



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 563-574
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

DEFINISANJE STRATEGIJSKE ORIJENTACIJE NOVIH PODUHVATA U OBLASTI VISOKIH TEHNOLOGIJA

Doc. dr Vesna Stojanović Aleksić*

Mr Jelena Erić*

Mr Srđan Šapić*

***Rezime:** Naučne i tehnološke promene u poslednjoj deceniji dovele su do pojave velikog broja novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija. Ovi poduhvati su izloženi visokom riziku i neizvesnosti jer nastupaju u delatnostima koje odlikuje ekstremno visok nivo turbulentnosti ili se nalaze u fazi nastajanja, što onemogućava odvijanje procesa strategijskog menadžmenta kako se tradicionalno shvata. U radu je ukazano na neophodnost definisanja strategijske orijentacije i napravljena distinkcija u strategijskom pristupu koje visokotehnološki poduhvati treba da slede zavisno od prirode delatnosti i vremenskog okvira za implementaciju strategije.*

***Ključne reči:** novi poduhvat, visoke tehnologije, strategija, turbulentne delatnosti, industrije budućnosti*

Uvod

Tehnološke promene daju ključni doprinos ubrzanju ekonomskog rasta. Kraj dvadesetog veka je obeležila intenziviranje informatičke ere, rast uslužnog sektora, zaoštavanje konkurencije i pojava novih izvora finansiranja. Početkom novog milenijuma dolazi do ekspanzije ekonomije znanja, globalizacije konkurencije i jačanja očekivanja od komercijalne upotrebe Interneta. Ipak, početna "dot com" groznica je ubrzo splasnula i došlo je do naglog povećanja interesovanja investitora za oblasti tzv. visokih tehnologija.

* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, E-pošta: jelena_eric@kg.ac.rs
UDC 005.591.6, Pregledni rad
Primljeno: 12.01.2010. Prihvaćeno: 13.11.2010.

Još krajem 90-ih istraživači po prvi put uočavaju male novoosnovane poduhvate uglavnom u oblasti visokih tehnologija koji se dosta rano odlučuju za internacionalizaciju poslovanja. Investitori su shvatili da je mnogo pouzdanije ulagati u delatnosti u kojima je moguće zaštititi prava intelektualne svojine, tako da se poslednjih desetak godina govori o preduzetničkom stanju duha i visokotehnološkim poduhvatima. Nove industrije nastale na bazi novih tehnologija proizvode nove poslovne šanse za buduće preduzetnike.

1. Pojam novog visokotehnološkog poduhvata

Prvu definiciju novog poduhvata je dao Šumpeter 1934. godine, kada je zapazio da “preduzetnike odlikuje potreba da se nadmeću i obuzetost aktivnostima koje im daju podsticaj za predstavljanje inovacija koje dovode do preokreta na tržištu i promene njegove strukture [3, str: 183-185]”. *Preduzetnički poduhvat kreira novu vrednost stvarajući nešto novo, bilo da je to proizvod, usluga, tržište, novi način proizvodnje, distribucije ili strategije poslovanja* [1, str: 9]. Tempo naučnih i tehnoloških otkrića u savremenom svetu je tako intenzivan da se nove poslovne šanse pojavljuju svakodnevno [7, str: 14].

Novi poduhvati mogu biti osnovani u formi nezavisnog preduzeća ili organizacione jedinice u već postojećoj kompaniji. *Nezavisni preduzetnici* kreiraju nove poduhvate u formi potpuno novih preduzeća. Ovo je veliki izazov, posebno za preduzetnike kojima nedostaju menadžerske veštine, resursi i znanja kako da ih pribave, ili nedovoljno poznaju tržište. Njihove ideje su često nerealne i zahtevaju značajna prilagođavanja da bi bila realizovana u praksi. *Korporativni preduzetnici* se nalaze u kompanijama i pokušavaju da u okviru njih implementiraju svoje inovativne ideje. Oni nemaju problem sa nedostatkom menadžerskih znanja, resursa, ili tržišta, ali imaju sa prevazilaženjem birokratske strukture i organizacione hijerarhije. Orijentacija preduzeća na profit u kratkom roku ne doprinosi izgradnji i negovanju preduzetničkog duha. Neka istraživanja su pokazala da zato kompanije sa rastom gube na inovativnosti [4, str: 311-329]. Poslednjih godina intenzitet konkurencije primorava kompanije da se intenzivnije posvete razvijanju korporativnog preduzetništva.

Novi poduhvati se značajno razlikuju prema potencijalu rasta. Oni sa najvišim potencijalom rasta nalaze se u visokotehnološkim delatnostima i investitorima donose višestruke prinose na uloženi kapital, bilo prodajom poduhvata ili njegovim izlaskom na berzu. Najuspešniji primeri novih poduhvata su iz oblasti visokih tehnologija (*Microsoft, Yahoo, eBay, Cisco, Google, Apple, Oracle, Genetech itd.*). Zato one predstavljaju magnet za

Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija

preduzetnike, ali i investitore, posebno poslednjih deset godina. Brze promene su posebno karakteristične za delatnosti kao što su *telekomunikacije, energetika, medicinska oprema,, hardver, umrežavanje, elektronika, finansijske usluge, softveri, mediji i zabava, konsalting, usluge, biotehnologije, maloprodaja, zdravstvene usluge itd.* U poslednje dve godine se daleko najviše ulaže u razvoj softvera, energetski sektor, naročito obnovljive izvore energije, biotehnoška dostignuća, medicinske uređaje i dijanostiku, kao i u medije i nove tipove masovnih oblika zabave [13].

Nove visokotehnološke poslovne poduhvate odlikuju tri ključne karakteristike [1, str: 9-12]:

- Visoka inovativnost,
- Orijentisanost na rast i
- Kreiranje nove vrednosti.

Neka novija istraživanja su pokazala da postoji pozitivna korelacija između rasta poduhvata i primene tehnologije. Najveća stopa rasta se predviđa onim poduhvatima koji pionirski predstavljaju nove proizvode/tehnologije, dok mnogo nižu stopu rasta imaju poduhvati koji slede odbrambene strategije u visokotehnološkim delatnostima [8, str: 507-527]. Dokazano je da postoji pozitivna korelacija između intenziteta preduzetničke orijentacije, stepena inovativnosti novih proizvoda/tehnologija i stope rasta poduhvata.

Najuspešniji novi poduhvati su započeti uglavnom u formi malog preduzeća. Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku su parametri koji pokazuju dominantnost preduzetničke orijentacije u malom preduzeću i čine ga novim poduhvatom [11, str: 567-588]. Postoji sličnost, ali i razlika između preduzetnika i inovatora. Inovator je visoko motivisani pojedinac sa težnjom da uprošćava kompleksne probleme i traga za mogućim rešenjima, tako da je glavni parametar uspešnosti za njega broj novih ideja, bez obzira na njihovu komercijalnu upotrebljivost. Preduzetnika odlikuje posvećenost ideji, ali, pre svega, u smislu njene komercijalizacije i kreiranja novih potreba. Dakle, inovator je više zainteresovan za invenciju, a preduzetnik za implementaciju ideja.

Još uvek nije razjašnjeno kako izgleda proces *evolucije proizvoda*, odnosno kako se inovacija razvija i komercijalizuje kroz preduzetničku aktivnost [6, str: 13-17]. Evolucija započinje razvojem fundamentalnih nauka (npr. termodinamike, mehanike fluida, elektronike) i platformskih tehnologija (npr. lasera), a završava se sa novim proizvodom na tržištu. Kritična tačka za pokretanje preduzetničkog procesa i razvoj novog

proizvoda je susretanje novih tehnoloških i naučnih saznanja sa jedne i društvenih potreba sa druge strane. Ova aktivnost, tzv. *iterativna sinteza*, najčešće ne uspeva da proizvede komercijalnu inovaciju, što predstavlja ključni problem implementacije novih tehnologija. Uprkos poteškoćama, nezavisno i korporativno preduzetništvo su najefikasniji mehanizmi za komercijalizaciju novih tehnoloških rešenja.

Komercijalizacija tehnoloških inovacija predstavlja neprekidni krug. U ranim fazama pojave tehnologije, samo nekolicina preduzetnika počinje aktivnosti u određenoj industriji sa ciljem da se u njoj pozicioniraju kao lideri koji definišu standarde. Vremenom, konkurencija se pojačava, tako da industrija raste, ali postaje sve više fragmentirana. U jednom trenutku veliki konkurenti počinju da preuzimaju manje, sprovodeći konsolidaciju. Industrija dostiže stabilnost. Kada izgleda da više nema potencijala za promene, iznenada se pojavljuju konkurenti sa radikalnim inovacijama koje vrše kreativnu destrukciju i proces prilagođavanja ostalih novim industrijskim standardima počinje iz početka. Odgovor na pitanje zašto se u datoj industriji pojavljuje veći broj konkurenata nego što ona ima kapaciteta da podrži leži u neizvesnosti oko toga koji konkurenti će uspeti da se nametnu kao novi tehnološki lideri. Kada se radi o manjim inovacijama, prednost imaju postojeći konkurenti, ali ako su u pitanju diskontinualne tehnologije koje promovišu visokotehnološki poduhvati, svi imaju priliku da pokušaju i zato industrija postaje prebukirana.

2. Značaj definisanja strategije novog poduhvata

Proces definisanja strategijske orijentacije novog poduhvata ne sme biti rigidan, odnosno strategijsku orijentaciju mora odlikovati adaptibilnost, jer je to preduslov za kreiranje konkurentske prednosti u dužem roku. To ne znači da doslednost u implementaciji definisane strategije nije bitna, iako poduhvat mora imati određeni stepen strukturiranosti, već da on mora posedovati fleksibilnost u reagovanju na promene. Velika preduzeća imaju jasno definisane standarde i procedure za upravljanje operacijama velikog obima. Kod kreiranja novog poslovnog poduhvata ova pravila ne postoje. Filozofija upravljanja se drastično razlikuje, jer je akcenat na inovativnosti, kreativnosti i originalnosti preduzetnika, a ne na strogoj hijerarhiji i subordinaciji.

Neki autori [10, str: 55] smatraju da, iako preduzeća unapređuju dizajn i performanse proizvoda, vremenom modifikacije postaju sve manje komercijalne, tako da menadžmentu ne preostaje ništa drugo nego da napravi radikalni pomak, usvajajući novu tehnologiju ili proizvod, ulazeći na novo tržište i sprovodeći organizacione promene. Odlukom da kreiraju novi

Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija

poduhvat preduzeća preduzimaju sve ove tri aktivnosti simultano, što nosi veliki rizik i predstavlja izazov za strategijski menadžment.

Prilikom definisanja strategijske orijentacije visokotehnoloških poduhvata glavni problem predstavlja činjenica da je tržište potpuno nepoznato, a u nekim slučajevima, kada se lansiraju radikalno novi proizvodi ili usluge, neizvesno je da li uopšte postoji. Konkurenti još nisu jasno prepoznatljivi i nema bilo kakve kvantitativne analize tržišnih pokazatelja na koju bi se preduzetnik mogao osloniti. Čak i kada bi ona postojala, verovatno ne bi bilo dovoljno vremena za njihovu analizu i blagovremeno definisanje strategije, imajući u vidu turbulentnost ovih delatnosti.

Strategijska orijentacija novog poduhvata se mora definisati tako da podržava njegov rast i korespondira sa industrijom u kojoj se poduhvat nalazi [5, str: 265-270]. Prilikom definisanja strategije neophodno je analizirati konkurentsko okruženje, kao i raspoložive resurse. Nedostatak informacija, neizvesnost u pogledu razvoja proizvoda i nepoznavanje tržišta su faktori koji onemogućavaju odvijanje procesa strategijskog menadžmenta onako kako se on tradicionalno shvata. To ne znači da novom poduhvatu nije potrebna strategija, naprotiv. Nedostatak jasne strategijske orijentacije je glavni razlog propasti mnogih poduhvata. Menadžment treba da odredi pravac razvoja i da preduzima aktivnosti koje korespondiraju sa širom vizijom poduhvata. Strategijski proces kod novih visokotehnoloških poduhvata se u visokom stepenu zasniva na veštinama i intuiciji preduzetnika i osnivačkog tima.

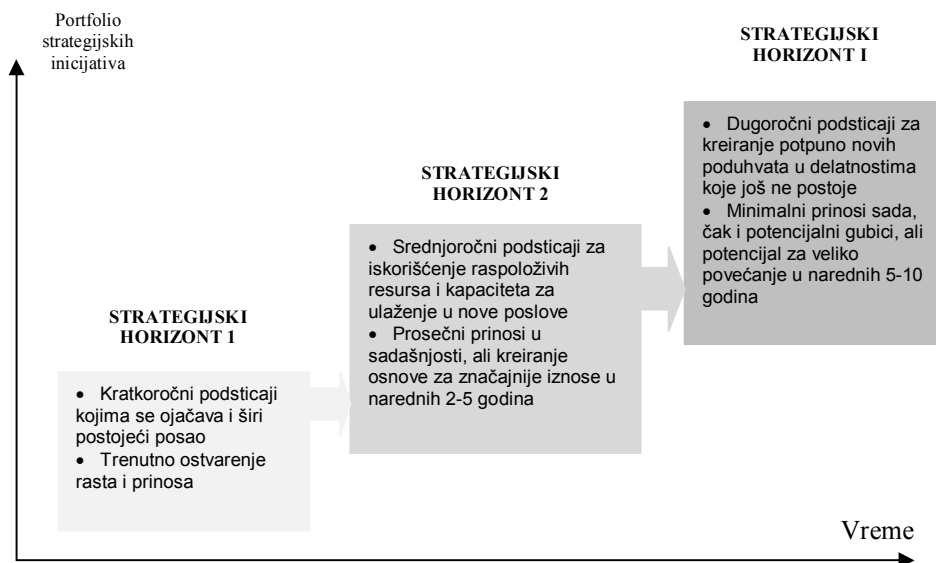
3. Definisanje strategijske orijentacije poduhvata

Preduzetnici fokusirani na ostvarivanje visoke stope rasta poduhvata moraju, prilikom definisanja strategijske orijentacije da imaju u vidu strategijske podsticaje na tri tzv. *strategijska horizonta*[12, str: 263-265]:

- Strategijske podsticaje koji mogu da ojačaju i unaprede njihovu poziciju *u postojećem poslu*. Ovo se odnosi na širenje proizvodnog programa, nastup na novim tržištima, preduzimanje ofanzivnih aktivnosti prema konkurentima, itd.
- Strategijske podsticaje za *ulaženje u nove poslove sa velikim potencijalom rasta*. Osnovu za preduzimanje ovih srednjoročnih aktivnosti čine organizacioni potencijali, know-how i tehnološke kompetencije.
- Strategijske podsticaje za *kreiranje potpuno novih poduhvata u tzv. industrijama budućnosti*. To su dugoročni projekti vezani za IR aktivnosti ili kreiranje internog fonda venture kapitala za ulaganje

sredstava u tuđe perspektivne poduhvate, koji eksperimentišu sa novim tehnologijama ili proizvodima za koje još uvek tržište nije formirano.

Sl. 1: Tri stratejska horizonta za obezbeđenje rapidnog rasta poduhvata



Izvor: Eric D. Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, Sloan Management Review Vol. 40, 3, 1999, str. 101.

Preduzetnik mora da razvije široku lepezu strategija od kratkoročnih, usmerenih na rast sadašnjih aktivnosti, pa do dugoročnih, koje imaju za cilj da definišu put razvoja u narednih 5-10 godina. Kreiranje ovakvog portfolija strategija povećava verovatnoću uspeha kroz minimiziranje rizika neočekivanih promena.

Upravljanje portfoliom stratejskih podsticaja nije jednostavno. Većina preduzetnika se usmerava na prvi, dok se samo sporadično okreće drugom i trećem horizontu. Skorašnje istraživanje sprovedeno od strane McKinsey&Company otkriva da 30 svetskih kompanija koje najbrže rastu ima ujednačenu usredsređenost na sva tri horizonta.

Postoji određeni rizik koji nosi definisanje portfolija strategija za poduhvat. Koliko će se, kada i na koji način "isplatiti" definisana stratejska orijentacija nije izvesno. Srednjoročne i dugoročne strategije mogu biti definisane tako da su suviše odmaknute od jezgra kompetentnosti poduhvata, tako da se može desiti da on vremenom uđe u delatnosti u kojima nema konkurentsku prednost. Može se desiti da je čak te strategije toliko teško

Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija

implementirati jer podrazumevaju korišćenje resursa i kapaciteta koje poduhvat nema. Mnogi novi poduhvati u koje se ulažu resursi će propasti, samo će pojedini biti sposobni da povrate uloženo. Čak i tada koristi mogu biti nedovoljne da kompenziraju uloženo vreme, napore i resurse, što za rezultat može imati veliko razočarenje.

U nastavku će biti razmotrena dva alternativna strategijska pravca za visokotehnološke poduhvate, u zavisnosti od toga da li konkurišu u *veoma turbulentnim industrijama* ili u tzv. *industrijama budućnosti*.

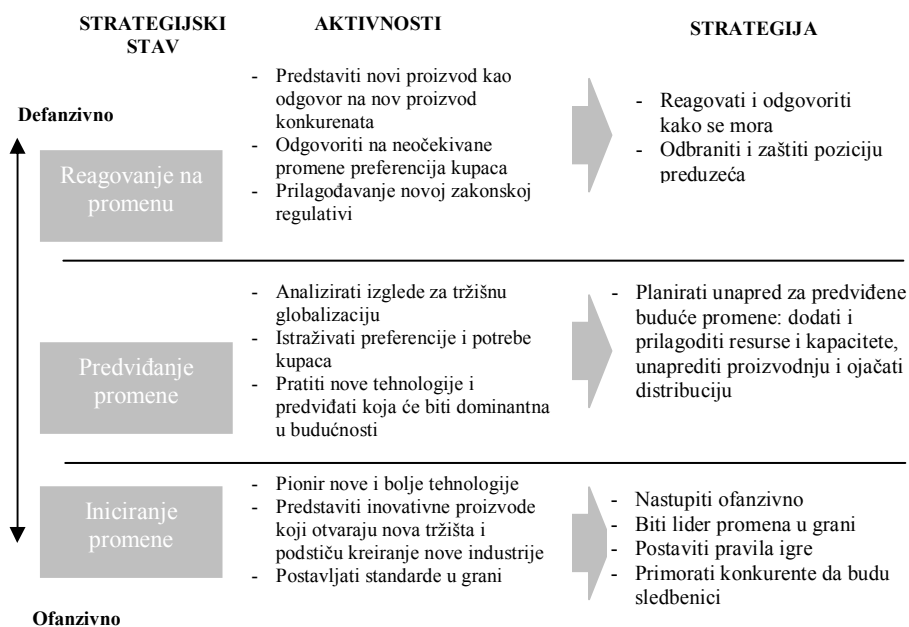
4. Strategije za poduhvate u veoma turbulentnim delatnostima

Sve veći broj poduhvata posluje u *veoma turbulentnim delatnostima*, koje odlikuju rapidne tehnološke promene, kratak životni ciklus proizvoda, ulazak novih konkurenata na tržište, njihove agresivne akcije u vidu merdžera i akvizicija, ekstremno promenljive preferencije itd. Centralno strategijsko pitanje u ovakvim tržišnim okolnostima je upravljanje promenama. Preduzetnik može da zauzme jedan od tri moguća stava [12, str: 252-256]:

- *da reaguje na promenu* – ovo je odbrambena strategija, bez dovoljnog potencijala da kreira nove šanse, ali je nekada neophodna;
- *da predvidi promenu* - i ovaj pristup je u suštini duboko defanzivan jer polazi od pretpostavke da su podsticaji promena u okruženju neizbežni i da im se mora prilagođavati. Ipak, on otvara i za neke mogućnosti što ga čini poželjnijim;
- *da inicira promenu* - podrazumeva proaktivno angažovanje i kreiranje pravila za sve aktere na tržištu. To je ofanzivan stav usmeren na to da poduhvat promovise u glavnog protagonistu promena na tržištu. To znači biti npr. tehnološki lider, odnosno ponuditi proizvode i usluge koji postavljaju nove standarde u delatnosti.

Idealan pristup upravljanju promenama bi obuhvatio sve tri navedene strategije. Kompanije sa najvišim performansama koje posluje u turbulentnim industrijama pokazuju stalnu težnju da iniciraju promene sprovođenjem proaktivnih strategija. Okruženje i neprestane promene u njemu nameću obavezu da predviđanja i pripreme za budućnost i blagovremeno reagovanje na nepredviđene okolnosti.

Sl. 2 : Upravljanje promenama na turbulentnim tržištima



Izvor: Brown, S., L., & Eisenhardt, K.,M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School press, 1998), str. 5.

Ostvarenje poslovnog uspeha kod preduzetnika može stvoriti aroganciju uspeha, koja umanjuje njegovu sposobnost da improvizuje i prilagođava se kako se tržište nepredvidivo menja. On mora stalno da prilagođava svoju strategiju i jezgro aktivnosti na kojima zasniva konkurentsku prednost [9, deveti deo]. Iako proces stalnog prilagođavanja i menjanja pristupa od defanzivnog do ofanzivnog svakih par meseci ili čak nedelja, kao i neprekidno usklađivanje strategije, može biti neefikasno, mnogo je gora alternativa držati se slepo zastarele i neadekvatne strategije. Dva strategijska pravca se u praksi često pokazuju kao najbolja:

a) *Agresivno investirati u istraživačko – razvojne (IR) aktivnosti da bi se sačuvala pozicija tehnološkog lidera.* Ova strategija podrazumeva prevođenje tehnoloških prednosti u inovativne proizvode i pomno praćenje aktivnosti konkurenata. Poželjno je fokusirati se na IR napore u nekoliko ključnih područja poslovanja sa ciljem da se produbi razumevanje čitavog poslovnog procesa, unapredi tehnologija i u potpunosti iskoristi kriva iskustva. Kada velike promene na tržištu nametnu brojne tehnološke

Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija

alternative i verzije proizvoda, ključno je usmeriti se dostizanje leaderske pozicije samo u pojedinim aktivnostima lanca vrednosti.

b) *Razvijati i unapređivati organizacione kapacitete radi lakšeg prilagođavanja neočekivanim događajima i potezima konkurenata.* Sprovodi se interna preraspodela resursa, prilagođavanje postojećih veština i kapaciteta, kao i kreiranje nove baze za dostizanje konkurentske prednosti. U tom smislu moguće je opredeliti se za strategiju odgovarajućeg opsega, u zavisnosti od tržišnog segmenta i razuđenosti proizvodnog programa. Iako je za novi poduhvat važno da tržištu ponudi nešto što je novo, retko i teško za imitiranje, to i dalje ne znači da ne postoje poslovni segmenti u kojima je moguće koristiti tuđa pozitivna iskustva, bilo da se radi o konkurentima iz povezanih ili nepovezanih delatnosti.

5. Strategije za poduhvate u industrijama budućnosti

Industrije budućnosti se nalaze u fazi nastajanja i one su skoro isključivo zasnovane ne primeni tzv. *visokih tehnologija*. Poduhvati koji se nalaze u ovim industrijama su u ranim fazama osnivanja. Poslovne strategije koje se preporučuju za ova preduzeća nisu verifikovane u praksi, zasnovane su na pretpostavkama o tome kako će budućnost izgledati, što znači da je njihova primena skopčana sa veoma visokim rizikom. Tržište je u fazi formiranja i brojne su nedoumice o tome kako će se ono razvijati. Suviše malo istorijskih podataka čini svaku projekciju nepouzdanom.

Konkurentska prednost poduhvata je bazirana na patentima, jedinstvenim tehnološkim kompetencijama i specifičnom know-how, koje preduzetnici teže da zaštite. Međutim, poduhvati koji ne raspolažu dovoljnim sredstvima za IR čekaju godinama dok se proizvod ne dokaže na tržištu, uglavnom završavaju kreiranjem merdžera sa konkurentima ili kao žrtva akvizicije finansijski jačih preduzeća koja tragaju za investicionim alternativama na rastućim tržištima.

Ne postoji konsenzus oko toga koja će tehnologija prevladati na tržištu. Prisutne su velike varijacije kako u proizvodima koji se nude, tako i u njihovom kvalitetu i performansama. Konkurentska borba se svodi na težnju svakog preduzeća da na tržištu verifikuje svoju tehnologiju, dizajn, proizvod ili marketing nastup, i tako nametne standard ostalim konkurentima[2, str: 228-230]. Pošto kupci uglavnom prvi put koriste ove proizvode, zadatak marketinga je da ih podstakne na tu inicijalnu kupovinu i da im otkloni zebnju u vezi sa performansama i njegovom superiornošću. Mnogi kupci očekuju veliki napredak proizvoda prve generacije, pa često odlažu kupovinu dok ti proizvodi ili tehnologije ne dostignu tržišnu zrelost.

Postoje dva ključna strategijska pitanja sa kojima se poduhvati susreću:

a) kako finansirati inicijalne aktivnosti, dok proizvod ili tehnologija ne počne da donosi značajniji prihod?

b) na koje se tržišne segmente usmeriti i koji konkurentski pristup zauzeti ne bi li se dostigla liderska pozicija u grani?

Da bi bili uspešni u industrijama budućnosti, novi poduhvati po pravilu moraju da se orijentišu na primenu sledećih strategija [12, str: 250-256]:

- Rano preuzimanje liderske pozicije izuzetno kreativnom i rizičnom strategijom. Najčešće se primenjuje strategija široke ili fokusirane diferencijacije [5, str. 218-220], povezana sa tehnološkom ili proizvodnom superiornošću poduhvata. Fokusiranje ima smisla kada su resursi i kapaciteti izuzetno ograničeni, a može se identifikovati više atraktivnih tržišnih segmenata, inovirane mogućnosti korišćenja proizvoda ili nova geografska područja.
- Usmeravanje na usavršavanje tehnologije, unapređenje kvaliteta proizvoda i razvijanje njegovih atraktivnih performansi. Iskoristiti prednosti pionirskog ulaska u granu kroz rano iskorišćenje tehnoloških potencijala, putem širenja proizvodnog asortimana, unapređenja dizajna, iskorišćenja efekata krive iskustva i pozicioniranjem u novim kanalima distribucije. Onoga trenutka kada se tehnološka "magla" raščisti i prevlada jedna tehnologija, treba je usvojiti što pre. Preduzetnik treba da ima na umu da su troškovi IR veoma visoki i da na tržištu promena dominantne tehnologije može da bude veoma brza i skupa.
- Formirati strategijsku alijansu ili zajedničko ulaganje sa ključnim dobavljačima da bi se obezbedio pristup specifičnim resursima [2, str: 258-259] i komplementarnim tehnologijama.
- Omogućiti kupcima da prvu generaciju proizvoda koriste lako i kupe jeftino. Kada proizvod postane prepoznatljiv širim segmentima tržišta, marketing aktivnosti treba preorijentisati na što veću učestalost korišćenja proizvoda i izgradnju lojalnosti brendu.

Zaključak

Preduzetnici moraju napraviti balans između težnje ka ostvarivanju profita u kratkom roku i dugoročne potrebe da se izgradi održiva konkurentska prednost. Konkurentska borba se intenzivira najviše u oblasti visokih tehnologija u kojoj se svakodnevno pojavljuje veliki broj poduhvata

Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija

zasnovanih na najnovijim naučnim i tehnološkim dostignućima. Pred teorijom i praksom menadžmenta se postavlja značajan zadatak, da kreiraju okvir za definisanje njihove strategijske orijentacije u uslovima koji onemogućavaju odvijanje tradicionalnog procesa strategijskog menadžmenta. U radu su autori dali preporuke u kontekstu mogućih pravaca akcije, svesni da su ograničenja u ovoj oblasti velika, pre svega zbog visokog rizika i neizvesnosti sa kojima se preduzetnici suočavaju, ali sa željom da se ukaže na kompleksnost ove teme i definisanja fokusa budućih istraživačkih napora.

Literatura

1. Allen, K.A., [2009], *Launching New Ventures*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
2. Baron, A.R. & Shane, A.S., [2005], *Entrepreneurship: a Process Perspective*, South-Western, Thomson Corporation.
3. Busenitz, L. W., [2007], 'Progress in Understanding Entrepreneurial Behavior', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Бр. 1.
4. Casson, M., Yeung, B., Basu, A. & Wadeson, N., [2006], *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press.
5. Grant, M.R., [2009], *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, UK.
6. Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D.A., [2008], *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Singapore.
7. Longenecker, J.G., Moore, C.W. & Petty, J.W., [2003], *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, South-Western, Thomson Learning, Mason.
8. Moreno, A. M. & Casillas, J. C., [2008], 'Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Бр. 32(3).
9. Morrison, R., & Ericsson, C., [2003], *Developing Effective Engineering Leadership*, The Institution of Electrical Engineers, London, United Kingdom, девети део.
10. Rasila, T., [2004], *Venture-to-Capital Framework for Growth Venturing and Professional Ownership*, University of Technology, Tampere.
11. Runyan, R., Droge, C. & Swinney, J., [2008], 'Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their Relationships to Firm Performance', *Journal of Small Business Management*, Бр. 46(4).
12. Thompson & Strickland, [2001], *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., Њујорк.
13. Извор са Интернета: <https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/index.jsp> (Pricewaterhouse/Thomson Venture Economics/National Venture Capital Association Money Tree™ Survey 2008)

STRATEGIC ORIENTATION OF NEW HIGH-TECH VENTURES

Abstract: The latest scientific and technological achievements in the last decade have led to appearance of numerous start-up ventures in the field of high technology. Those ventures are exposed to high levels of risk and uncertainty since they are located in the industries characterized by either extreme turbulence or initial stage in process of arising, which make traditional strategic management process unfeasible. In this paper, the authors pointed out the significance of defining strategic orientation and making distinctions in strategic approach depending on industry characteristic and time framework for strategy implementation.

Keywords: new ventures, high technologies, strategy, turbulent industries, emerging industries