

УТИЦАЈ САВРЕМЕНОГ МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА

Милош Н. Станковић

Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац

Слободан Анџић

Београдска пословна школа, Београд

Никола Крунић

Универзитет за пословне студије, Бања Лука

Циљ овог рада је да прикаже утицај процеса интернационализације у услужној делатности – маркетинга услуга и међународног маркетинга. Тежиште рада је на међународним чиниоцима који утичу на процес глобализација и на међународном маркетингу као најзначајнијем аспекту вођења пословне политике. У раду се разматрају савремени трендови у међународној економији и модалитети међународне пословне сарадње у сектору услуга.

Кључне речи: *међународни маркетинг, предузеће, маркетинг услуга*

Увод

Услуге можемо дефинисати као било какав процес размене неког неопипљивог добра, при чему корисник (прималац, потрошач) услуге, по окончању процеса, не поседује предмет размене. У процесу услуживања корисник се третира као инпут (улаз), који се под дејством разних чинилаца трансформише у аутпут (излаз), у остварење одређеног степена задовољства код корисника.

Постоје четири својства услуга која су значајна са аспекта маркетинга [4]: Неопипљивост – Услуге су лишене физичких карактеристика, не можемо их видети, омирисати или додирнути. Оне су више представе него физички објекти. Опиљиви објекти могу бити само део целине која чини услугу. Дакле, природа услуга је таква да сви опипљиви објекти који их чине могу само да утичу на стварање утиска о услузи код корисника. Јединство производње и потрошње – Да би корисник услуге могао да буде услужен, неопходно је да буде присутан у исто време и на истом месту где се услуга пружа. Самим чином производње врши се и потрошња услуге. Производња и потрошња услуга се одвија истовремено. Што је степен интеракције између корисника и даваоца услуге већи, то је утисак о квалитету услуге бољи. Хетерогеност – Претходна два својства услуга имају за последицу немогућност одређивања подједнаког квалитета услуга. Тако да сама услуга, у зависности од доба дана, квалитета сировина или неког другог чиниоца, не мора имати исто дејство на корисника, односно исти квалитет. Управо виши степен стандардизације услуге мо-

же бити њена највећа предност. Савремени трендови у менаџменту (TQM) имају за циљ да обезбеде што већи степен уједначавања квалитета услуге. Кварљивост – Могућност руковања услугама је далеко мања него над производима. У целини, услуге се не могу ускладиштити, али је понекад могуће извршити само привремено складиштење неког дела услуге. Услуге које се не изврше се кваре.

Оно што је карактеристично за услуге је да се у периодима рецесије, када се смањује број радних места у производњи, број радних места у сектору услуга расте. За нас који се бавимо маркетингом то говори да се потрошачи, у условима оскудице, рађе лишавају набавке неких производа али се не одричу важних услуга, као што су здравствене, образовне, финансијске и сл. Сви ти разлози иду у прилог тврдњи да ће у будућности, уз развој технологије, сектор услуга још више напредовати.

Специфичност услуга и маркетинг услуга

На услуге се не може гледати као на производе. Самим тим и маркетинг услуга има одређене специфичности у односу на класични маркетинг. Једна од основних разлика је што у процесу услуживања корисник (потрошач) услуга игра активну улогу.

Четири основна својства услуга за собом повлаче одговарајуће последице које су врло битне са аспекта маркетинга. Због одсуства физичке форме немогуће је извршити патентирање услуга нити трансфер власништва. Промоција и одређивање цена услуга су такође отежани.

Јединство производње и потрошње онемогућава масовну производњу услуга. У процесу услуживања неретко учествује и више од једног корисника. Осим тога, интеракција особља, које врши пружање услуге, и корисника може бити таква да директно утиче на коначан квалитет услуге.

Хетерогеност услуга утиче на то да квалитет услуге, а самим тим и задовољство корисника, зависи од много чинилаца који су ван контроле менаџмента. Због тога, врло лако може доћи до значајних разлика између оног квалитета услуге који је планиран и промовисан и оног који се стварно извршава. Особље које услужује кориснике често може бити пресудан чинилац за квалитетно услуживање.

Кварљивост (неодрживост) доводи до значајних проблема у реализацији услуга. Изузетно је тешко синхронизовати понуду и потражњу за услугама [8]. Често се дешава да сировине за производњу услуга остану неискоришћене, јер није постојао довољан број заинтересованих корисника, или да услед недостатка сировина један број корисника остане не услужен. Такође, немогуће је вршити препродају услуга.

У савременим условима пословања, како на локалним тако и на глобалном тржишту, све је теже одговорити на захтеве потрошача и тако се изборити за опстанак. Организације које послују у услужном сектору ће у будућности пред собом имати још веће изазове од организација из других привредних делатности. Маркетинг менаџери морају бити спремни да одговоре на изазове које доноси експанзија услужних делатности кроз:

- стандардизацију или персонализацију услуга;
- образовање корисника да активније учествују у процесу услуживања;
- прилагођавање тражње услужним капацитетима;

- мерење, дефинисање и унапређење квалитета;
- тржишно тестирање услуга и промоција;
- стварање система за мотивисање особља.

Према мишљењу већег броја аутора, следећа три друштвена тренда ће бити од кључног утицаја на сектор услуга у будућности [4].

Старење становништва пружа могућност развоја разноврсних услуга које ће бити директно усмерене ка најстаријој популацији. Овај део становништва има велико интересовање за многе активности јер располаже са доста слободног времена и финансијских средстава које су током времена штедели. Старији људи најчешће испољавају захтеве за здравственом заштитом, превозом, угоститељством, забавом, итд.

Породице са двоје запослених су уобичајена појава у савременом друштву. За овај тип породице је карактеристично да су оба родитеља запослена и преко дана заузета обавезама у вези са послом којим се баве. У таквим условима живота настаје проблем недостатка времена за кућне обавезе, попут спремања хране, тако да породице овог типа испољавају потребу за услугама из домена угоститељства, збрињавања деце, прања и чишћења стана и сл. Такође, повећани приходи овим породицама омогућавају коришћење разних услуга из области туризма и забаве.

Неожењени и неудати чине део становништва чији је број у порасту. Због тога је извесно да ће се у њима развити потребе за спортско-рекреативним и сличним колективно оријентисаним услугама, јер ће на тај начин бити у могућности да сретну друге слободне људе.

Савремени трендови у међународном окружењу

Глобализација – напредак у информационим технологијама, комуникацијама и транспорту је пре свега био подстакнут потребама привредних и државних организација. Многа достигнућа у тим областима су допринела поједностављењу извршавања пословних активности и омогућила компанијама и менаџменту да лакше комуницирају са пословним партнерима и потрошачима, неретко и са других континената.

Постепено су се стекли услови да компаније прошире своје пословање и изван националних граница и то у много сложенијим формама од извоза. Продори компанија на локална тржишта и либерализација уласка на домицилна тржишта изазвали су појаву нових глобалних конкурената и до краја заострили утакмицу на светском глобалном нивоу [4]. Адамс прави разлику између три кључна појма у интеграцији привредне активности на светском нивоу у савременом периоду [10].

Локализација – Процес модификације производа ради обухватања разлика на глобалном тржишту, укључујући превод на локални језик и културну адаптацију.

Интернационализација – Процес дизајнирања и развоја или реинжењеринга апликација и производа ради задовољења свих циљних локалних потреба без битних техничких промена.

Глобализација – Процес светске интеграције и прилагођавања локалним тржиштима укључујући интернационализацију и локализацију.

Значајан утицај на развој нових односа у светској економији су имали и крупни историјски догађаји као што су рушење Берлинског зида, пад комунизма у Источној

Европи, трансформација Кине итд. Такође, у контексту политичких чинилаца, можемо додати и стварање разних регионалних интеграција широм света, попут NAFTA, MERCOSUR, UE, итд. Према извештају OECD из 1996. године карактеристике глобализације привреде су [10]:

- раст конкуренције између фирми на различитим тржиштима;
- интернационализација производње;
- промена облика међународне трговине;
- растућа међузависност између различитих нивоа глобализације;

У савременој економији главну реч воде отворено тржиште, TNC и нове информационе технологије које су од кључног значаја за раст и развој глобалне привреде. Историјски посматрано, глобализацију привредних активности можемо поделити у три фазе које у савременом добу коегзистирају [10]:

- раст међународне трговине, посебно извоза;
- пресељавање производње, развој off-shore пословања и интензивирање директних инвестиција;
- глобализација технолошких иновација путем мултипликација R&D центара у иностранству.

Интензиван развој светске економије указао је на потребу за успостављање институција које ће вршити контролу и дефинисати стандарде за спровођење међународних пословних активности. Две најстарије институције, International Monetary Fund – IMF и World Bank for Reconstruction and Development – WBRD, основане су 1944. године и баве се међународном монетарном и финансијском сарадњом. Најзначајнија светска институција у области међународног пословања је World Trade Organization – WTO, која је основана 1994. године са седиштем у Женеви. Организација данас има 134 члана и још око 30 које преговарају за пријем. Удео чланица WTO у светској трговини је 90%. [10].

Носиоци пословних активности на глобалном тржишту су мултинационалне компаније. Савремени концепт поделе MNC, који је заснован на обимном истраживању преко 100 MNC из више различитих земаља, разликује три основна типа MNC [10]:

- Мултинационалне (мултидоместичне) компаније за које је карактеристично да врше прилагођавање производа према потребама локалног тржишта;
- Глобалне компаније које развијају исти производ за сва тржишта у циљу задовољења стандардних потреба потрошача;
- Транснационалне компаније (TNC) које комбинују особености MNC и глобалних компанија у циљу задовољења потреба потрошача на локалном и глобалном тржишту.

Глобализација је најзначајнији тренд у међународном пословању чији се утицај осећа на све привредне делатности. Очекивања од глобализације су усмерена, пре свега, ка томе да унесе динамику у светску привреду. Отворености свих привредних система у највишем степену треба да подстакне раст конкурентности, економске ефикасности, специјализацију, економију обима, ФДЕ и технолошка унапређења. Ово је нарочито значајно за земље у развоју које би требало да имају користи од глобализације да превазиђу стање сиромаштва и економске стагнације.

Међународни маркетинг – Утицај глобализације на привредне активности довео је до потребе за дефинисање нових пословних концепата и менаџмент алата који ће бити применљиви у условима глобалног тржишта и конкуренције. Маркетинг као нај-

значајнија функција сваке организације је природно подлегао тим утицајима и постепено прихватио нове елементе које намеће процес глобализације. Постојала је потреба за унапређењем и применом класичних инструмената маркетинга како би се они могли ефикасно употребљавати у међународним пословним активностима. На тим основама почива међународни маркетинг и као пословна филозофија и као нова научна дисциплина. То нам даје за право да под појмом међународног маркетинга (у најширем смислу) обухватимо примену основних принципа маркетинг филозофије на већем броју тржишта, односно свим расположивим тржиштима на којима поједина предузећа оперативно делују или очекују да ће деловати у будућности [7].

Поред тога што међународни маркетинг пре свега одсликава пословну оријентацију одређене организације он подразумева и одговарајуће конкретне облике пословних активности. Полазећи од степена ангажовања организације у процес интернационализације, можемо са становишта оријентације, фокуса и средстава издвојити три облика испољавања међународног маркетинга [6].

Извозни маркетинг (export marketing) је процес примене међународног маркетинга кроз управљање ресурсима организације у циљу задовољења потреба неког тржишта које се налази ван националних граница. Овај вид међународног маркетинга се реализује кроз производњу роба и услуга у матичној земљи и њихов извоз у иностранству. Разликује се од класичног спољнотрговинског пословања због тога што је тежиште на поступку и изведби маркетинг концепта.

Мултидомцилни маркетинг (multinational marketing) је надградња извозног маркетинга у смислу интензивнијег спровођења маркетинг активности на више тржишта ван националних граница. Карактеристично за овај облик примене међународног маркетинга је да он подразумева прилагођавање маркетинг стратегија за свако појединачно тржиште. Практично, долази до развијања посебних маркетинг активности на сваком од тржишта, у складу са специфичностима појединачног иностраног тржишта.

Глобални маркетинг (глобал маркетинг) је процес усмеравања међународних маркетинг активности на такав начин да се читав свет третира као јединствено тржиште и да не долази до разбијања маркетинг програма према потребама појединачних тржишта. Дакле, у средишту глобалног маркетинга се налази глобално тржиште у коме сва друга тржишта учествују само као његово део. Кееган дефинише овај профил маркетинга као процес фокусирања ресурса и циљева компаније на могућности које се јављају на глобалном тржишту и то првенствено да би се оствариле предности које пружају такве могућности за раст и компанију, са једне, са једне, али и да би се обезбедио опстанак, са друге стране [7].

Сам процес интернационализације пословања одређене организације кроз примену концепта међународног маркетинга се обавља, најчешће, у неколико фаза. Приликом дефинисања међународне оријентације, по мишљењу многих аутора, организација постепено пролази кроз следеће четири фазе, наравно, уз могућност да неке од њих не постигне.

Прва фаза у развоју сваке организације је карактеристична по усмерености предузећа на домаће тржиште. Не постоји никакав вид међународних пословних активности и за потребе домаћег тржишта се користи инструменти класичног маркетинга. Уколико се организација одлучи да прошири своје деловање и на инострано тржиште кроз извоз оно ступа у другу фазу. Тада постоји изванредан степен међународних по-

словних активности, међутим, домаће тржиште и даље има приоритет и ресурси организације су највише усмерени ка томе да задовоље његове потребе. Наредна, трећа фаза, може се спровести на два начина. Интернационализацијом пословања уз прилагођавање и прихватање свих посебности иностраних тржишта (опција А) или стандардизацијом производа за сва тржишта (опција Б). Овај вид међународног пословања има дугорочнији карактер и превазилази ефекте извоза. Четврта фаза је врхунац развоја концепта међународног маркетинга. Организација је оспособљена да снабдева локална тржишта производима који су прилагођени локалним потребама и да снабдева глобално тржиште стандардизованим производима.

Међународна сарадња у услужном бизнису

Франшизинг – Афирмација франшизинга као једног од модела пословања се везује за тржиште САД, па се самим тим и интернационализација франшизинга везује за америчке компаније. Број америчких франшизинг компанија из године у годину расте – 1971. године је било 156 франшизера из САД и 3.300 франшизанта у свету, 1982. године тај број је увећан на 295 компанија са преко 23.000 јединица у свету. У наредних десет година тај број се дуплирао – данас преко 400 франшизанта на светском тржишту има преко 40.000 јединица [7].

Франшиза представља уговор по коме компанија давалац франшизе (*franšizer*) омогућава компанији примаоцу франшизе (*franštant*) да се бави бизнисом коју је развила [10]. Када се успостави овај вид пословне сарадње између два партнера, дужност франшизера је да франштанту пружи квалификовану помоћ и низ услуга у циљу успешније реализације и спровођења у живот овог концепта међународне сарадње. Реч је о томе да се кроз франшизинг компанија франштант укључује у већ постојеће систем компаније франшизера. Компаније које послују у сектору услуга највише се користе овим моделом сарадње у циљу интернационализације пословања.

Уговором о пословној сарадњи између франшизера и франшизанта се дефинишу и одговарајуће финансијске обавезе.[11] Стандардни облик финансијских обавеза франшизанта према франшизеру је плаћање у виду *royalty fee*, односно, периодично континурано плаћање, најчешће на годишњем или кварталном нивоу, у виду процента од укупног промета. Поједини франшизери наплаћују улазак франшизанта у њихов пословни систем кроз једнократну наплату *initial fee*. Ова пракса није опште прихваћена у франшизингу. Остале услуге имају своју цену било по ставкама или се укључују у *royalty* плаћање. У комбинацији свих плаћања *royalty* може износити од 5-12% бруто промета [7]. Постоји пет основних модела међународног франшизинга.

Ексклузивни франшизинг (*master franchising*) омогућава једној организацији или појединцу пословање на одређеној територији или циљном тржишту. Истраживање које је обухватило 169 значајних и успешних франшизинг система показало је да у 57% случајева управо реч о мастер франшизингу као модалитету међународног франшизинга [7].

Оснивање огранака подразумева формирање сопствене јединице (*subsidiје*) која потом проширује пословање уступањем франшизинг садржаја новим члановима система.

Заједничко улагање (*joint venture*) значи формирање заједничког предузећа са иностраном фирмом или лицима на циљном тржишту, које даље шири пословање – било праксом заједничког улагања, развијањем подфраншизинг односа или комбинацијом.

Директни франшизинг (direct licence) подразумева уступање права пословања од стране франшизера непосредно власнику јединице франшизанту уз директну подршку и помоћ даваоца франшизе. Најчешће је реч о самосталним продавницама које франшизеру, кроз овај модалитет сарадње, омогућавају директан контакт са потрошачима на циљном тржишту.

Као стратегија уласка на инострано тржиште франшизинг може бити врло интересантан из више разлога. Организације које желе да кроз франшизинг изврше интернационализацију свог пословања имају користи јер [7]:

- се смањује ризичност инвестиције;
- нуди могућност повећања продаје;
- смањује се трошкови интернационализације пословања;
- релативно лако се могу пронаћи менаџери или организације које желе да уђу у посао;

- може да послужи као пилот програм;
- омогућава развијање сопствене дистрибуције;

Заједничка пословна улагања (ЈБВ) – облик сарадње најмање две организације које се спроводи кроз вишегодишње улагање финансијских средстава у нову пословну јединицу. Организације улазе у партнерство ради дугорочне сарадње која се испољава стварањем посебног пословног система. Активан однос обе стране огледа се кроз заједничко: пословно одлучивање, управљање, сношење пословних ризика и поделу добити [13]. Заједничко пословно улагање треба разликовати од пасивног улагања финансијских средстава без активног учешћа партнера у вођењу пословања нове пословне јединице. Пословни концепт међународних заједничких улагања има две основне појавне форме [16]:

- власничко заједничко улагање (corporatate joint venture) када долази до учешћа најмање два партнера у оснивању нове пословне јединице где је расподела добити између партнера у сразмери са њиховим учешћем у власничком капиталу,
- уговорно улагање (non-corporate joint venture) када се међусобни односи између партнера у улагању дефинишу уговором, углавном без оснивања новог предузећа у заједничком власништву.

Пракса у развијеним земљама је довела до стварања неколико основних профила међународних заједничких пословних улагања. За нас који се бавимо проблемом интернационализације услужног бизниса значајна су услужна заједничка улагања (services joint venture) [15]. Заједничка улагања у сектору услуга су доживела експанзију у последње две деценије. Она поред области трговине обухватају и банкарство, угоститељство, транспорт, консалтинг и друге врсте услуга. Значајан допринос развоју ове врсте заједничких улагања имају нове технологије. Оне су омогућиле далеко флексибилнији приступ међународним пословним операцијама. Лидери међународних заједничких пословних улагања су компаније из услужног сектора попут банака и осигуравајућих друштава.

Консалтинг – Тенденција компанија да изврше интернационализацију свог пословања и развој технологије су довели стварања нових облика међународне међународне сарадње као што је консалтинг (consulting). Овај облик сарадње заузима све значајније место под дејством глобализације јер компаније траже све врсте помоћи како би што успешније извршиле интернационализацију свог пословања.

Главни разлози који иду у прилог интензивирању афирмације консултантских услуга су комплексност и динамичност међународног маркетинг окружења али и потреба за брзим реаговањем путем [14]:

- скраћивања времена неопходног за реализацију конкретних активности (производња, маркетинг, промет);
- обезбеђивање специјализованог знања и know-how;
- стварања нових идеја и приступа;
- добијања непристрасних процена о активностима компаније.

УНИДО наводи пет основних облика међународних консалтинг послова [7]:

– услуге изградње и пројектовања (design and engineering services) се примењују приликом оснивања индустријског погона или пројекта и обухватају израду студије изводљивости, пројектовање погона и припреме књиге тендера за опрему и грађевинске послове, оцену понуда и надзор изградње;

– технолошки консалтинг (technological services) обухвата помоћ ради избора силовина, репроматеријала, развоја техничке опреме, регулисање услуга ради, итд.;

– економски консалтинг (economic services) обухвата услуге анализирања, истраживања и дефинисања свих чинилаца који су од значаја за економију рада, при том обухватајући плански, трошковни и менаџмент аспект операционализације конкретног пројекта;

– пословни консалтинг (management consulting) није доминантно инжењерско-извођачког карактера и усмерен је ка томе да помогне менаџменту организације у решавању текућих пословних проблема.

– програми обуке (training programmes) су вид консалтинга који има за циљ да обучи кадрове и образује радне профиле који су способни да успешно користе опрему и послују након одласка експерата који су спроводили програме.

Закључак

Добар број предузећа се у свом пословању оријентише на домаће тржиште због већег степена познавања законитости његовог деловања, па сходно томе и већег степена извесности у погледу успешности у пословању, или једноставно услед бољих услова за рентабилно пословање. У последње време, међутим, постоји више чинилаца који упућују предузећа на страна тржишта. Пре свега, развој технологије достигао је такав ниво да је савремена, високоспецијализована опрема у могућности да „одбаци“ све веће количине производа за које је неопходно (унапред) наћи адекватна тржишта. Друго, постоји могућност да на домаћем тржишту стопа раста националног дохотка опада, па самим тим и куповна моћ потрошача, а могућа је и варијанта да држава својим високим пореским оптерећењима практично усмерава предузећа на инострана тржишта. Надаље, могуће је да кроз кооперативне или лиценчне односе предузеће смањује трошкове за истраживање и развој, али то у исто време захтева интернационалну оријентисаност предузећа у свом пословању, итд.

Вредновање сопствених способности предузећа за активности на страним тржиштима врши се на различите начине. По нама за начин оцењивања и вредновања се користе следећи критеријуми: финансијски потенцијал предузећа, способ-

ност “менаџмента”, инострано искуство (традиција), животни циклус производа (који је у разматрању), (примењена) производна технологија, и потенцијал предузећа. У другом кораку, приликом избора могуће форме наступа на иностраном тржишту од стране предузећа, било путем извоза, преко кооперантских уговора до директних инвестиција, управо овим редоследом пропорционално расте значај и сложеност процеса доношења одлуке. Тако, примера ради, у један извозни посао се може ући на основу вођених пословних разговора и потписаног уговора о пласману одређене количине под одређеним условима, док одлука о уласку на инострано тржиште путем директних инвестиција захтева много сложенији и компликованији процедурални поступак одлучивања, најчешће путем израде пројекта – студије остварљивости (*feasibility study*). Због сложености и комплексности одлучивања код развијених облика наступа предузећа на иностраним тржиштима, израда пројекта – студије остварљивости поставља се као императив. По нама, без обзира да ли се ради о индиректном извозу, директном извозу, лиценцној сарадњи, другим облицима заједничких улагања или директном инвестирању, сматра да је неопходно проценити међународно окружење, одлучити на која тржишта ући и на који начин, а тек потом сачинити маркетинг програм и, паралелно са израдом програма, структурирати адекватне облике организовања маркетинг активности.

Литература

- [1] Bannock G., “Dectinary of Economics”, Sixth Edition, Penguin Book Ltd. London 1998.
- [2] Bartlet, A., “Kentucky Fried Chicken”, Harvard Business School, 1992.
- [3] Fajtfild, P., “Strategije u marketing”, Clio, Beograd, 2003.
- [4] Gašović, M., “Osnove menadžmenta”, Praktikum, Beograd, 2002.
- [5] Haton, A., “Planiranje u marketing”, Clio, Beograd, 2003.
- [6] Jednak, J., “Ekonomija”, BPŠ, Beograd, 2003.
- [7] Jović, M., “Međunarodni Marketing”, IEN, Beograd, 2002.
- [8] Kancir, R., “Marketing usluga”, predavanja, BPŠ, 2003.
- [9] Knežević, R., “Marketing”, 2002, BPŠ, Beograd.
- [10] Kotlica, S., “Međunarodna ekonomika i poslovanje”, Megatrend, Beograd, 2002.
- [11] Lovelock, H., “Developing Global Strategies for Service Businesses”, California Management Review, Volume 38, Number 2, 1996.
- [12] Jovanović, D., Milenković, N., & Damjanović, R. (2017). Ocenjivanje i predviđanje potreba potrošača. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 3(1), 70-79.
- [13] Čavlin, M., Žugić, R., & Prebiračević, V. (2017). Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 3(1), 102-113.
- [14] Prdić, N. (2017). Konkurentnska prednost preduzeća na osnovu benčmarking analize poslovanja. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 3(3), 107-117.
- [15] Milojević, I., Vukoje, A., & Mihajlović, M. (2013). Računovodstveno konsolidovanje bilansa metodom sticanja. *Ekonomika poljoprivrede*, 60(2), 237-252.
- [16] 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. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(3), 973-985.