

## UTICAJ GLOBALIZACIJE NA STVARANJE NOVOG MODELA PREDUZEĆA I NJегоVIH KONKURENTSKIH PREDNOSTI

### GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON FIRM'S NEW MODELS AND ITS COMPETITIVE ADVANTAGES

*Dr Mirjana Radović-Marković\**

#### **Apstrakt**

*Globalizacija može da rezultira u geografskom širenju ekonomskih aktivnosti van prostora jedne zemlje, ali takođe može da omogući firmama i zemljama sa posebnim izvorima konkurentskih prednosti, da iskoriste svoje prednosti i prošire ih na šira geografska područja. Najvažnije karakteristike globalizacije odnose se na razvoj globalnih finansija i finansijskih tržišta, širenje znanja zahvaljujući poboljšanoj komunikaciji, pružanju širokih mogućnosti i upotrebi tehnologije, stalnoj ekspanziji multinacionalnih firmi i decentralizaciji ekonomskih aktivnosti unutar i između firmi, razvoju globalnih oligopola, smanjenju barijera u trgovini i investiranju, i povećanom značaju regionalnih organizacija kao što je Evropska unija ili međunarodnih organizacija poput WTO i IMF.*

*Ovaj članak predstavlja rezultat rada njenog autora, čiji je cilj bio da se ispita uloga globalizacije u promeni modela organizacija i intenziviranju njihove konkurencije, sledeći liberalizaciju trgovine. Takođe, cilj je bio da se definišu konkurentske prednosti, koje firme moraju da razviju u uslovima nove ekonomije. Posle uvodnih postavki rada, autor iznosi teoretski pristup temi. U drugom delu rada, ona ispituje konkurenciju i reorganizaciju firmi.*

**Ključne reči:** *Konkurencija, globalizacija, firma, decentralizacija, trgovina, investicije, novi modeli organizacije*

#### **Abstract**

*Globalization can result in a geographic spread of economic activities over space, but it also can allow firms and locations with specific sources of competitive advantage to exploit their advantages over wider geographic areas. Some of the major features of the globalization phenomenon have been the*

---

\* Dr Mirjana-Radović Marković, Institut ekonomskih nauka, Beograd

*development of global finance and financial markets, the spread of knowledge facilitated by improved communication, the widespread availability and use of technology, the active expansion of multinational firms, decentralization of economic activities within and between firms, the development of global oligopolies, reductions in barriers to trade and investment, and the increased importance and power of supranational regional organizations such as the European Union or international organizations such as WTO and IMF.*

*This paper surveys work of its author, which examines the role of globalization for changes in new corporate organization and intense competition following trade liberalization. In addition, the goal was to define which competitive advantages must be developed by firms in terms of new economy. After introducing the basic framework, the author presents the theoretical approach to the topic. In the second part of the paper, she explores competition and firms reorganization.*

**Key words:** *Competition, globalization, firm, decentralization, trade, investment, new models of organizations, reorganization*

## Uvod

Globalizacija je posljednje dve decenije skrenula posebnu pažnju naučnika, s obzirom na njen veliki uticaj na razvoj globalnih finansija i finansijskih tržišta, širenje znanja uz pomoć poboljšanih uslova komunikacije, ekspanziju multinacionalnih firmi i decentralizaciju ekonomskih aktivnosti unutar i između firmi, razvoj globalnih oligopola i smanjenja barijera u trgovini i investiranju. Naime, u porastu je internacjonalizacija svih vrsta ekonomskih aktivnosti. Tamo gde se organizacije međusobno integrišu, one prelaze lokalne granice i istovremeno doprinose simultano privredama nekoliko država. Na osnovu mišljenja mnogih naučnika, globalizacija je prekinula ranije jak lokalni i regionalni ekonomski identitet zemalja, (Cooke and Imrie 1989,<sup>1</sup> Amin and Robins 1990<sup>2</sup>, and Ettliger 1994).<sup>3</sup> Po njima je globalizacija opisana kao ogromna i moćna multinacionalna firma u kojoj je značajno smanjen uticaj regionalnih uprava i vlada. To ima istovremeno i pozitivne i negativne dimenzije

---

<sup>1</sup> Imrie R, 1989, "The limits of property-led regeneration" *Environment and Planning C: Government and Policy* 11(1) 87-102

<sup>2</sup> Amin A, Robins K, 1990, "The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation" *Environment and Planning D: Society and Space* 8 (1) 7 – 34

<sup>3</sup> Ettliger, N. 1994. The localization of development in a comparative perspective. *Economic Geography* 70: 144-166.

sa stanovišta nacionalnih država.<sup>4</sup> Ovo je posebno naglasio i analizirao dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, Joseph Stiglitz<sup>5</sup>. Povećano povezivanje, po njegovom mišljenju dovelo je do povećane potrebe za novim tipom socijalnog, političkog i pravnog režima, koji će povećati razliku između bogatih i siromašnih. On je stavio osnovni akcenat na činjenicu da ništa nije nepravedno u pogledu ekonomije kada je globalizacija u pitanju, ali da će ovi procesi dati nove mogućnosti beskrupuloznoj grupi ljudi i interesnim grupama. Nametanje novih ekonomskih i poslovnih obrazaca, stvorice se potpuno novi set posledica i odluka. Ove odluke će se fokusirati na optimalno korišćenje resursa i daće najveće koristi najrazvijenim zemljama sveta. Ovakvi stavovi su doveli do velikih debata, koje su pokušale da potvrde ili opovrgnu ko će najviše profitirati-razvijene ili nerazvijene zemlje u uslovima novih ekonomskih kretanja pod uticajem globalizacije. Međutim, ono što ne može da bude predmet bilo kakvog spora i oko čega se slaže većina ekonomskih stručnjaka je činjenica da se teško mogu odvojiti jedne od drugih međusobno povezane ekonomske, političke, kulturne i institucionalne dimenzije globalizacije. Takođe, postoji opšta saglasnost oko najvažnijih aspekata globalizacije:

- Globalizacija je dovela do povećanog broja novih poslova i samim tim do povećanog zapošljavanja. Ekonomisti se slažu da je u SAD-u kreirano više od 50% novih poslova u poslednjoj dekadi, koja je u direktnoj vezi sa globalnom ekonomijom
- Nove tehnologije su postale ključni poslovni faktor i značajna konkurentstva prednost firmi u savremenim uslovima poslovanja. Korišćenje tehnoloških prednosti, posebno u domenu informacionih i komunikacionih tehnologija, imaju uticaj na tesnije povezivanje privreda u vremenu i prostoru, čineći da se poslovi obavljaju na nov način i kroz tesniju međusobnu interakciju. Uvode se i novi sistemi komunikacije i koordinacije, kao spona između različitih organizacionih kultura.
- Stvara se nova organizaciona kultura preduzeća pod uticajem svetskih globalnih kretanja.
- Globalizacija daje mogućnost veće saradnje između dobavljača, proizvođača i kupaca i omogućava mnogo fluidnije marketinško okruženje u kome neka organizacija može da proširi svoja tržišta i time poveća svoju dobit.
- Došlo je do integracija finansijskih tržišta. Naime, globalizacija utiče na finansijski sektor u većoj meri u odnosu na sve druge sektore otkako se transfer novca vrši putem kompjuterskih operacija. Imajući ovo u vidu nije onda iznenađujuće što je ovaj sektor prvi iskusio uticaj globalizacije.

---

<sup>4</sup> Radović Marković M., (2007), "Globalni menadžment", Magnus, Beograd, str. 19-20

<sup>5</sup> Stiglitz, Joseph, (2002), "Globalisation and its Discontents" New York: W W Norton

- Globalizacija se u velikoj meri odrazila i na promenu strukture trgovine i povećanje stranih direktnih investicija i na konkurentske prednosti nekih zemalja.
- Međunarodne ekonomske institucije kao što su Svetska trgovinska organizacija (WTO) i Međunarodni monetarni fond (IMF) zalažu se za smanjenje barijera kod protoka roba, usluga i novca na internacionalnom nivou. Na regionalnom nivou na sličan način se zalažu Evropska unija (EU), Udruženje Jugoistočnih Azijskih Nacija (ASEAN) i Američka asocijacija za slobodnu trgovinu (NAFTA).
- Globalizacija utiče da se više nego ranije sledi strategija firme, što u današnjim uslovima podrazumeva multifunkcionalne timove kojima rukovode stariji menadžeri, koji ne putuju ceo život po svetu sklapajući poslove, već koji komuniciraju elektronskim putem sa virtuelnim timovima širom planete. To je i objašnjenje zašto se globalizacija nikada ne može vezati samo za poslovanje sa jednim regionom ili tržištem. Shodno tome, globalne kompanije se razlikuju po svojim mogućnostima ne samo po tome da opsluže veliki broj tržišta, već i da iskoriste sve tržišne mogućnosti i povećaju svoje konkurentske sposobnosti.

Imajući u vidu veoma širok spektar delovanja globalizacije na svetsku ekonomiju, cilj ovog rada je da svoje istraživanje fokusira samo na jedan njegov segment i ispita kako se globalizacija odrazila na stvaranje novog modela organizacione strukture i na povećanje međunarodne konkurencije preduzeća. Takođe, cilj nam je u pisanju ovog rada bio i da odredimo koje konkurentske preduslove treba da razviju preduzeća u uslovima nove ekonomije.

### **Definisanje konkurencije i utvrđivanje osnovnih oblika konkurentskih prednosti firmi**

OECD definiše konkurenciju kao “nivo prednosti koji jedna zemlja može da dostigne u uslovima slobodnih i korektnih marketinških uslova, proizvođači proizvode i usluge koji mogu da prođu test međunarodnih tržišta, dok se istovremeno održavaju realni dohoci ljudi u toku dužeg vremenskog perioda”<sup>6</sup>

Konkurentska prednost može da se definiše kao jedinstvena pozicija koju firma razvija u poređenju sa njenim konkurentima. Mnogi naučnici smatraju da se konkurentska prednost postiže ostvarivanjem superiorne pozicije na tržištu (Bamberger, 1989.)<sup>7</sup> Ova superiornost zavisi od potrošača i stoga se ona može posmatrati i analizirati iz njihove perspektive. Na primer, firma može da

<sup>6</sup> OECD (2003), *Indicators of Economic Globalisation*, OECD Publishing, France

<sup>7</sup> [www.ilocarib.orgtt/oldwww/infosources/productivity](http://www.ilocarib.orgtt/oldwww/infosources/productivity)

proizvodi one proizvode i usluge koji su superiorni po svojim performansama u odnosu na druge proizvode i usluge, ali sve dok ih potrošači ne prihvate kao superiorne, firma neće ostvariti konkurentsku prednost. Drugim rečima, firma može da nudi superiorne proizvode potrošačima slične onima koje nudi njihova konkurencija ali po nešto nižim cenama ili da nudi proizvode i usluge koji nisu u ponudi njihove konkurencije. Na taj način firma ostvaruje svoju konkurentsku prednost na tržištu, to jest glavni oblici konkurentске prednosti su niže cene i različitost proizvoda i usluga.

Pretpostavimo da neku ekonomiju čine  $L$  radnika i  $n$  broj firmi. Svaka firma ima svoje tržište na kome potrošači ispoljavaju svoje različite zahteve. Zahtevi ili preferencijali potrošača u odnosu na tržišnu ponudu firmi, mogu se izraziti na sledeći način<sup>8</sup>:

$$U = \left[ \int_0^n y(i)^\gamma di \right]^{\frac{1}{\gamma}} \quad 0 \leq \gamma \leq 1$$

U ovoj formuli sa  $y(i)$  je iskazana potrošnja proizvoda  $i$ . Parametar  $\gamma$  određuje stepen različitosti proizvoda. Što je veći parametar  $\gamma$  utoliko su proizvodi sličniji i firme imaju manju tržišnu snagu i manje su konkurentne i obratno.

Profesor sa Michigenskog Univerziteta, A. Karnani je posebno istakao da konkurentске prednosti neke firme predstavljaju rezultat odgovarajuće kombinacije cene i različitog pozicioniranja na tržištu.<sup>9</sup>

### Različiti teorijski pristupi konkurentnosti

Pitanja konkurencije se smatraju među najvažnijim pitanjima u mnogim zemljama i kompanijama. Naime, borba za konkurentnost se ne vodi samo između firmi i na nacionalnom ili internacionalnom nivou, već i između država. Tako su mnoge zemlje shvatile da nedostatak konkurentnosti može da dovede do smanjenja prodaje, promocije, nedovoljne iskorišćenosti kapaciteta i niske produktivnosti i drugo.

Stoga se postavlja pitanje, kolike promene treba da izvrši neka firma ili država da bi opstale u novom svetu, koga karakteriše globalna konkurencija. Odgovor zavisi u velikoj meri od sposobnosti države da postane tzv. *konkurentsko društvo*.

<sup>8</sup> Marin, D i Verdier, T., (2002), "Globalization and the New Enterprize", Department of Economics, University of Munich

<sup>9</sup> Karnani, A., Generic competitive strategies - An analytical approach, "Strategic Management Journal», Vol. 5 (4), 1984

Razvoj konkurentskog društva je podjednako značajan, kao i maksimiziranje poslovne efikasnosti. Sve zemlje i firme se zalažu za povećavanje svojih konkurentskih prednosti. Međutim, neke od njih uspevaju u tim svojim nastojanjima, dok drugima to ne polazi za rukom. Da bi sve firme uspele da povećaju svoje konkurentske prednosti, neophodno je da razviju preduslove za njihovo postizanje. U naučnoj literaturi se može naići na veliki broj različitih pristupa u određivanju ključnih faktora za povećanje konkurentnosti firmi, koji se mogu svrstati u četiri različite škole:

- a. **Škola zasnovana na industrijskoj organizaciji** – Unutar ove škole postoje najmanje dva različita pravca, koja iz različitih uglova razmatraju preduslove konkurentskih prednosti firmi. Bain i Mason<sup>10</sup> su predstavnici tzv. klasične organizacione industrijske škole, koji smatraju da interni uslovi ne utiču na konkurentske sposobnosti firme, već isključivo eksterni faktori. Naime, faktori poput postojeće konkurencije među granama industrije, osnovne karakteristike nacionalne ekonomije, domaća tražnja i drugi faktori iz spoljnog okruženja. Nešto novije pristalice ove teorije, daju malo izmenjen pristup ovoj oblasti i malo modifikovan teorijski doprinos. Tako naučnici, Hansen i Wernerfelt, 1989. godine<sup>11</sup> smatraju da firme pružaju značajan doprinos i imaju uticaj na odnos između strukture industrije i performansi firme. Za razliku od njih, Porter<sup>12</sup> je 1979. godine izneo svoje mišljenje da strateški izbor firme koji ima za cilj pospešivanje konkurentskih prednosti firme, odnosi se u najvećoj meri na pozicioniranje firme na tržištu i njenoj odbrani od domaće i strane konkurencije.
- b. **Škola bazirana na resursima** – Ova škola za razliku od škole zasnovane na industrijskoj organizaciji, konkurentske sposobnosti firme zasniva na unutrašnjim faktorima. Naučnici koji su zagovornici ove škole, naglašavaju da resursi firme imaju uticaj na ponašanje firme i njene konkurentske prednosti (Mahoney, Pandian, 1992<sup>13</sup>. i Barney, 1996.)<sup>14</sup>. Mada su po njima svi interni resursi, (koje dele na *fizičke*, *finansijske*,

---

<sup>10</sup> Bain, J. S. (1956): Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries in: Cambridge: Harvard University Press. i Mason, E. S. (1939): Price and Production Policies of Large-scale Enterprises, in: American Economic Review, 29, 3, 61-74.

<sup>11</sup> Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5, 2 171-180.

<sup>12</sup> Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, in: Harvard Business Review, 57, 2, 137-145.

<sup>13</sup> Mahoney, J. T./Pandian, R. J. (1992): The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 13, 5, 363-380.

<sup>14</sup> Barney, J. B. (1996): The Resource-based Theory of the Firm, in: Organization Science, 7, 5, 469.

- ljudske i organizacione resurse*) od velikog značaja za podizanje konkurentnosti firme, neki od naučnika izdvajaju posebno ljudske i organizacione resurse kao najvažnije u ovom pogledu (Zupan, 1996)<sup>15</sup>
- c. **Škola zasnovana na kompetentnosti firme** – Ova škola se zalaže na podizanje konkurentnosti firme na osnovu većeg fokusiranja na biznis procese. Kompetentnost firme ne dovodi do konkurentskih prednosti firme ukoliko firma kopira svoje konkurente. Umesto toga, firme moraju da kroz timsku saradnju unutar firme povećaju s vremenom svoju kompetentnost i tako doprinesu svojoj firmi da poveća konkurentne sposobnosti. (King, A. W./Fowler, S. W./Zeithaml, C. P. (2001)<sup>16</sup>.
- d. **Škola zasnovana na znanju** – Naučnici koji pripadaju ovoj školi smatraju da neka firma može da dobije “konkurentsku bitku” samo ukoliko poseduje više relevantnog znanja nego njena konkurencija (Inkpen<sup>17</sup> 1998, Zack<sup>18</sup>, 1999). Izdvajanje intelektualnog kapitala kao ključnog faktora konkurentnosti firmi, iziskuje odgovarajući menadžment njima. Tako menadžment znanjem predstavlja aktivnost, koja iziskuje posebne kompetencije strateškog menadžmenta firme (Pucko, 1998)<sup>19</sup> Na ovom teorijskom pristupu svoje konkurentne prednosti zasnivaju firme koje posluju na globalnom tržištu.

### Globalna konkurencija i izbor modela organizacije

Globalni tokovi u svetskoj trgovini imali su uticaja na povećanu trgovinu polufabrikatima. Globalna firma obavlja jednu fazu proizvodnje na jednoj lokaciji i izvozi polufabrikat kao input za drugu fazu proizvodnje na drugoj lokaciji. Tako dobijen proizvod se dalje izvozi na treću lokaciju gde će se završiti finalna faza proizvodnje i dobiti gotov proizvod. Dakle, za vreme procesa proizvodnje sve njene faze se obavljaju na drugoj lokaciji. Na ovaj način, međunarodno

---

<sup>15</sup> Zupan, N. (1996): Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The case of Slovenia, in: Slovenska ekonomska revija, 47, 5-6, 510-524.

<sup>16</sup> King, A. W./Fowler, S. W./Zeithaml, C. P. (2001): Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-management Edge, in: Academy of Management Executive, 15, 2, 95-106

<sup>17</sup> Inkpen, A. C. (1998): Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances, in: Academy of Management Executive, 12, 4, 69-80.

<sup>18</sup> Zack, M. H. (1999): Developing a Knowledge Strategy, in: California Management Review, 41,3, 125-145.

<sup>19</sup> Pucko, D. (1998): Poslovođenje znanja in vplivi na stratesko poslovođenje ter analizo, in: Organizacija. 31, 10, 557-565

organizovanje proizvodnje dovodi do povećane trgovine polufabrikata i direktnih međunarodnih investicija. Istovremeno sa ovim promenama u svetskoj ekonomiji, korporacijski sektor se u razvijenim zemljama sveta značajno promenio i doživeo svoju reorganizaciju. Firme su počele decentralizovano da donose odluke unutar organizacije. To je uticalo na smanjenje hijerarhije unutar firme i na gubljenje menadžerskog srednjeg sloja. Međutim, najdramatičnije promene su se odigrale u pogledu značaja koji je dobio ljudski kapital u odnosu na sve ostale resurse i tako postao okosnica i glavna snaga neke firme. Pošto ljudski faktor nije vlasništvo firme, menadžment savremenih firmi se fokusira na nalaženju načina kako da zadrži u svojim redovima talente i da ih spreči da napuste firmu.

U svakoj firmi, vlasnik ili direktor zapošljavaju menadžere, koji treba da pokrenu posebne sektore i zaposle radnike koji će biti angažovani u procesu proizvodnje. Direktor i menadžeri moraju da budu zajedno informisani o profitabilnosti nekog projekta, koji treba firma da realizuje. Takođe, neophodno je da oni zajednički učestvuju u određivanju oblika organizacije, koji bi odgovorio u najvećoj meri međunarodnoj konkurenciji. *Shodno ovome, postavlja se pitanje koji je to oblik organizacije koji bi trebalo izabrati kako bi se u što većoj meri odgovorilo promenama međunarodne konkurencije?*

Mnogobrojni eksperti pokušavaju da odrede glavne karakteristike uspešnih preduzeća u budućnosti, dajući različite nazive svojim konceptima kao što su: **"fleksibilna firma", "kompanija zasnovana na znanju", "kompanija zasnovana na maloserijskoj proizvodnji", "firma sa visokim radnim performansama"** i drugo. U osnovi svih ovih koncepata se nalaze različiti pristupi i pretpostavke. Uprkos tome, svi oni se slažu u pogledu zajedničkih karakteristika uspešnih preduzeća, koja će uspeti da razviju svoje konkurentske prednosti. Naime, oni izdvajaju sledeće karakteristike kao najvažnije:<sup>20</sup>

- Više različitih znanja zaposlenih, kako bi mogli da odgovore različitim zadacima i obavezama
- Rotaciju zaposlenih sa jednog na drugi posao, kako bi mogli da se permanentno profesionalno usavršavaju i napreduju
- Podsticanje timskog rada, saradnje i povezivanje zaposlenih sa svojim poslovnim partnerima i klijentima.
- Veće uključivanje zaposlenih u razvojne aktivnosti firme.

Neophodno je posmatrati jednu organizaciju ili preduzeće kao sistem koji čine međusobno isprepletane mnogobrojne funkcije i karakteristike, koje determinišu uspešnost poslovanja date firme. Preduzeća, koja nisu uspela da se prilagode novim zahtevima, našla su se u opasnosti da izgube svoje strateške prednosti, tako da su morali da svoje konkurentske prednosti nalaze preko nižih troškova tradicionalnih faktora proizvodnje, kao što je rad. Međutim, ona preduzeća koja

<sup>20</sup> Radović-Marković, M., (2007), "Globalni menadžment", Magnus, Beograd, str. 28-30.

su se prilagodila novim organizacionim zahtevima, povećala su strateški manevarski prostor i stvorila dodatne konkurentske mogućnosti na tržištu. Naime, konkurentsku sposobnost ne moraju da povećavaju samo smanjenjem troškova, već svojim kvalitetom proizvodnje, inovativnošću, stalnim razvojem proizvoda i usluga, sveobuhvatnim konceptom usluga ili sposobnošću da brzo odgovore zahtevima kupaca i poslovnih partnera. To se odrazilo u pozitivnom smislu ne samo na povećanje konkurentskih prednosti, već i na uslove zapošljavanja u organizaciji.

### Zaključak

Promenjeni ekonomski i drugi uslovi poslovanja, iziskuju ***“ekstremnu unutrašnju i spoljnu prilagođenost promenama”***, što se pokazalo u mnogim razvijenim zemljama poput Danske, Finske, Norveške, Švedske i Velike Britanije i drugim, glavnim faktorom uspešnosti. Ova glavna karakteristika preduzeća u pomenutim zemljama, u poređenju sa preduzećima koja su svoju uspešnost merila njihovim finansijskim performansama, dala je mnogo bolje rezultate. Shodno tome, sve manje i manje preduzeća u današnjem poslovnom okruženju, bazira svoje funkcionisanje na starim Tejlorističkim i Fordističkim modelima rada. Nasuprot starih modela rada i poslovanja preduzeća, očekuje se formiranje globalnog menadžmenta sa potpuno drugačijim načinom rukovođenja u odnosu na tradicionalni model upravljanja i rukovođenja preduzećima. Od globalnog menadžera se očekuje da ima globalnu viziju posla, koja će mu pomoći da bude iznad postojećih geografskih, konkurentskih i drugih ograničenja. Ova globalna menadžerska vizija, determinisana je većim brojem faktora. Jedan od najvažnijih je sposobnost menadžera da na globalno tržište gleda kao na celinu. Sve vrste razlika-etičke, nacionalne, religiozne, kulturološke i druge ne treba da se smatraju ograničenjem, već izazovom i izvorom mnogih novih mogućnosti. Samo na taj način i uz posedovanje više relevantnog znanja nego što poseduje konkurencija, može da se podigne nivo konkurentskih prednosti nekog preduzeća u globalnim uslovima poslovanja.

### Literatura

1. Amin A, Robins K, 1990, "The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation" *Environment and Planning D: Society and Space* 8 (1) 7–34
2. Bain, J. S. (1956): *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries* in: Cambridge: Harvard University Press.
3. Barney, J. B. (1996): The Resource-based Theory of the Firm, in: *Organization Science*, 7, 5, 469.
4. Ettliger, N. 1994. The localization of development in a comparative perspective. *Economic Geography* 70: 144-166.
5. Imrie R, 1989, "The limits of property-led regeneration" *Environment and Planning C: Government and Policy* 11(1) 87 – 102
6. Inkpen, A. C. (1998): Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances, in: *Academy of Management Executive*, 12, 4, 69-80.
7. Karnani, A., Generic competitive strategies - An analytical approach," *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (4), 1984
8. King, A. W./Fowler, S. W./Zeithaml, C. P. (2001): Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-management Edge, in: *Academy of Management Executive*, 15, 2, 95-106
9. Mahoney, J. T./Pandian, R. J. (1992): The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
10. Marin, D i Verdier, T., (2002), "Globalization and the New Enterprise", Department of Economics, University of Munich
11. Mason, E. S. (1939): Price and Production Policies of Large-scale Enterprises, in: *American Economic Review*, 29, 3, 61-
12. Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, in: *Harvard Business Review*, 57,2, 137-145.
13. Pucko, D. (1998): Poslovođenje znanja in vplivi na stratesko poslovođenje ter analizo, in: *Organizacija*. 31, 10, 557-565
14. Radović Marković M., (2007), "Globalni menadžment", Magnus, Beograd, str. 150
15. Radović Marković, M., "Managers and entrepreneurs skills as key contributors to SME Success in the future business challenges „Serbian Journal of management“, 2 (1), 2007, str. 93-99
16. Radović, Marković M., "The Influence of New Economy on the Future Development of Small and Medium Companies", *PCTE Journal of Business management*, Vol. 3., No. 1, Jan.-June, 2006., str. 60-64.

17. Radović, Marković M, "New Economy and the role of management", Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Jagodina, jun, 2007, str. 199-206.
18. Sakai, K. (2002), *Global Industrial Restructuring: Implications for Smaller Firms*, STI Working Paper 2002/4, OECD, Paris.
19. Stiglitz, Joseph, (2002), "Globalisation and its Discontents" New York: W W Norton
20. Zack, M. H. (1999): Developing a Knowledge Strategy, in: California Management Review, 41,3, 125-145.
21. Zupan, N. (1996): Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The case of Slovenia, in: Slovenska ekonomska revija, 47, 5-6, 510-524.
22. Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5, 2, 171-180.