

LOHN POSLOVI – TRANZICIJSKA ILI DUGOROČNA STRATEGIJA POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

LOHN OPERATIONS – TRANSITIONAL OR LONG TERM STRATEGY OF INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

Prof. dr sc. Mustafa Sinanagić
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Rezime. Lohn poslovi kao dugoročna strategija poslovne saradnje s inostranstvom stvaraju čitav niz negativnih posljedica. Zapostavlja se marketing funkcija i kreativnost preduzeća. Takođe, orijentacija ka lohn poslovima je prepreka komuniciranju sa inostranim tržištem. Lohn poslovi su prihvatljivi samo kao prelazna forma ka drugim oblicima poslovne saradnje.

Ključne riječi: lohn poslovi, koncepcije međunarodnog marketinga, strategije ulaska, izvozna strategija, ugovorna proizvodnja

Abstract. Lohn operations as long term international cooperation strategy create a lot of negative consequences. Marketing funktion and creativity of company are being neglected. Also orientation toward lohn operations is obstacle of communication to international market. Lohn operations could be accepted as transitional form toward other models of business cooperation.

Key words: lohn operations, concepts of international marketing, entry strategies, export strategy, contract manufacturing

UVOD

Poslovna saradnja sa inostranstvom sve više postaje imperativ i pretpostavka uspješnog poslovanja i razvoja preduzeća. U uslovima liberalizacije međunarodne razmjene etnocentrička orijentacija sasvim sigurno ne može biti garancija dugoročnog uspjeha. Postoje različite koncepcije međunarodnog marketinga i shodno tome strategijske opcije poslovne saradnje s inostranstvom ili strategije ulaska na inostrano tržište. Kompanija koja internacionalizira svoje poslovne operacije treba sagledati sve moguće opcije u okviru izabrane koncepcije međunarodnog marketinga. Svaka strategija ulaska na inostrano tržište podrazumjeva različit nivo kontrole, rizika, samostalnosti, itd. Shodno tome neophodno je upoznati se sa suštinom kao i prednostima i nedostacima pojedinih strategija ulaska.

Jedan od oblika poslovne saradnje s inostranstvom predstavljaju poslovi oplemenjivanja (prerade, obrade, dorade) koji se u našoj poslovnoj praksi nazivaju lohn poslovi. Ovi poslovi su posebno prisutni tekstilnoj, kožarskoj i obućarskoj industriji Bosne i Hercegovine i već duže vrijeme predstavljaju dominantan vid poslovne saradnje s inostranstvom. Imajući ovu činjenicu u vidu neophodno je sagledati kako pozitivne tako i negativne efekte lohn poslova. Polazeći od spoznaje da bosanskohercegovačke kompanije već dugi niz godina poslovnu saradnju s inostranstvom temelje na lohn poslovima, potrebno je ukazati na sve reperkusije dugoročne orijentacije na lohn poslove. Shodno tome, nameće se niz pitanja. Da li lohn poslove treba tretirati kao prelaznu ili dugoročnu strategiju poslovne saradnje s inostranstvom? Da li pevažna orijentacija na lohn poslove vodi ka zapostavljanju funkcije marketinga, ali i sveukupne kreativnosti preduzeća? U kojoj mjeri lohn poslovi onemogućuju komunikaciju s inostranim tržištem? Odgovori na ova, ali i neka druga pitanja, mogu biti od koristi menadžmentu kompanija koje svoje poslovanje zasnivaju na lohn poslovima.

1. STRATEGIJSKE OPCIJE POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

Savremenu međunarodnu razmjenu karakteriše postojanje velikog broja različitih modaliteta poslovne i proizvodne saradnje koji su uslovljeni koncepcijskom varijantom međunarodnog marketinga. Postoje različiti pristupi strukturiranja međunarodnih marketing koncepcija. Previšić i Ozretić-Došen¹ ukazuju na postojanje pet različitih koncepcija međunarodnog marketinga: izvozna koncepcija, plurinacionalna koncepcija, multinacionalna koncepcija, multiregionalna koncepcija i globalna koncepcija. Tako, izvozna

¹ Previšić J., Ozretić – Došen Đ., *Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 421.*

konceptija podrazumijeva izvoz viškova proizvoda koji preostanu nakon podmirjenja potreba domaćeg tržišta. Plurinacionalna konceptija podrazumijeva, također, etnocentričku orijentaciju ali i prilagođavanje nekim specifičnostima inostranog tržišta. Prema navedenom pristupu konceptijama međunarodnog marketinga, multinacionalnu konceptiju primjenjuju međunarodna preduzeća policentrične orijentacije koja svaku zemlju tretiraju kao potpuno specifično i nezavisno tržište. Multiregionalna konceptija međunarodnog marketinga predstavlja primjenu jedinstvene strategije na prostoru nekoliko država tj. jednog regiona, dok je globalna konceptija utemeljena na geocentričkoj orijentaciji prema kojoj se cijelo svjetsko tržište može zadovoljiti istim proizvodom i istom promotivnom porukom.

Sličan pristup prethodno navedenom prezentira Domazet² koji, također, ističe pet konceptija međunarodnog marketinga i to: izvozna konceptija, međunarodna konceptija, multinacionalna konceptija, regionalna konceptija i globalna konceptija. Jović³ razlikuje tri konceptije međunarodnog marketinga: uninacionalna konceptija, multinacionalna konceptija i globalna konceptija. Uninacionalni marketing ili tzv. spoljnotrgovinski marketing podrazumijeva transformaciju konvencionalnog izvoza u trajan vid uključivanja preduzeća u međunarodnu razmjenu. Prema ovom pristupu multinacionalni koncept međunarodnog marketinga uključuje razne oblike međunarodnih marketing tokova u kontekstu internacionalizacije razmjene i proizvodnje. Suština globalnog marketing koncepta jeste u kreiranju integrisanih marketing programa na globalnoj strateškoj osnovi. Rakita⁴, u odnosu na prethodno iznesena mišljenja, prezentira nešto kompleksniji pristup naglašavajući kriterije za razgraničenje pojedinih aspekata međunarodnog marketinga. Ako se pođe od tržišno-geografskog kriterija, moguće je razlikovati: inostrani marketing, regionalni marketing i globalni marketing. Način poslovanja stavlja u prvi plan organizacioni kriterij prema kojem se razlikuju: izvozni marketing, kooperativni marketing i multinacionalni marketing.

Ovaj kriterij u potpunosti koincidira sa sagledavanjem suštine pojedinih strategija ulaska na inostrano tržište te se u tom kontekstu opredjeljenje za navedene tri konceptije međunarodnog marketinga može smatrati potpuno opravdanim. Naravno i u ovom slučaju postoje različiti pristupi. Gilligan i Hird⁵ razlikuju tri osnovne opcije uključivanja na inostrano tržište: indirektni izvoz, direktni izvoz i proizvodnja u inostranstvu. Oni smatraju da donošenje odluke o načinu ulaska i poslovanja na inostranom tržištu podrazumijeva uspostavljanje ravnotežnog odnosa između troškova, kontrole i rizika.

Brooke⁶ klasificira strategije ulaska na inostrano tržište u tri osnovne kategorije: izvoz, prodaja znanja i investicije. Nešto širu podjelu strategija ulaska prezentira Terpstra i ukazuje na četiri osnovne kategorije: direktni izvoz, indirektni izvoz, proizvodnja u inostranstvu i usluge u inostranstvu. Očigledno je da postoje različiti pristupi strukturiranju strategija ulaska, a pored prethodno navedenih, posebnu specifičnost nudi onaj koji zagovara Sandhusen⁷. Ovaj pristup razlikuje tri osnovne strategije ulaska na inostrano tržište: izvoz, zajednički poduhvati, formiranje vlastitog preduzeća u inostranstvu. Posebno je interesantan tretman zajedničkih poduhvata koji uključuju licenciranje, frenčajzing, ugovornu proizvodnju, ugovorno rukovođenje, operacije "ključ u ruke", zajednička preduzeća i strateške poslovne saveze. Czinkota – Ronkainen - Donath⁸ nude zaista originalan pristup strukturiranja strategija ulaska na međunarodno tržište. Navedeni autori licenciranje i frenčajzing tretiraju u okviru izvoza i ulaska na međunarodno tržište. Umjesto da izvoze proizvode, licencori i franšizeri prodaju prava inostranim firmama da koriste njihovu intelektualnu svojinu. Navedeni autori pored pomenutih metoda tretiraju i direktne investicije kao stratešku opciju te razlikuju potpuno vlasništvo, strateške saveze i zajedničke poduhvate. Mnoge svjetske kompanije strane direktne investicije tretiraju u kontekstu stoprocentnog vlasništva koje im osigurava punu kontrolu nad inostranim poslovnim operacijama. Strateški savezi⁹ ili strateška partnerstva su formalni ili neformalni

² Domazet A., Jović M., Rakita B., Sinanagić M., *Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2001.*, str. 100-107.

³ Jović M., *Međunarodni marketing, TrimSoft Trade, Beograd, 1997.*, str. 84.

⁴ Rakita B., *Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.*, str. 28.

⁵ Gilligan C., Hird M., *International Marketing, Routledge, London, 1989.*, str. 100.

⁶ Brooke M., Z., *International Management, Century Hutchison, London, 1986.*: u Paliwoda, S., *International Marketing, Butterworth – Heinemann, 1993.*, str. 140.

⁷ Sandhusen R.L., *International Marketing, Barron's Educational Series, inc., 1997.*, str. 13-16.

⁸ Czinkota M.R., Ronkainen A.I., Donath B., *navedeno djelo*, str. 147.

⁹ Czinkota M.R., Ronkainen A.I., Donath B., *navedeno djelo*, str. 147.

sporazumi između dvije ili više kompanija koje imaju zajednički poslovni cilj čak i ako su konkurenti na drugim tržištima van djelovanja saveza. Strateški savezi se mogu zasnivati na:

- neformalnoj kooperaciji (istraživanje i razmjena podataka),
- ugovornim sporazumima (licenciranje, ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja),
- zajedničkom ulaganju kapitala (zajednički poduhvati).

Treći modalitet direktnih investicija predstavljaju zajednička preduzeća u kojima dvije ili više organizacija ulažu kapital te na taj način u odgovarajućem omjeru dijele rizik i profit.

Bez obzira na evidentne specifičnosti i razlike u pristupima strukturiranja i definisanja suštine strategija ulaska na inostrano tržište moguće je definisati osnovne strateške opcije poslovne saradnje s inostranstvom.

Svaka od ovih opcija podrazumijeva različitu brzinu ulaska na inostrano tržište, visinu troškova, stepen samostalnosti, izloženost riziku, period povrata investicija, nivo kontrole očekivanu dugoročnu profitabilnost (Slika br. 1.)¹⁰. Ovi kriteriji trebaju se uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o izboru odgovarajućeg oblika poslovne saradnje s inostranstvom kao i razvijanja spleta ulazaka na međunarodno tržište.

Kriterij	Izvoz	Licenciranje	Frenčajzing	Zajednički poduhvat sa ulaganjem kapitala	Strateški poslovni savez	Vlastito preduzeće
1	2	3	4	5	6	7
Brzine ulaska	Brz	Sporiji	Sporiji	Spor	Spor	Najsporiji
Troškovi	Niski	Viši	Viši	Visoki	Visoki	Najviši
Stepen samostalnosti	Nizak	Ovisi od ugovora	Ovisi od ugovora	Ograničen	Ograničen	Maksimalan
Izloženost riziku	Mala	Umjerena/visoka	Umjerena	Umjerena/visoka	Umjerena	Visoka
Kontrola	Ograničena	Ovisi od ugovora	Visoka	Umjerena/visoka	Umjerena/visoka	Potpuna
Period povrata investicija	Kratak	Kratak/srednji	Kratak/srednji	Srednji	Kratak/srednji	Dug
Očekivana dugoročna profitabilnost	Umjerena/niska	Niska	Visoka/umjerena	Visoka/umjerena	Visoka	Visoka

Slika 1 Karakteristike strategija ulaska na inostrano tržište

2. POZICIONIRANJE LOHN POSLOVA U OKVIRU STRATEGIJA POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

Kao što postoje različiti pristupi struktuiranju i definisanju sadržaja stratejskih opcija poslovne saradnje s inostranstvom, isto tako i u definisanju suštine lohn poslova postoje različita shvatanja. Većina autora se slaže da su lohn poslovi u stvari poslovi oplemenjivanja, dorade i prerade. Rakita¹¹ lohn poslove zajedno sa konzorcionalnim izvozom, piggy-back izvozom i međunarodnim lizingom svrstava u partnerske izvozne aranžmane kao stratejsku varijantu izvoznog marketinga (Slika br. 2).

Andrijanić¹² poslove oplemenjivanja robe (obrade, dorade, prerade) svrstava u područje gospodarskih usluga u spoljnoj trgovini koje zajedno sa poslovima redovnog izvoza i uvoza, kooperativnim poslovima sa inostranstvom i specifičnim poslovima u spoljnoj trgovini čine ukupnost spoljnotrgovinskog prometa. Dakle,

¹⁰ Adaptirano prema Paliwwoda S., *Intenational Marketing, Butterworth-Heinemann, 1993., str. 143.*

¹¹ Rakita B., *navedeno djelo, str. 176.*

¹² Andrijanić I., *Vanjska trgovina, Mikrorad, Zagreb, 1999., str. 361.*

u ovom slučaju lohn poslovi predstavljaju izvoz i uvoz usluga. Također i Baban¹³ lohn poslove, odnosno poslove oplemenjivanja robe svrstava u posebne poslove u vanjskoj trgovini.



Slika br. 2 Izvozne strategije ulaska na inostrano tržište

Shodno tome, oplemenjivanje robe je spoljnotrgovinski posao u kojem se roba privremeno uvozi ili izvozi radi njene prerade, dorade ili obrade. Dijeli ih u dvije skupine:

- djelatni - kada se roba, koja je vlasništvo inostranog partnera, privremeno uvozi u zemlju radi oplemenjivanja,
- nedjelatni – kad se roba privremeno izvozi radi njene prerade, dorade ili obrade.

U okviru oplemenjivanja robe pod preradom robe podrazumijevaju se sve radnje u procesu proizvodnje kojima se mijenjaju osnovna svojstva privremeno izvezena i uvezene robe. Pod doradom robe podrazumijevaju se radnje kojima se izvezena i uvezena roba oplemenjuje, kao što su štampanje, bojenje, čišćenje, sortiranje, ispitivanje kvaliteta, pakovanje i dr., ili joj se dodaje druga roba radi ugrađivanja, i slično, ako u tom procesu privremeno izvezena i uvezena roba ne mijenja osnovna svojstva. Pod obradom robe podrazumjeva se svaki mehanički, hemijski i drugi postupak koji se preduzima radi dotjerivanja i poboljšanja kvaliteta proizvoda bez dodavanja iste ili druge vrste robe.

Audicirajući suštinu ugovorne proizvodnje kao oblika poslovne saradnje s inostranstvom, Previšić¹⁴ ističe da se u R Hrvatskoj zvanično koristi naziv "poslovi dorade, prerade i oplemenjivanja", dok se u praksi udomaćio naziv "lohn poslovi" što dolazi od njemačkog izraza lohnarbeit (složenica od der Lohn – plaća i die Arbeit - posao) što označava najamni rad, odnosno prodaju radne snage. Također, specifično mišljenje o lohn poslovima, iznosi Begić¹⁵ naglašavajući da se radi o jednom od javnih oblika montažne proizvodnje i da predstavljaju niži stepen proizvodne kooperacije. Očigledno je da ne postoji potpuno jedinstven stav o pozicioniranju lohn poslova u strukturi strateških varijanti poslovne saradnje sa inostranstvom. Jasno je da se radi o izvozu usluga ali isto tako se može tvrditi da ovi poslovi označavaju prenos proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala, odnosno proizvodnji u inostranstvu na osnovu ugovora. Tvrdnje da treba praviti razliku između lohn poslova i ugovorne proizvodnje trebale bi biti potkrijepljene navođenjem preciznih kriterija za razgraničenje ili pak prezentiranjem tih razlika na primjerima iz poslovne prakse.

¹³ Baban Lj., Marijanović G., *Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998., str. 12.*

¹⁴ Previšić J., Ozretić – Došen Đ., *navedeno djelo, str. 421.*

¹⁵ Begić R., *Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995., str. 330.*

3. PRAKTIČNI ASPEKTI LOHN POSLOVA

Bosanskohercegovačke kompanije posebno u tekstilnoj, kožarskoj i obućarskoj industriji već duže vrijeme poslovnu saradnju sa inostranim partnerima zasnivaju u znatnoj mjeri na realizaciji "lohn" poslova.

Realizacija lohn poslova se odvija u više etapa što se može ilustrovati analizom Ugovora o lohn poslu zaključenom 2.8. 2002. između EAST – WEST International, Peruda, Italija i Fabrike obuće "Aida" Tuzla.

Osnovne etape realizacije ovog posla su (Slika 3):

1. EAST-WEST International sklapa Ugovor o prodaju obuće sa kupcem u Italiji.
2. EAST-WEST International sklapa Ugovor o lohn poslu sa Fabrikom obuće "Aida" Tuzla.
3. EAST-WEST International dostavlja potreban materijal za izradu, specifikacije i nacрте, opremu i rezervne dijelove Fabrici obuće "Aida" Tuzla.
4. Obuća se proizvodi u Fabrici obuće "Aida" Tuzla.
5. Fabrika obuće "Aida" Tuzla isporučuje finalni proizvod naručiocu posla tj. EAST-WEST International.
6. Shodno Ugovoru sa kupcem obuće u Italiji EAST-WEST realizuje isporuku obuće sa svojom markom.

Pored obućarske industrije lohn poslovi su već nekoliko decenija prisutni u poslovnoj praksi bosanskohercegovačkih kompanija. Kao ilustracija se može navesti "Kula" Gradačac koja značajan dio svog poslovanja temelji na lohn poslovima. Ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom, iako je najzastupljeniji u tekstilnoj i industriji kože i obuće, primjenjuju kompanije i u drugim industrijskim granama. Kao ilustrativan primjer prethodne tvrdnje može se navesti kompanija "Elvaco" Bijeljina koja proizvodi šine – vodice za liftove. "Elvaco" obavlja poslove prerade za potrebe kompanije "Monte Ferro" Monnale, Italija.

Na osnovu analiza ovog Ugovora može se zaključiti da inostrani naručilac posebno insistira na visokom kvalitetu proizvoda. To podrazumijeva obaveznu primjenu kvaliteta sirovina koje dostavlja kompanija "Monte Ferro" kao i provođenje kontrolnih testova na 5 % šina – vodica koje se isporučuju italijanskom partneru. Treba naglasiti, da kompaniji "Elvaco" Bijeljina nije dozvoljena prodaja finalnih proizvoda trećim licima. Na osnovu analize lohn poslova u praksi bosanskohercegovačkih kompanija moguće je identifikovati interese kako inostranih naručilaca tako i domaćih proizvođača. Interesi stranog partnera su:

- korištenje jeftine radne snage u zemlji proizvođača,
- mogućnost razvijanja drugih oblika proizvodno – poslovne saradnje,
- jednostavnija prodaja svojih proizvoda u zemlji proizvođača.

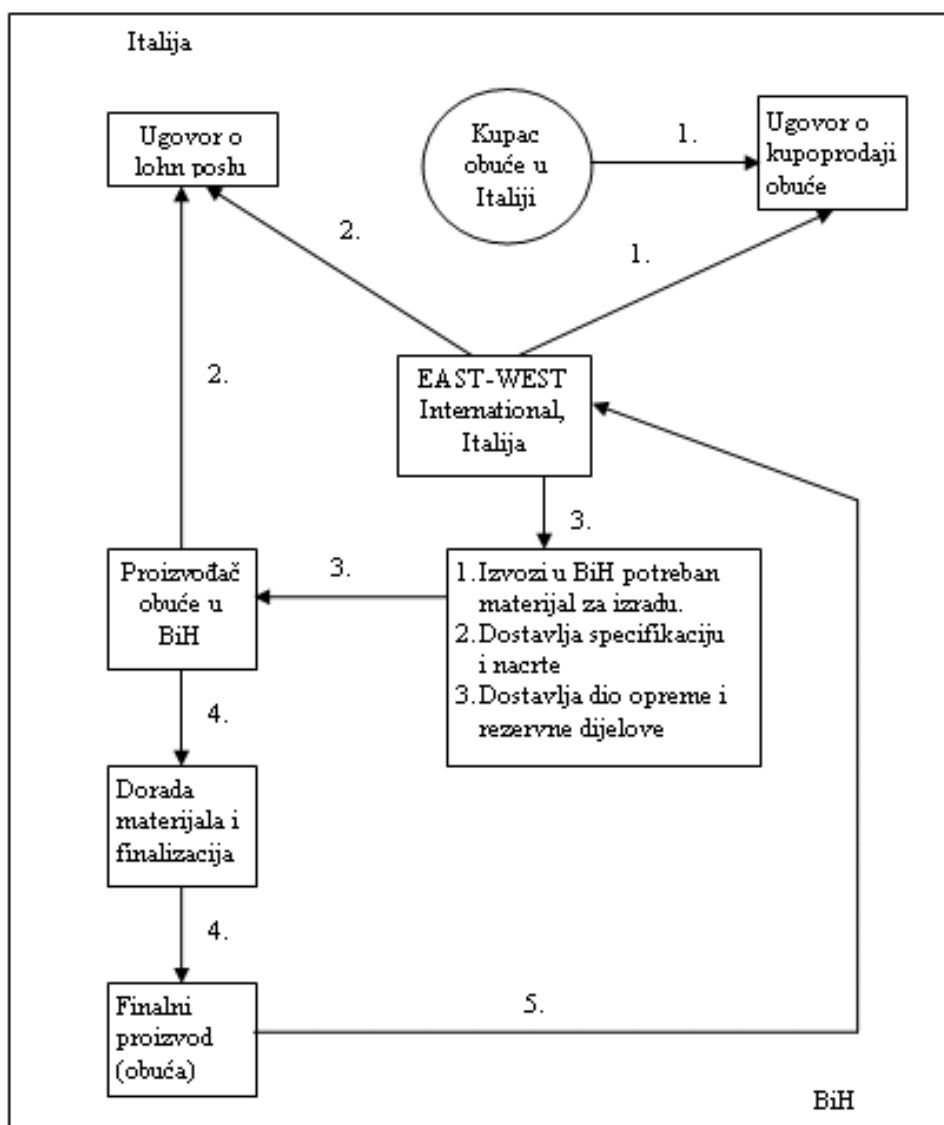
Interesi koji motivišu domaćeg partnera su:

- zašpošljavanje radne snage i proizvodnih kapaciteta,
- dobijanje stranog tehničkog know-how,
- smanjenje problema u vezi s plasmanom,
- stvaranje osnova za proširenje poslovne saradnje.

Smatramo da sagledavanje lohn poslova ne treba isključivo svoditi na dilemu da li se radi o izvoznj ili kooperativnoj strategiji već, prije svega, na traženje odgovora na pitanje, u kojoj mjeri opredjeljenje za ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom može uticati na buduću poziciju kompanije na domaćem i inostranom tržištu?

Lohn poslovi kao modalitet izvoza usluga mogu biti dugoročno prihvaćeni samo ako predstavljaju jedan od više raspoloživih i korištenih oblika poslovne saradnje. Tretirani kao kooperativni aranžman tj. kao ugovorna proizvodnja, također, dugoročno ne bi smjeli biti jedina strategijska opcija, poslovne saradnje s inostranstvom. U suprotnom, izvjesna je pasivizacija komunikacije s inostranim, ali i s domaćim tržištem, sputavanje kreativnosti i marketing inicijative.

Zbog svega navedenog lohn poslovi bi morali biti prelazna, a nikako jedina i dugoročna opcija poslovne saradnje s inostranstvom. Bosanskohercegovačke kompanije ne bi smjele prihvatiti lohn poslove kao osnovu svog poslovanja već kao šansu za razvoj drugih kooperativnih aranžmana s inostranim partnerima.



Slika br. 3. Šematski prikaz realizacije ugovora između EAST-WEST International, Peruda-Italija i Fabrike obuće "Aida" Tuzla

ZAKLJUČAK

Savremena međunarodna poslovna saradnja poznaje različite vrste strategija ulaska na inostrano tržište, odnosno modaliteta poslovne saradnje s inostranstvom. Strukturiranje ukupnog mogućeg spleta ulazaka na inostrano tržište temelji se na različitim koncepcijama međunarodnog marketinga. Ne postoji jedinstven pristup definisanja i podjele međunarodnih marketing koncepcija. Shodno tome autoriteti iz oblasti međunarodnog marketinga prezentiraju različite varijante alternativnih strategija poslovne saradnje s inostranstvom. Lohn poslovi, kako se najčešće nazivaju u našoj poslovnoj praksi, jesu u suštini poslovi oplemenjivanja, dorade i prerade. Preovladava mišljenje da se ovi poslovi trebaju tretirati u kontekstu izvoznih aranžmana, tj. izvoza usluga. Međutim, smatramo da su validna i ona mišljenja koja lohn poslove tretiraju kao oblik proizvodne kooperacije, odnosno ugovornu proizvodnju kao varijantu prenosa proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala.

Bosanskohercegovačke kompanije, posebno iz oblasti tekstilne, kožarske i obućarske industrije, već dugi niz godina poslovnu saradnju s inostranstvom u značajnoj mjeri temelji se na lohn poslovima. Na taj način domaće kompanije nastoje, prije svega, riješiti problem upošljavanja sopstvenih proizvodnih kapaciteta. Inostrani partneri su prevashodno stimulirani korištenjem jeftine, ali ujedno i veoma obučene radne snage. Prema tome, smatramo da, lohn poslovi mogu biti dio rješenja problema sa kojima se suočavaju bosnskohercegovačke kompanije, ali također, dugoročno pomatrano mogu biti i problemi, pogotovo ako predstavljaju jedinu poslovnu orijentaciju. Ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom može biti prihvatljiv kao prelazna varijanta koja vodi ka ravnopravnijim oblicima poslovne saradnje s inostranim partnerima. Međutim, u našoj poslovnoj praksi suočavamo se sa drugačijom realnošću tj. činjenicom da se u lohn poslovima prepoznaje jedino poslovna opcija, ne samo poslovne saradnje s inostranstvom, nego i funkcionisanja preduzeća uopšte. Negativne posljedice ovakve orijentacije su očigledne. Uništava se kreativnost preduzeća, u potpunosti se zanemaruje marketing funkcija, a negativne komunikacijske reperkusije su evidentne s obzirom da kompanija ne izgrađuje sopstvenu marku te shodno tome gubi identitet. Shodno tome, lohn poslovi ne bi smjeli biti dominantna dugoročna strategija poslovne saradnje s inostranstvom. To ne znači da u određenoj mjeri ovaj oblik poslovanja ne može biti korišten, kao jedna ali ne i temeljna varijanta poslovne saradnje. U suprotnom bit će, pored ostalog, onemogućena i neophodna tranzicija od proizvodne ka marketing orijentaciji bosanskohercegovačkih kompanija. Bez ove tranzicije nije realno očekivati izgradnju stabilne tržišne pozicije kao pretpostavke uspješnog poslovanja u uslovima liberalizacije međunarodne razmjene i prisustva konkurenata iz drugih zemalja.

LITERATURA:

1. Andrijanić I., Vanjska trgovina, Mikrorad, Zagreb,
2. Baban Lj., Marijanović G., Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998.
3. Begtić R., Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995.
4. Czinkota M. R., Ronkainen A. I., Donath B., Mastering Global Markets, Thomson Learning, 2004.
5. Domazet A., Jović M., Rakita B., Sinanagić M., Međunarodni marketing, Ekonomski Fakultet, Sarajevo, 2001.
6. Gilligan C., Hird M., International Marketing, Routledge, London, 1989.
7. Jović M., Međunarodni marketing, TrimSoft Trade, Beograd, 1997.
8. Kozomara J., Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ars Libri, Beograd, 2001.
9. Paliwoda S., International Marketing, Butterworth-Heinne, 1993.
10. Previšić J., - Ozretić – Došen Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
11. Rakita B., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
12. Sandhusen R. L., International Marketing, Barron's Educational Series, inc., 1997.