nivoa upravljanja ka najnižem broj menadžera se povećava. Tako da preduzeće ima više menadžera srednjeg nivoa, nego menadžera najvišeg nivoa, a menadžera prvog nivoa više nego menadžera srednjeg nivoa. Odgovarajuća znanja, kao i veštine predstavljaju veliku potrebu, kako bi se sa što manjim ulaganjem elemenata, došlo do većih rezultata u samom privređivanju. Sve do sad pomenuto predstavlja osnovu za razvoj menadžmenta. Menadžment predstavlja metod upravljanja organizacionim sistemima, pa prema tome i preduzećima kao nosiocima privređivanja u uslovima delovanja tržišnih zakonitosti. Radi što boljeg određivanja ciljeva u poslovanju preduzeća neophodno je doći do potrebnih saznanja kao što su saznanja (*o potrebama tržišta, konkurenciji, tehničko - tehnološkom razvoju, novim proizvodima i sl.*) poslova. Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizilaze

iz procesa menadžmenta, tj. On planira, donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava ljude kao i kontroliše resurse.

LITERATURA

1. Al-Swidi, K., & Mahmood, R. (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks? *European Journal of Social Sciences*, 20(1), 28-46
2. Burlingham, B. (2009). *Mali divovi. Tvrtke koje su odlučile biti sjajne, a ne velike*. Zagreb: Profil International.
3. Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2010). *Poduzetništvo. Uspješno pokretanje novih poduhvata*. 3. izdanje. New Jersey: Prentice Hall.
4. Certo, S.T., Moss, T.W., & Short, J.C. (2009). Strategic Managements: Concepts and Applications. *Business Horizons*, 52, 319-324.
5. Deal, E. (1986). *Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
6. Hult, M., Snow, C., Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401- 426.
7. Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin; Mate d.o.o.
8. <https://www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/suzana.stojanovic/>
9. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. 9. Izdanje. Zagreb: Mate.
10. Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation*. In Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H., *Handbook of organizational design*, New York: Oxford University Press, 84-104.
11. Khandwalla P. (1987). Generators of Pioneering Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies*, 8, 39-59.
12. Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. DOI: 10.1016/S0883- 9026(00)00048-3.
13. McKinnon, L., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 27.
14. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770.
15. Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
16. Monsen, E. (2005). *Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture*. Unpublished doctoral dissertation. University of Colorado at Boulder.
17. Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. 3. izdanje. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
18. Sorak, M. (2017). Efekti uspostavljanja preduzetničke orijentacije na performanse malih i srednjih preduzeća. Neobjavljeni magistarski rad. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
19. Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 8th Edition*. Essex, England: Pearson.
20. Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, 7(19), 1927- 1937.