

## MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

Dr Momčilo Đorđević\*

### STRATEGIJA KOMPANIJE I NACIONALNA PREDNOST – PRETPOSTAVKE MEĐUNARODNOG USPEHA

**Apstrakt:** Pretpostavke međunarodnog uspeha, su pre svega, konkurentska strategija kompanije i osobine nacionalne prednosti da doprinosi međunarodnom uspehu u globalnoj industriji.

Ta dva elementa, konkurentska strategija kompanije i nacionalna prednost su neophodna za ostvarivanje međunarodnog uspeha.

Ovaj rad se zasniva na Porterovoj analizi konkurentske strategije i nacionalne prednosti, a pre svega na njegovoj knjizi Konkurentska prednost nacija.

**Ključne reči:** konkurentska strategija, nacionalna prednost, međunarodni uspeh, globalna industrija, okruženje.

**Abstract:** The suppositions for international success, are before other, the firm s own competitive strategy and features of national advantage that help to promote international success in a global industry.

Those two elements, the firm s own competitive strategy and national advantage, are necessary for achieving international success.

This paper based on Porter s analysis competitive strategy and national advantage and presents a simpl framework which integrates the nature of the company strategy being pursued and features of national advantage, and before other on his book The Competitive Advantage of Nations.

**Key words:** competitive strategy, national advantage, international success, global industry, environment.

### Uvod

Pretpostavke uspešne konkurencije na svetskom tržištu, su pre svega, konkurentska strategija kompanije i osobine nacionalne prednosti da doprinosi unapređenju međunarodnog uspeha u globalnoj industriji.

\* Vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

Ta dva elementa, strategija kompanije i nacionalna prednost, su neophodna za međunarodni uspeh.

Ovaj rad se zasniva na Porterovim studijama konkurentske strategije i konkurentske prednosti; a pre svega na njegovoj poznatoj studiji Konkurentska prednost nacija.

U toj studiji Porter istražuje zašto neka nacija postiže međunarodni uspeh u određenoj industrijskoj grani.

Porter pravi razliku između aktivnosti individualnih kompanija u njihovom nastojanju da se postigne uspeh u globalnim granama i determinantama nacionalne prednosti da se unapredi takav uspeh.

U radu se daje jednostavan okvir koji integriše ta dva elementa, neophodna za međunarodni uspeh – strategija kompanije i osobine nacionalne prednosti.

Prvi deo rada sadrži stanovišta Portera o konkurentske strategiji. Ova stanovišta su sada relativno poznata, ali važno je naglasiti značaj strategije kompanije u Porterovom opštem okviru za međunarodni uspeh.

Sledi Porterova analiza determinanti nacionalne prednosti.

Rad sadrži i razvoj okvira, koji nastoji da integriše strategiju kompanije i osobine nacionalne prednosti, da bi se ustanovio širi nivo osnovnih motiva za uspeh u međunarodnoj konkurenciji.

### Konkurentska strategija kompanije

Da bi se ostvario konkurentske uspeh, kompanije moraju da poseduju konkurentske prednost. Porter, u njegovim ranijim radovima o konkurentske strategiji i konkurentske prednosti, naglašava da konkurentske prednost potiče od ili niskih troškova, ili diferenciranih proizvoda, koji omogućavaju premijumske cene.

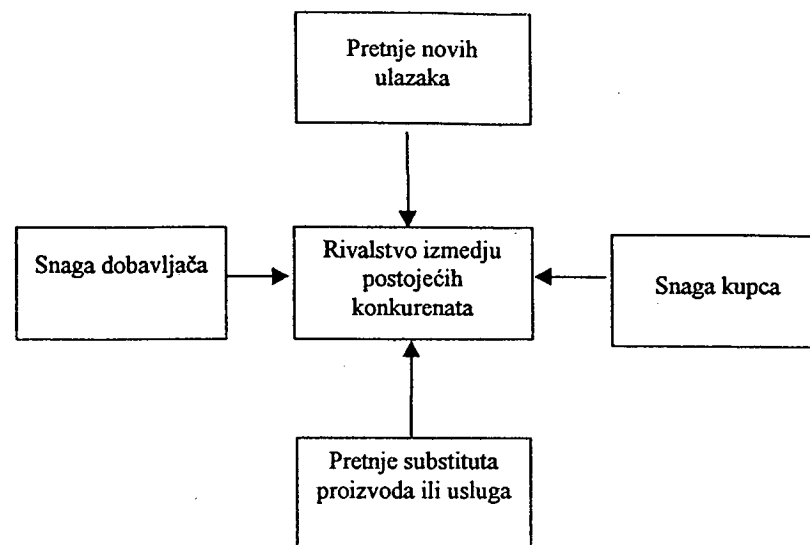
U osnovi konkurentske strategije je određena struktura industrije kojoj kompanija pripada i pozicija kompanije koju ima u okviru te industrije.

U skladu sa stavovima vodećeg autora iz ove oblasti, M. Portera, stanje konkurencije u određenoj industriji zavisi od pet bazičnih faktora, koji su prikazani na slici 1.

U svakoj industriji, bez obzira da li je ona nacionalnog ili internacionalnog karaktera, ove snage određuju dinamiku konkurencije i potencijalnu profitabilnost industrije.

Priroda konkurencije u okviru industrije zavisi od ciljeva, strategija i sposobnosti svih aktera, kao i od ekonomskih faktora koji utiču na njihovo ponašanje i interakciju (6, str.355).

Odgovarajući na datu strukturu industrije, kompanija mora da izabere određenu poziciju u okviru industrije kojoj pripada. Takvo pozicioniranje uključuje jedan širi pristup konkurenciji.



Slika 1. Pet bazičnih snaga konkurencije (1, str.137)

Srce pozicioniranja čini konkurentske prednost. Sa dugoročnog stanovišta, kompanija je uspešnija u odnosu na konkurente, ako poseduje odbranjivu konkurentske prednost (4).

Porter predlaže tri osnovne strategije:

1. Strategija niskih troškova
2. Strategija diferenciranja
3. Strategija fokusiranja

U stvari, dva osnovna tipa konkurentske prednosti, niski troškovi i diferencijacija, kombinovani sa određenim obimom aktivnosti, određuju tri generičke strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti.

šira meta	niski troškovi	diferenciranje
	fokus na troškove	fokus na diferenciranje
obim aktivnosti	niski troškovi	diferenciranje
uža meta	niski troškovi	diferenciranje

Slika 2: Tri generičke strategije (2, str. 65-70)

Strategija niskih troškova i strategija diferenciranja pretpostavljaju širu metu, odnosno orijentaciju na širu skalu proizvod/tržište, dok strategije fokusiranja pretpostavljaju užu metu, odnosno orijentaciju na odabrane segmente proizvod/tržište.

Izbor i prednosti strategije najnižih troškova zasnivaju se na ekonomiji veličine i korišćenju efekata iskustva. Sa masovnom proizvodnjom akumulirano iskustvo se povećava, što omogućava najniže troškove i sve prednosti koje iz toga proizilaze.

Različita istraživanja, kao što su kriva iskustva BCG, PIMS istraživanja potvrđuju direktnu vezu između visokog učešća na tržištu i rentabilnosti (9, str. 24). Sprovedenje strategije najnižih troškova mora da prati odgovarajuća strategija cena da bi se održala vodeća pozicija.

Diferenciranje je sposobnost da se obezbedi jedinstvena ili superiorna vrednost za potrošače izražena, na primer, kroz kvalitet proizvoda, neke posebne karakteristike ili pos-prodajne usluge.

Diferenciranje omogućava firmi da preko premijumskih cena postigne iznad prosečnu rentabilnost, a da su pritom troškovi slični sa konkurentskim.

Strategija diferenciranja proizvoda, u odnosu na konkurenciju, znači tako pozicioniranje ponude kompanije koja obezbeđuje konkurentsku prednost. Za uspeh strategije diferenciranja bitan je odnos potrošača prema načinima diferenciranja ponude.

Treba zapaziti da može postojati samo jedan lider niskih troškova na svakom tržištu ili tržišnom segmentu, dok mogu postojati više načina diferenciranja.

Strategija fokusiranja znači orijentaciju kompanije na određene, odabrane tržišne segmente, ili preko strategije najnižih troškova, diferenciranjem ponude, ili njihovom kombinacijom.

Porter ističe da nema uspeha kod „putnika na pola puta“, odnosno kod onih koji ne stvaraju i ne sprovode jasnu strategiju. Za konkurentsku prednost, koja je pretpostavka uspeha, potrebna je jasna strategija, bilo da se radi o najnižim troškovima, diferenciranju ili strategiji fokusiranja.

Porter je u početku upozoravao na opasnost težnje da se ostvare oba tipa konkurentske prednosti istovremeno. Njegovo stanovište se zasnivalo na pretpostavci da svaki dolar može biti investiran jednom, ili da se postane jeftiniji (lider nižih troškova), ili bolji (diferencijacija). Kada se rade obe stvari istovremeno, često se ne rade na pravi način.

Međutim, mnogi autori ističu da su neke izuzetne kompanije bile sposobne da ostvare oba tipa konkurentske prednosti u isto vreme. Ove su kompanije investirale u tehnologije ili poslovne sisteme, koji su istovremeno i jeftiniji i bolji.

Na primer, mnoge kompanije angažovane na programima sistema poslovnog reinženjeringa i upravljanju totalnim kvalitetom, se nadaju da će ove aktivnosti rezultirati u takvim proizvodnim procesima, koji su i jeftiniji i bolji, odnosno prihvatljiviji za potrošače sa stanovišta drugih karakteristika.

## Nacionalne determinante i konkurentski uspeh

Porter dokazuje da osnovni principi konkurentske strategije zavise od toga da li je kompanija okrenuta nacionalnom ili internacionalnom tržištu. U svojoj knjizi Konkurentska prednost nacija, Porter svoju pažnju koncentriše na industrije sa internacionalnom konkurencijom.

Pri tome razlikuje multi-nacionalne i globalne industrije.

U multi-nacionalnim industrijama kompanija će težiti posebnim strategijama na svakom njenom stranom tržištu, dok se konkurentski izazovi, takođe posmatraju nezavisno, od tržišta do tržišta.

Takva multi-nacionalna strategija pretpostavlja da kompanija ima brojne autonomne jedinice koje posluju nezavisno u svakoj zemlji.

Suprotno, globalne industrije su one u kojima konkurentska pozicija kompanije u jednoj zemlji značajno utiče, ili je pod uticajem, njene konkurentske pozicije u drugim zemljama.

Rivali međusobno konkurišu na zaista svetskoj osnovi, težeći konkurentske prednosti koja izrasta iz celokupne mreže aktivnosti širom sveta.

Globalnu strategiju ima kompanija koja prodaje njene proizvode u više zemalja i primenjuje integrisani pristup.

Za stvaranje konkurentske prednosti u sofisticiranim industrijama potrebna su poboljšanja i inovacije. Drugim rečima, za kompaniju je neophodno da pronađe bolje načine konkurisanja i da ih globalno iskoristi, kontinuirano podižući nivo proizvoda i procesa.

Glavni Porterov argument je da nacije na internacionalnom planu uspevaju u posebnim industrijama, gde njihove nacionalne okolnosti obezbeđuju okruženje koje stimuliše takvo ponašanje.

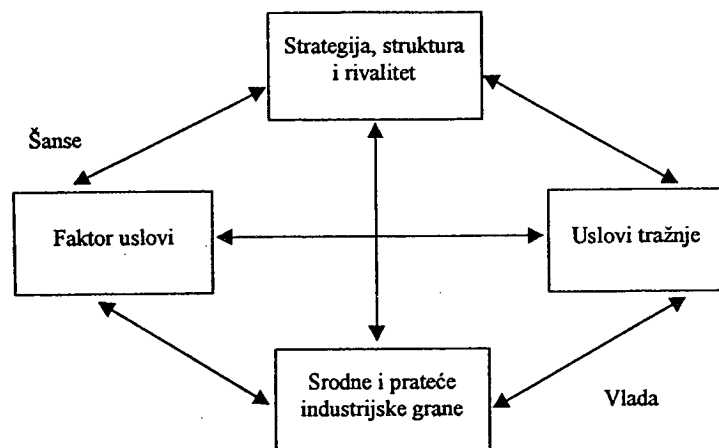
S druge strane, nacije ne uspevaju tamo gde kompanije ne dobijaju prave signale i prave pritiske iz okruženja, i gde nemaju prave sposobnosti.

Za Portera, načini koje kompanije koriste da stvore i održe konkurentsku prednost u globalnim industrijama, obezbeđuju neophodnu osnovu za razumevanje uloge domaće baze u tom procesu.

Domaća baza je tamo gde nastaje strategija, gde se razvija suština proizvoda i procesa, i gde nastaju suštinske i odgovarajuće veštine.

Domaća baza je prema tome platforma za globalnu strategiju, odnosno za prednosti, koje iz takve strategije proizilaze.

Porter ističe da se stvaranje konkurentske prednosti ili podstiče ili onemogućava s obzirom na četiri šira atributa zemlje, koji oblikuju okruženje u kojima kompanije konkurišu.



Slika 3: Determinante nacionalne prednosti – nacionalni romb (3)

Faktor uslovi se odnosi na poziciju nacije sa stanovišta faktora proizvodnje, kao što su sirovine, stručna radna snaga ili infrastruktura, neophodna za konkurenciju u datoj industriji.

Uslovi tražnje podrazumevaju prirodu domaće tražnje za proizvodima i uslugama.

Prateće i podržavajuće industrije uključuju prisustvo ili odsustvo industrija koje snabdevaju ili su povezane, i koje su međunarodno konkurentne.

Strategija, struktura i rivalitet kompanija, odnose se na uslove u nacionalnoj privredi koji usmeravaju stvaranje, organizovanje i upravljanje kompanijom, kao i prirodu domaćeg rivaliteta (8, str. 38).

Porter koristi termin nacionalni romb, koji predstavlja determinante nacionalne prednosti. Romb je uzajamno podržavajući sistem. Efekat jednog faktora utiče na stanje drugih. Tako, povoljni uslovi tražnje neće voditi konkurentnoj prednosti ukoliko stanje rivaliteta ne dovodi do reagovanja kompanije. Unapređenje u jednoj determinanti vodi kreiranju ili poboljšanju prednosti u drugoj.

Dve dodatne varijable, slučaj i mere vlade, mogu značajno da utiču na nacionalni sistem, odnosno konkurentnu prednost koja proističe iz tog nacionalnog sistema.

Pod slučajem se podrazumevaju događaji izvan kontrole kompanije, kao što su inovacije, proboj u osnovnoj tehnologiji, ratovi, spoljni politički događaji i radikalniji zaokreti u tražnji na inostranom tržištu. Slučajevi dovode do diskontinuiteta u razvoju i mogu da preoblikuju industrijsku strukturu, omogućavajući da kompanije iz jedne zemlje potisnu druge. Oni su takođe odigrali važnu ulogu u skretanju konkurentne prednosti u mnogim industrijskim granama.

Mere vlade mogu da poboljšaju ili umanje nacionalne prednosti. Propisi mogu da izmene uslove, pored ostalih, domaće tražnje što bitno menja uslove formiranja konku-

rentske prednosti. Ulaganje u obrazovanje može da promeni faktor uslova. Kupovine od strane vlade mogu da stimulišu srodne i prateće industrije.

Dakle, politike koje se primenjuju bez razmatranja njihovog uticaja na čitav sistem atributa od presudnog značaja, mogu da umanje prednosti jedne zemlje isto kao i da ih povećaju.

Porter dokazuje da svaka pojedinačna determinanta ne deluje nezavisno u oblikovanju nacionalnog okruženja, već je deo zajedničkog, uzajamno zavisnog sistema, u kome efekti jedne determinante utiču na stanje drugih.

Determinante ne individualno, već kao sistem stvaraju kontekst u kome nacionalne kompanije konkurišu. Nacije će uspeti na međunarodnom planu u onim industrijama gde postoji snažno domaće okruženje. Takvo okruženje će biti dinamičko i izazovno za domaće kompanije, i kao takvo biće stimulatивно da vremenom unapređuju i šire prednosti.

Kao što se zahtevi za uspehom u posebnim industrijama i njihovim segmentima razlikuju, a svaka zemlja ima ograničene resurse, uspeh nije moguć u svim industrijama.

Nacije uspevaju u onim industrijskim granama gde okruženje pogoduje unapređenjima i inovacijama.

### Uloga kompanije i nacije za međunarodni uspeh

Za razumevanje uspeha u globalnim industrijama neophodna je veza između stratejskih aktivnosti kompanije i karaktera nacionalne prednosti (7, 335).

Porter ističe da su kompanije te koje konkurišu na međunarodnom tržištu, a ne nacije. Međutim, nacionalna baza ima centralnu ulogu za međunarodni uspeh kompanije. Nacionalna baza je mesto odakle potiče konkurentna prednost i odakle mora biti podržana (5).

Dakle, međunarodni uspeh kompanije nije zagarantovan, ako nacije ne obezbeđuju povoljno i stimulatивно domaće okruženje. To je odgovor zašto su neke kompanije uspešne a druge ne.

Sve kompanije ne poseduju ista znanja, stručnost i resurse, niti mogu da koriste nacionalno okruženje jednako uspešno.

Jaka, domaća baza je pretpostavka, a ne garancija uspeha.

Jedino efektivna kombinacija nacionalnih pretpostavki i strategije kompanije vodi konačnom uspešnom rezultatu.

Strategija kompanije mora na odgovarajući način biti formulisana i realizovana, u jednom odgovarajućem ambijentu, koji čine determinante nacionalne prednosti, koje su usmerene ka uspehu.

Ako nedostaje jedan od ova dva uslova, onda je kompanija nesposobna za međunarodni uspeh.

		NACIONALNA PREDNOST	
		povoljna	nepovoljna
STRATEGIJA KOMPANIJE	odgovarajuća	međunarodni uspeh	međunarodna osrednjost
	neodgovarajuća	međunarodna osrednjost	međunarodna nesposobnost

Slika 4: Strategija kompanije i nacionalna prednost (7, str. 336)

Na slici 4 nacionalna prednost je prikazana duž horizontalne ose. Ona varira između povoljne i nepovoljne pozicije, pošto determinante nacionalne prednosti, ili stvaraju uslove za međunarodni konkurentski uspeh, ili ne.

Strategija kompanije prikazana na vertikalnoj osi, uključuje formulisanje i implementaciju globalne strategije, koja koordinira i usmerava aktivnosti kompanije na svetskom tržištu.

Strategija kompanije će biti odgovarajuća gde kompanija optimizira njenu konkurentsku prednost, pod datim ograničenjima, konkurentskih rivala i drugih snaga globalne industrije.

Strategija kompanije biće neodgovarajuća gde je kompanija nesposobna da optimizira njenu konkurentsku prednost, pod datim ograničenjima.

Slika 4 prikazuje okvir koji se preporučuje za razmatranje pozicije kako individualne kompanije tako i zemlje u celini. Polje I, međunarodni uspeh je rezultat kombinacije povoljne nacionalne prednosti i odgovarajuće strategije kompanije. Takva pozicija kompanije u okviru industrije, omogućava ostvarenje iznad prosečnog nivoa profita.

Samozadovoljnost može da bude vrlo opasna. Neophodno je da kompanija konstantno nastoji da unapređuje njenu konkurentsku prednost, kako bi ostala uspešna. Ako kompanija nastavi aktivno da se ponaša, nacionalna prednost će ostati povoljna, i kompanija će nastaviti sa međunarodnim uspehom.

Ako dovoljno kompanija u industriji sledi odgovarajuću strategiju, onda će i nacija biti međunarodno uspešna u određenoj industriji.

U slučaju da dovoljno ovih kompanija aktivno unapređuje konkurentsku prednost, onda cela nacija, takođe ostaje međunarodno uspešna.

Polje II pokazuje da čak i kad kompanija nastupa sa odgovarajućom strategijom, nema garancija za međunarodni uspeh, ako domaća baza nudi nepovoljan set uslova okruženja. Pod takvim okolnostima, ocenjuje se da je osrednji rezultat, najviše što se može postići.

Interesantno je da iako kompanija ima odgovarajuću strategiju, usled nepovoljnog nacionalnog okruženja, kompanija neće ostvariti uspeh.

Takva situacija može da stvori fundamentalni problem za upravljanje, s obzirom na teškoće da se identifikuju uzroci osrednjih rezultata.

Šta više, pogrešna identifikacija problema može pogoršati poziciju kompanije. Tako je moguće zaključiti da je strategija kompanije neodgovarajuća, i pokušati da se promeni. To bi dovelo kompaniju u takvu poziciju, koja bi vodila čak i lošijim rezultatima.

Ako je menadžment kompanije pravilno uočio razloge relativno loših rezultata, identifikujući da potiču od nepovoljne konfiguracije determinanti nacionalnog uspeha, može se zaključiti nemogućnost da se bilo šta uradi u vezi toga.

Porter dokazuje da je kompanija sposobna da utiče na nacionalne determinante, posebno u vezi faktora uslova. Na primer, slabosti u osnovnim faktorima, kao što su nedostatak stručne radne snage ili domaćih sirovina, može stvoriti pritiske za inoviranjem u vezi tih faktora. Rezultat može biti unapređenje i poboljšanje konkurentске pozicije kompanije.

Ipak, stvari nisu baš tako jednostavne. Kao što je ranije objašnjeno, nacionalne determinante su u međusobnoj interakciji. Nedostatak sofisticiranih nacionalnih kupaca, odsustvo konkurentnih dobavljača i prisustvo različitih problema u vezi sa upravljanjem kompanija, čini stvari dosta složenim.

Tamo gde je uočeno da je nacionalna prednost nepovoljna i da je mala verovatnoća za značajna poboljšanja, dugoročan uspeh kompanije u globalnoj industriji može biti povećan promenom zemlje, koja raspolaže povoljnim nacionalnim prednostima za industriju kojoj pripada ta kompanija.

Ako više domaćih kompanija u industriji sledi ovaj pravac, onda će i nacija sama doživeti dalja pogoršanja karakteristika nacionalne prednosti.

Porter je naglašavao uticaj snažnih domaćih rivala na stvaranje i održavanje konkurentске prednosti u industriji. Odlazak kompanija će jasno smanjivati intenzitet domaće konkurencije i tako reducirati pritiske ka unapređenjima.

Polje III, karakterišu povoljne determinante nacionalne prednosti i neodgovarajuća korporativna strategija. U takvim okolnostima i međunarodne pozicije kompanije će verovatno biti osrednje.

Moguće je da je i sama kompanija nesposobna da identifikuje problem, zašto se ne ostvaruje željeni međunarodni uspeh.

U slučaju da menadžment kompanije pogrešno uoči da je domaća baza ta, koja ne obezbeđuje okruženje usmereno ka uspehu, kompanija čak može pokušati da promeni prirodu determinanti. Jasno je da bi to bio uzaludan pokušaj. Šta više, rasipanje upravljačkih aktivnosti na neodgovarajući način samo bi dovelo do daljih pogoršanja korporativnih rezultata.

Menadžment kompanije može čak odlučiti da promeni domaću bazu, ako je pogrešno uočio da domaća situacija, u pogledu nacionalnih prednosti, ne može da se promeni.

U slučaju kada je menadžment kompanije pravilno uočio da problem leži u neodgovarajućoj strategiji kompanije, treba preduzeti sve neophodne aktivnosti da se rekonfiguriše strategija. Tako pozicija kompanije može biti spašena i međunarodni uspeh eventualno ostvaren.

Ako je u pitanju veći broj kompanija koje se pojavljuju na međunarodnoj sceni, onda će i cela nacija ostvariti međunarodni uspeh. Suprotno, ako te kompanije nastave sa neodgovarajućom strategijom, nivo nacionalnog uspeha u industriji će se dalje pogoršavati.

U situaciji da kompanije u određenoj industriji slede neodgovarajuću strategiju, tada je i cela nacija siromašna, čak iako poseduje povoljne nacionalne determinante.

Ipak je najlošija situacija, kako za kompaniju tako i za naciju, koja je ilustrovana u polju IV, na slici 4 (7, str. 337). Ona je kombinacija nepovoljnih nacionalnih prednosti i neodgovarajuće korporativne strategije.

Sa stanovišta kompanije moguća je takva ocena da menadžment tu može malo šta da uradi, imajući u vidu nepovoljne nacionalne okolnosti. To može dovesti do takve odluke da se kompanija preseli u zemlju sa povoljnim nacionalnim determinantama, s ciljem da se poveća verovatnoća ostvarenja međunarodnog uspeha.

Uspeh kompanije može se na taj način povećati, ali je malo verovatno da će biti iznad osrednjih rezultata, ako menadžment takođe ne shvati, da i strategija kompanije mora biti promenjena na isti način.

Realno je očekivati da pod datim setom nacionalnih determinanti, neke kompanije izaberu odgovarajuću strategiju, dok druge neće.

Pretpostavljajući da postoje povoljne nacionalne prednosti u posebnoj industriji, i da većina kompanija teži odgovarajućoj strategiji, tada i nacija može ostvariti međunarodni uspeh, čak i ako neke kompanije imaju osrednje rezultate.

Gde je nacionalna prednost nepovoljna, čak iako većina, ili sve kompanije teže odgovarajućoj strategiji, nacija neće ostvariti međunarodni uspeh u određenoj industriji.

## Zaključak

Okvir prikazan na slici 4 omogućava različite ocene, zasnovane na Porterovoj analizi konkurentne strategije i determinantama nacionalne prednosti.

Konkurentski uspeh u posebnoj globalnoj industriji je rezultat efektivne kombinacije povoljnih nacionalnih okolnosti i odgovarajuće strategije kompanije. Mada je povoljna nacionalna prednost neophodna, to nije dovoljno za međunarodni uspeh u određenoj industriji. Slično je i sa odgovarajućom strategijom kompanije, ona je neophodna ali ne i dovoljna za međunarodni uspeh.

Mere vlada mogu uticati na neke osobine determinanti nacionalne prednosti, na primer, u obezbeđivanju opšteg nivoa obrazovanja i gde neka ulaganja u istraživanje i razvoj mogu povećati produktivnost mnogih industrija.

Međutim, mere vlade ne mogu same da osiguraju međunarodni uspeh. Korporativni menadžeri moraju takođe da se opredele za odgovarajuće strategije.

## Literatura

- [1] Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, No. 2, 1979., pp. 137-145.
- [2] Porter M., Generic Competitive Strategies, u: Quin J., Minzberg, James R., The Strategy Process, Prentice Hall Inc., 1988., str.65-70.
- [3] Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press, London, 1990.
- [4] Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- [5] Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980.
- [6] A Conversation with Michael Porter, International Competitive Strategy from A European Perspective, European Management Journal, Vol. 9, No. 4, December, 1991.
- [7] Glaister Keith, International Success: Company Strategy and National Advantage, European Management Journal, Vol. 9, No. 3, September 1991.
- [8] Jepma C. and Rhoen A., International Trade: A Business Perspective, The Dutch Open University, 1996.
- [9] Pitts R. and Snow C., Strategies for Competitive Success, John Wiley and Sons, New York, 1986.