

# ЕКОНОМСКА АНАЛИЗА РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА ПОД ПРИВАТНОМ РОБНОМ МАРКОМ

Слободан Анџић

Београдска пословна школа

Предраг Јовићевић

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд

Владислав Б. Петковић

УГ Центар за развој регионалног туризма и екологије, Београд

Управљању трговинском марком прва одлука коју треба да донесе трговина јесте одлука о њеном увођењу. Свака трговина треба да пође од тога да је данас скоро сваки производ означен марком и да је питање развоја приватне марке сасвим реално у развијеним тржишним условима. Али, трговина не треба безусловно да уводи приватну марку. Уколико није способна да створи диференцијацију марке и изгради преференцију за њу, утолико није препоручљиво ни да је уводи. Дакле, она захтева извесне услове. Први услов је да је трговина моћна организација, која је способна да финансијски и маркетиншки поднесе ризик инвестирања у трговинску марку. Друго, увођење трговинске марке треба да се деси за онај артикал или асортиман, који потрошач већ дуже време преферира. Првенствено мора да постоји јака примарна тражња за робом. Уколико је иста мала и краткотрајна, утолико се тешко изграђује ниво селективне тражње за марком. С обзиром да је константно велика тражња за артиклима широке потрошње, они представљају повољно тло за означавање марке у трговини.

Кључне речи: *ефикасан одговор на захтеве потрошача, квалитет производа, ниже цене, ексклузивност артикала*

## Увод

Производи под приватном трговинском марком појавили су се шездесетих година прошлог века, услед спознаје могућности од стране малопродаје да оствари већу зараду преузимањем неких традиционалних функција производне делатности. Тежња је била усмерена на контролу целокупног канала маркетинга кроз који ће производ проћи, од момента набавке сировина преко производње, до продаје крајњем потрошачу. Када је успоставила контролу на свим нивоима у вертикалном каналу дистрибуције, трговина је желела да, осим своје марже, зарачуна и произвођачеву разлику у цени ових производа.

Покушаји развоја производа под приватном трговинском марком прво су се јавили у прехранбеној индустрији. На почетку основни циљ малопродаје је био да уведу артикле који су веома слични најфреквентнијим производима у оквиру категорије да би се скратило време увођења на тржиште и обезбедио пословни успех. Циљ је био да се створи производ по угледу на производе под националним брендом произвођача, нижег, али квалитета прихватљивог за потрошаче, са крајњом ценом која је значајно нижа и у односу на најјефтиније производе у тој категорији. Након успеха који су ови производи постигли на тржишту, повећао се интерес за даљи развој производа под приватном марком трговине и непрестано се ширио опсег и број робних група у којима су малопродавци преузимали производну делатност.

Убрзо након што су испуњени основни циљеви који су доминирали у пионирској фази развоја производа приватне робне марке, јављају се нови циљеви и маркетиншке стратегије како би се проширила улога производа под трговинским брендом у укупном асортиману. Иако су у почетним фазама развоја приватних трговинских брендова ови производи били позиционирани као јефтинија алтернатива произвођачком бренду, малопродавци су у наредној фази унапређивали квалитет својих брендова. Све више је преовладавало схватање да трговина може да гради конкурентску предност на унапређењу имиџа и односа квалитет – цена за своје артикле. Јављали су се и нови мотиви развоја и експанзије производа под приватном трговинском марком, као што су унапређење имиџа малопродаје, повећање лојалности купаца, што већи обим промета, зарачунавање већих маржи од просека категорије и остварење веће профитабилности. Иако су веће марже и повећање профитабилности најважнији циљеви увођења сопствених робних марки, грађење имиџа и појачавање лојалности купаца су најважније одреднице на дуги рок којима се руководи малопродаја. Многа истраживања показују да су купци који често купују производе под приватним трговачким маркама мање склони да купују у различитим трговинама, што је логично јер конкурентске трговине у свом асортиману немају приватну марку којој су ти потрошачи лојални.

## Облици и приступи у дефинисању стратегије приватне робне марке

Постоје три приступа за која се малопродавци могу одлучити када дефинишу стратегију приватне робне марке (Ћурчић, Костић, & Араповић, 2018):

- трговина даје произвођачу спецификацију за своју робну марку коју планира;
- трговина ангажује посредника који развија или продаје решења за приватне марке;
- трговина се одлучује за спецификацију коју је понудио произвођач.

Облици приватне марке могу бити следећи (Јовановић, Милenković, & Дамњановић 2017):

- назив марке исти као и име трговца,
- назив марке који садржи и име трговца и име приватне марке (нпр. Tesco Finest),
- генеричке марке чије се име разликује од назива трговине,
- ексклузивне марке су оне које нису у власништву трговца, већ произвођача, али он користи специфичан малопродајни ланац који ће имати ексклузивно право дистрибуције тог бренда,
- ексклузивни производи нису приватни брендови већ врста производа која се производи ексклузивно за специфични трговински ланац.

Процес увођења производа под приватном робном марком одвија се у две фазе: концепт фаза и извршна фаза.

Одељење приватне робне марке спроводи своје пројекте на основу бизнис плана који одобрава директор трговинског ланца где је прецизиран почетак и завршетак сваког пројекта као и одговорне особе. Оцена развоја пројекта се врши на полугодишњем нивоу када се и врши ревизија планова односно планирање нових артикала и спроводе корективне мере. Основа за корективне мере јесте анализа одступања планирано / остварено и идентификовање узрока.

Процес увођења нових артикала под приватном робном марком се води у рачунарском програму MS Project којим се хронолошки прате фазе пројекта, када, колико, рокови, одговорни, поређење планирано – остварено, одступања и све остало што је неопходно од информација за појединачне пројекте. Након завршетка сваке од фаза (концепт и извршна) сваког од пројекта одељење приватне робне марке обавештава службу пројеката.

На почетку календарске године, руководилац одељења приватне робне марке обавештава директора службе пројеката и директора продаје о планираним пројектима за ту календарску годину. На редовним месечним састанцима, руководилац одељења приватне робне марке извештава директора службе пројеката и директора продаје о реализованим пројектима и резултатима тих пројеката.

## Одлука о избору произвођача, квалитета, паковања и цене

Трговина на мало претендује на слабије и средње произвођаче који ће се повиновати моћи трговине у спровођењу маркетинг напора за изграђивање трговинске марке. Од таквих произвођача трговина купује генерички производ, развоја за њега марку и промовише је.

У истраживању произвођача, трговина полази од листе постојећих произвођача са којима послује, чије производе реализује кроз свој продајни канал, а онда од истраживања пословања потенцијалних произвођача.

У избору произвођача трговина на мало се руководи следећим начелима, које исти треба да испуни (Голијанин, 2009):

- (1) да је на линији пословног морала и добрих пословних обичаја,
- (2) да је дуже време спреман производити за трговину,
- (3) да су производи одговарајућег квалитета,
- (4) да производњу обавља у уговореном року и квантитету,
- (5) да не испоручује идентичне производе другим трговинама,
- (6) да за идентичне артикле не развија сопствену марку,
- (7) да се одрекне права на идентификацију на артиклу.

Једна од најзначајнијих одлука у области развоја марке, јесте одлука о квалитету. Трговина се може одлучити за низак, уобичајен, висок или екстра висок квалитет. Истраживање перцепције квалитета од стране потрошача је основа за изградњу квалитета марке.

За артикле марке се често уводи виши квалитет, јер он повлачи вишу цену. Али, неједнако доприносе поједине варијанте квалитета општој добити трговине. Низак квалитет је мање профитносан, али и екстра квалитет није екстра профитносан. Изградња екстра квалитета захтева доста већа улагања у односу на изградњу високог квалитета. Зато се код роба широке потрошње прибегава нешто нижем и уобичајеном квалитету, док специјалне робе носе екстра квалитет. Глобално ниво квалитета којег ће носити артикли марке треба да буду виши у односу на исте артикле означене марком произвођача или продаване као генеричке робе. Трговина треба да одржава ниво понуђеног квалитета, јер константним квалитетом улива поверење потрошача у купљену марку. Овим трговина може само још више изграђивати углед марке и преференцију потрошача.

Одлука о паковану артикла са марком представља савремену димензију управљања трговинском марком. У савременим условима јавља се потреба за паковањем, чија је улога брзо препознавање марке. Сходно основним карактеристикама производа функцијама и циљу које паковање треба да испуни даје се предлог паковања. Паковање у предложеном облику се тестира са становишта заштитне функције, одржавања квалитета, могућности транспорта, способности идентитета марке у односу на друге. Затим се ради оцена паковања са становишта екологије и финансијска анализа. Велику улогу у области марке игра дизајн паковања. Зато се сугеришу принципи којих се треба придржавати при избору дизајна паковања артикла са марком:

- (1) паковање треба да искаже преимућство производа,
- (2) паковање треба да искаже област примене производа,
- (3) паковање треба да буде адекватно производу,
- (4) мора да зрачи модернизмом и прогресивношћу,
- (5) мора да буде допадљиво и да емотивно одише.

Основна улога паковања јесте да промовише марку, скретањем пажње потрошача на себе. Оно је врло важно код прехранбених артикала и често достиже 1/5 од малопродајне цене. За такве артикле треба увести практично паковање. За артикла – марке чија се куповина обавља по основу емоционалних мотива треба увести фина паковања која изазивају емоције и нежност.

Пре увођења марке, трговина треба да донесе глобалну одлуку о цени артикла који ће се појавити са том марком на тржишту. Треба одредити ниво цене у смислу (Krstić, & Vukasović, 2018):

- (1) ниске, популарне цене
- (2) уобичајене цене
- (3) високе цене
- (4) ексклузивне, екстра високе цене

Основни циљ формирања ових цена јесте преференција марке. Зато се глобално иде на стратегију нижих цена у односу на марке произвођача. Али, треба водити рачуна о степену тражње, ценовној и доходовној еластичности тражње, конкурентским ценама, трошковима и вези квалитет – цена.

Робе широке потрошње су робе са високим степеном тражње, која је обично нееластична на цене и доходак, а које су по природи јефтина добра. Увођењем марке за њих, диктирају се ниже цене у односу на конкурентне, јер су и трошкови нижи и јер их потрошачи не преферирају са становишта везе квалитет – цена.

Код модних и луксузних артикала цене марке су нешто више у односу на цене сличних артикала са произвођачком марком, јер су оне диктиране високим квалитетом, екстра стилем и високим реномеом трговине. То је ситуација слабе конкуренције. У ситуацији јаке конкуренције модних и луксузних марки иде се на стратегију ниже цене, како би се потрошач привукао на ову марку, а не на марку конкурента (произвођача).

Трговина може да се одлучи да иде на почетну стратегију ниске цене, па да по освајању тржишта и потрошача подигне цену својих артикла. Трговина може ићи и на стратегију почетне високе цене, уколико је сигурна у процени високе тражње и уколико жели ценом да створи мишљење о екстра марки. Такву марку она може у старту пласирати на узак сегмент потрошача. Касније може ићи и на њено снижавање, како би освојила и потрошаче других сегмената (са нижим примањима).

Табела 1 – Компаративни преглед структуре трошкова развоја произвођачке и приватне трговинске марке

Структура трошкова	Произвођачева марка	Приватна марка малопродаје
Сировине	35	35
Амбалажа	12	12
Трошкови производње	14	9
варијабилни	9	9
фиксни	5	-
Истраживање и развој	3	-
Продајне снаге	4	-
Оглашавање и промоција	9	5
Транспорт и дистрибуција	5	2
Остали трошкови	10	10
Оперативни профит	8	2
Набавна цена малопродаје	100	75

Као што се може видети, основни извор могућности малопродавца да повећа марже на производима произведеним под приватном марком изнад просека категорије у којој се налази, а да и даље остане нижи ценовни ниво у односу на конкурентске националне брендове произвођача, налази се у развоју и производњи приватне робне марке уз значајно ниже трошкове у односу на произвођачке брендове. Уколико узмемо претходни преглед структуре трошкова који је дат у табели 1. и покушамо да одредимо крајњу малопродајну цену, имали бисмо следећу ситуацију:

- уколико на набавну цену (100) произвођачевог бренда коју остварује малопродаја додамо малопродајну маржу од 25%, добићемо финалну цену производа од 125,
- уколико на набавну цену (75) приватне марке коју остварује малопродаја додамо малопродајну маржу од чак 40%, добићемо финалну цену производа од 105 динара,
- крајњи резултат је нижа финална цена трговинске марке (105) у односу на произвођачев бренд (125) и поред веће марже која је зарачуната у првом случају,
- већа стопа марже на приватној марки (40%) у односу на произвођачку (25%),
- већи номинални износ зараде на приватној марки ( $105 - 75 = 30$ ) у односу на произвођачку ( $125 - 100 = 25$ ).

Имајући у виду све наведено, основни разлози и мотиви због којих малопродаја уводи приватну марку су (Milojević, Mihajlović & Vladislavljević, 2018):

- повећање обима промета и профита,
- повећање просечних маржи у укупном асортиману увођењем артикала под приватном марком на коју се зарачунавају марже веће од просека на целом асортиману,
- потпунија контрола разлике у цени,
- препознатљивост на тржишту на коме постоји мноштво брендова,
- постизање ексклузивности,
- стицање контроле над управљањем изворима набавке и асортиманом,
- грађење дугорочних, партнерских односа са добављачима на пољу заједничког развоја нових производа и усклађеног планирања асортимана,
- обезбеђење жељеног нивоа квалитета производа,
- диференцирање у односу на конкуренцију на хоризонталном нивоу и креирање недостижне конкурентске предности,
- дугорочни циљ: грађење повољнијег имица, повећање лојалности потрошача и остваривање веће зараде.

## Мотиви учесника процеса друштвене репродукције за увођење трговинске марке

### *Произвођачи*

Основе развоја приватне марке трговина на мало леже у вертикалном маркетингу кога чине трговине и произвођачи. Произвођач врши производњу производа, који ће се продавати под марком трговине, а трговина преузима све остале обавезе, које проистичу из дистрибуције таквих роба. У оваквим односима произвођач обично остаје анониман, а идентификацију доживљава трговац на мало.

Поставља се питање: „Шта мотивише произвођача да пристане на овакве односе сарадње са трговином у области развоја марке?“.

Произвођач који улази у вертикалне односе размене са трговином је обично мали и слаб произвођач и он је свестан да не може да развија своју марку. То би захтевало високе издатке за истраживање марке, тестирање, њено увођење, за јаку и перманентну пропаганду и истраживање потрошача и тржишта у погледу марке. Нерационално би било улагати у своју марку, јер би такве производе – марке оптеретио високим трошковима, па би и продајна цена таквих артикала морала бити доста виша у односу на друге небрендирани артикле. Тако произвођач налази свој интерес у вертикалном маркетингу са трговином на мало. С обзиром да он и тако није у ситуацији да поднесе ризик изграђивања властите марке и њеног имица, то овакав однос са трговином на мало му дође као „плус“ у пословању, јер тако обезбеђује својим производима сигуран канал продаје, место на полици реномиране трговине на мало и успешан пласман.

Произвођач је мотивисан да инвестира у робну марку факторима (Шћепановић, 2002):

- (1) обим продаје у категорији производа
- (2) потенцијал дохотка

- (3) цене добављача
- (4) снага водећих марки
- (5) успех конкурената са приватним маркама
- (6) природа производа
- (7) свакодневни задаци рада са робом.

У развијеним тржишним условима срећу се предузећа која чак сву своју производњу раде за трговинску марку.

Неки произвођачи производе један део својих производа из производног програма под властитим именом, а други део производе за трговину која их пласира под приватном марком. За тако нешто су способни средњи произвођачи са довољном снагом да развију своју марку за део производног програма.

Велики и реномирани произвођачи који имају властиту марку могу да уступају део своје производње дистрибутеру, који је реализује под својом марком, али уз ултиматум да се његови производи нађу у асортиману трговине на мало. Таква трговина ужива велики углед, па се очекује да ће и производи под њеном марком доживети већи успе но под произвођачевом.

Велики број произвођача располаже вишком производног капацитета. Понуда од стране трговине да врше за њу производњу под трговинском марком им дође као пословни добитак. Вишак капацитета се упошљава за такву производњу, коју су спремни дати и по доста ниским ценама. Разлог је додатни приходи, јер је реч о додатној производњи.

### *Малопродајни ланац*

Велики дистрибутери, а поготово они из области малопродаје, као што су велике и моћне трговинске организације на мало су започеле праксу развоја сопствених марки на тржишту. У том предњаче системи робних кућа, а придружују им се и остале куће многофилијаног типа: каталожке, дисконтне. Постоје марке великопродајних организација (марке чаја, кафе...) и сопствене марке трговинског предузећа.

Област деловања трговине у погледу приватне марке јесу робе широке потрошње. Трговина је више мотивисана да изграђује углед сопствених артикала но роба произвођача. Промовисањем производа са произвођачком марком постиже се општа лојалност марки тог производа који се може купити у било ком другом трговинском објекту конкурентске куће. Зато трговина на мало прибегава развоју сопствене марке јер тиме веже потрошаче за себе и своје артикле.

Предности које трговина има ако развија сопствену марку (Milojević, Mihajlović & Vukša, 2018; White, 2001):

- нижа цена производа са приватном марком,
- остали трошкови (пропаганда, физичка дистрибуција) могу бити релативно ниски,
- може да оствари вишу профитну стопу,
- постоји могућност развоја јаке приватне марке,
- пропагирање имиџа фирме,
- установљавање високог квалитета производа – марки,
- лакше трговање,

Продавац је заинтересован за увођење робне марке, јер му она (Михајловић и др., 2016; Трандафиловић, 2006):

- олакшава идентификацију, манипулацију и наручивање робе,
- омогућава постизање лојалности код купца,
- пружа већу слободу у комбиновању инструмената маркетинга,
- омогућава спровођење стратегије сегментације тржишта.

Приватном марком трговина се идентификује као ексклузивни продавац таквих артикала. Тиме се везују потрошачи за дату трговинску организацију, њене објекте, без обзира ко је произвођач таквих артикала и да ли се слични артикли са произвођачком марком могу наћи и у другим конкурентским трговинама.

Од изграђеног имиџа марке очекују се ефекти од диференцијације, јер се иста постиже датим имиџом.

Артикли који носе приватну марку морају на тржишту да се појављују увек у истом облику, димензијама, паковању... како би потрошачи у својој свести лакше везивали изглед артикла за марку, марку за квалитет и за трговину.

Трговина има користи од приватне марке и у области квалитета, јер је често реч о висококвалитетним артиклима.

Трговина ствара већу зараду на продаји артикла са сопственом марком у односу на друге артикле. Прво, дате робе она набавља по нижој цени, него што је набавна цена артикла са произвођачком марком. Успешнији и јефтинији промоциони програм који је она способна спровести за дату марку диктира ниже трошкове дистрибуције и држање робе, па малопродајна цена ових артикала бива нижа и директно угрожава конкурентске артикле. Обзиром да је реч о роби широке потрошње („мали промет – велика зарада“) то се цена појединих артикала топи у маси зараде, јер ти артикли имају велики коефицијент обрта и масовно се троше. Изграђену репутацију потрошачке марке, трговина користи и за друге артикле из асортимана, али то може бити и ризично јер неуспех марке трговине се може пренети и на цео асортиман тј. целу трговинску кућу.

## *Потрошачи*

Приватна марка потрошачу пружа (Mladenović & Војичић, 2018):

- (1) гаранцију квалитета у погледу његове сталности,
- (2) у шаренилу роба путем марке потрошач се лакше сналази у куповини,
- (3) повољне цене тих артикала,
- (4) сигурност да је извршен правилан избор,
- (5) осећај престижа ако се из тог разлога преферира нека марка.

У условима нижег животног стандарда, посебно ће се више изразити преференција трговинске марке, јер су цене тих артикала ниже у односу на друге марке конкурентских роба које служе истој сврси.

Битно је у којој се фази у свести потрошача марка налази (Lovreta, 2002):

1. фаза непознавања:

– купац се још није срео са артиклима тј. марком трговине или јесте али не може да је идентификује, диференцира. Трговина доста улаже у информативну пропаганду.



## 2. фаза препознавања:

– купац ће куповати дату марку уколико је већ куповао или има поверења у трговину. Овде купац не преферира марку, па ако не нађе сопствену марку у првој радњи он ће купити другу, конкурентску.

## 3. фаза преференције:

– када трговина освоји потрошача (високим квалитетом, повољном ценом, пропагандом) тада он почиње да преферира марку и бива јој склон.

## 4. фаза инсистирања:

– сегментацијом тржишта и стварањем хомогених ужих група потрошача на које трговина усмерава своју понуду, постиже се инсистирање на марки. Купац неће купити другу марку већ чека на „своју“ марку.

По основу статуса привржености марки купци се могу поделити у 4 групе (Павловић, 2009):

## (1) непоколебљиве присталице марке:

– то су купци који се налазе у фази инсистирања на марки трговине. Анализом таквих купаца се може утврдити ко су, на чему инсистирају.

## (2) притајене присталице марке:

– то су купци који препознају марку и купују је, али ако је нема купиће неку другу. Тако трговина открива свог директног конкурента марке и пропагандом убеђивања покушава побољшати своју позицију.

## (3) променљиви купци:

– купци који купујући једну марку пређу на конкурентску, па после одређеног времена на дату марку. Треба отклонити недостатак због којег купци прелазе на другу марку.

## (4) превртљиви купци:

– то су купци који купују марку коју нађу. Њега ништа специјално не вуче ни једној марки, па се једино могу привући било снижењем цена или мерама унапређења продаје.

## Правно регулисање

Подручје марке припада оном делу правних односа, којима се регулише право индустријске својине, као (Mitrović & Mitrović, 2016):

- (1) патентно и жиговно право,
- (2) право индустријских узорака и модела,
- (3) право заштите географских ознака порекла робе,
- (4) право знакова квалитета,
- (5) право заштите од нелојалне конкуренције.

Трговинска марка је знак за идентификовање и означавање робе, заштићен одредбама закона о робним и услужним жиговима. Ови прописи о заштити трговинских жигова омогућују предузећу да заштити своје право на жиг и на искључиво право његове употребе. Марка није само знак робне дистинкције, већ је ознака поузданости да је производ који га носи заиста прави и да садржи одређене особине. Као жиг може се заштити сваки знак погодан за разликовања у привредном промене-

ту робе и услуга као што су: слике, изрази, натписи, шифре... Пре него што се одабере одређено име марке треба га испитати са правног гледишта и могућности његове заштите. Одређени знакови или имена не могу бити заштићени:

- (1) државни или јавни грбови, заставе, имена или скраћенице назива и називи неке земље,
- (2) знаци и имена који су опште добро,
- (3) знаци супротни закону, моралу, добрим пословним обичајима.

## Закључак

У будућности се очекује још снажнија експанзија трговинских марки, што ће даље унапредити јачање позиције малопродаје у каналима маркетинга. Увођењем приватних трговинских марки, малопродаја ствара лојалност потрошача, у једном смеру, и истовремено смањује зависност од добављача и јача преговарачку позицију према њима, у другом смеру. Због свих ових чињеница са правом можемо закључити да развој производа под приватном трговинском марком представља снажну стратешку полуку у управљању каналом маркетинга и јачању позиције у односу на остале субјекте у каналу.

## Литература

- [1] Голијанин Д. „Трговински менаџмент“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
- [2] Ћурчић, М., Костић, Р., & Араповић, Т. (2018). Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća. *Oditor – časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(1), 94-103.
- [3] Jovanović, D., Milenković, N., & Damjanović, R. (2017). Ocenjivanje i predviđanje potreba potrošača. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 3(1), 70-79.
- [4] Krstić, D., & Vukasović, D. (2018). On-line finansijske transakcije u plaćanjima malih vrednosti. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(2), 39-47.
- [5] Ловрета С., „Трговински маркетинг“, Економски факултет, Београд, 2002.
- [6] Mihajlović, M., Krstić, S., Šegrt, S., Pavlović, D., Jovanović, D., & Simeunović, T. (2016). Ekonomska analiza uticaja koncentracije tržišta mleka na efikasnost nabavki u sistemu odbrane. *Ekonomska poljoprivrede*, 63(3), 973-985.
- [7] Milojević, I. M., Mihajlović, M. B., & Vladislavljević, V. D. (2018). Methodological aspect of controlling corporate income tax. *Vojno delo*, 70(1), 103-111.
- [8] Milojević, I. M., Mihajlović, M. B., & Vukša, S. Đ. (2018). Novčani tokovi privrednog subjekta kao predmet revizije. *Vojno delo*, 70(3), 361-371.
- [9] Mitrović, V., & Mitrović, I. (2016). (Ne) konkurentnost i uloga ljudskog kapitala u kreiranju konkurentne prednosti. *Ekonomska signal: poslovni magazin*, 11(1), 63-80.
- [10] Mladenović, M., & Bojčić, R. (2018). Production of Šar cheese: Development opportunity for Štrpce Municipality. *Ekonomska poljoprivrede*, 65(3), 929-942.
- [11] Павловић Ђ., Менаџмент продаје, Висока пословна школа Ваљево, Београд, 2009.
- [12] Трандафиловић И., Марка у савременој тржишној привреди, Задужбина Андрејевић, Београд 2006.
- [13] White R., Category Management: A Solution to Increased Profitability and Efficiency, Automotive Aftermarket Industry Association, 2001.
- [14] Шћепановић З., „Управљање продајом“, Привредни преглед д. о. о, Београд, 2002.