



MARKETING RAZVOJNI KONCEPT U INTEGRISANIM MENADŽMENT SISTEMIMA

MARKETING DEVELOPMENT CONCEPT IN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

Slavka Backović-Jeremić, dipl.maš.inž. Dragan Stamenović, dipl.maš.inž.
Mr Zorica Đorđević, dipl.ecc.¹⁾

Rezime: Konkurentsku prednost na savremenom tržištu organizacija ostvaruje bržom reakcijom na zahteve tržišta (kupaca) od konkurencije i ponudom superiornijeg proizvoda. Faktor vreme - brzina identifikovanja potreba kupaca, brzina njihovog prevođenja u kvalitativne i kvantitativne zahteve na nivou proizvoda, brzina izbora, ocenjivanja i realizacije ideje za novi/modifikovani proizvod, je postao presudan za uspeh na tržištu. Zato organizacije sve više primenjuju model marketinškog razvoja proizvoda, odnosno razvoj u direktnom kontaktu sa kupcem. Preduslov za primenu ovog modela razvoja proizvoda je integrisanost, maksimalna mobilnost svih parcijalnih menadžment sistema, odnosno svih procesa od generisanja ideja, inženjerizacije, industrijalizacije do komercijalizacije. U radu je dat pristup projektovanju novog modifikovanog proizvoda na primeru Zastava oružje.

Ključne reči: marketing, integrisani menadžment sistemi

1. UVOD

Za preduzeća, posebno ona koja posluju u vrlo dinamičnoj eksternoj sredini, kakvo je na primer tržište oružjem, inovacije se nameću kao neophodnost ukoliko žele da ostanu konkurentna i uživaju visok potencijal za svoj opstanak, rast i razvoj. Zato je jasna briga o uvođenju poboljšanja na proizvodima uključujući i poboljšanja u procesu proizvodnje, pa i menadžmenta u nastojanju da oстане ispred svoje konkurencije. Konkurencija je snažna i dinamična na većini tržišta. Otuda je veoma bitno za preduzeće da stalno razvija nove/modifikovane proizvode kako bi moglo da izađe u susret promenljivim potrebama korisnika i akcijama konkurencije. Konkurentsku prednost na savremenom tržištu organizacija ostvaruje bržom reakcijom na zahteve tržišta (kupaca) od konkurencije i ponudom superiornijeg proizvoda. Faktor vreme - brzina identifikovanja potreba kupaca, brzina njihovog prevođenja u kvalitativne i kvantitativne zahteve na nivou proizvoda, brzina izbora, ocenjivanja i realizacije ideje za novi/modifikovani proizvod, je postao presudan za uspeh na tržištu. Zato organizacije sve više primenjuju model marketinškog razvoja proizvoda, odnosno razvoj u direktnom kontaktu sa kupcem. Preduslov za primenu ovog modela razvoja proizvoda je integrisanost, maksimalna mobilnost svih parcijalnih menadžment sistema, odnosno

svih procesa od generisanja ideja, inženjerizacije, industrijalizacije do komercijalizacije.

Novi proizvodi su pokretačka snaga svake privredne aktivnosti. Ciljevi aktivnosti novog proizvoda su [1]:

1. Rast
 - Rapidan rast
 - Kontrolisani rast
 - Održavanje-obnova
1. Tržišni status
 - Stvoriti novu tržišnu mogućnost
 - Povećati učešće – agresivno
 - Zadržati učešće – poziciono
 - Ustupiti učešće
3. Specijalne svrhe
 - Diversifikacija
 - Izbegavanje da se bude kupljen
 - Kompletiranje linije proizvoda
 - Prinos na investicije/imovinu
 - Zadržavanje/menjanje imidža.

Inovacija nije jedan događaj, ona je proces, ona je deo svakodnevne aktivnosti u svim procesima poslovnog sistema. Zbog toga što su rizik i neizvesnost prisutni u velikoj meri, u Zastava oružju primenjuje se pristup integralnosti svih parcijalnih menadžment sistema, odnosno svih procesa od generisanja ideje, inženjerizacije, industrijalizacije do komercijalizacije. Treba napomenuti, da kod organizacija sa poznatom markom, kakva je Zastava oružje, postoji i dodatni

1) "Zastava oružje" AD Kragujevac, Srbija, znpaop@ptt.yu

rizik oštećenja ukupne reputacije organizacije, ako dođe do neuspeha, pa je jasno zašto Zastava oružje ima ovaj pristup uvođenju novog/modifikovanog proizvoda u proizvodni program.

2. INTEGRACIJA – STRATEŠKO OPREDELJENJE MENADŽMENTA

Na tržištu pobeđuju organizacije koje imaju bolje strateško planiranje, projektovanje proizvoda, inženjering, proizvodnju, distribuciju proizvoda i administrativne procese. Posebnu pažnju rukovodeće strukture treba da posvete procesima koji omogućavaju organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve. Svi pristupi strateškom planiranju uključuju postupke da se nađu odgovori na sledeća ključna pitanja [1]:

- Gde smo bili, gde smo sada i gde smo krenuli sa našim postojećim planovima?
- Gde želimo da idemo?
- Kako alociramo naše resurse da bi smo došli tamo gde želimo da dođemo?
- Kako pretvaramo naše planove u akcije?
- Kako uporediti naše rezultate sa našim planovima i uraditi korekcije koje zahtevaju nove planove i akcije?

Tržišta su dinamična. Potrebe kupaca, konkurenti i sredine u kojima bitišemo se takođe menjaju. Naravno nije svaka prilika dobra za svaku organizaciju. Treba napomenuti da su atraktivne prilike one koje se uklapaju sa onim što želi cela organizacija i naravno što je sposobna da uradi.

Organizacije ne posluju u vakuumu, ona je kreacija njegove sredine. Njen opstanak, rast i razvoj uslovljeni su stanjem i promenama koje se događaju u sredini u kojoj obavlja svoju delatnost. Zbog toga je bitno da prati relevantne promene koje se događaju u sredini u kojoj posluje i da planira prilagođavanje ovim promenama.

Iz ovoga proizilazi da je osnovni cilj savremene organizacije razvoj novih proizvoda putem marketinškog koncepta razvoju novih proizvoda. Za uspešno sprovođenje marketinškog pristupa razvoju novog proizvoda značajne su početne faze razvoja, jer je za stalno i pravovremeno lansiranje novih proizvoda neophodan veliki broj ideja za nove proizvode. Imajući u vidu da su ulaganja u ove faze neuporedivo manja u odnosu na ostale faze, organizacija mora da uspostavi organizovan pristup prikupljanju i vrednovanju ideja.. Posebno važan zadatak u ovim fazama je definisanje internih izvora ideja i njihovo organizovanje na proceduralan način, tj definisanje aktivnosti, dokumentacije, odgovornosti, ovlašćenja. Takođe organizovani pristup ocenjivanju-selekciji ideja za nove proizvode predstavlja važan korak u snižavanju rizika lansiranja proizvoda na tržište.

Da bi postalo kompetentno u odnosu na vremensku komponentu razvoja, organizacija treba da podstiče kreativno ponašanje zaposlenih. To zahteva kreiranje pravog okruženja i prave kulture. Kreativno okruženje kreira i kreativne zaposlene. Kadrovski resursi su široko prihvaćeni kao najvažniji resursi neke organizacije, pa zato organizacije koje žele da dobiju najbolje od svojih kadrova kreiraju atmosferu poverenja i otvorenosti. Ovo zasigurno mora biti dopunjeno odgovarajućim sistemom obrazovanja i obučavanja uz primenu motivacionih mehanizama. Mnoge od danas uspešnih organizacija su pre svega uspešne zbog sposobnosti njihovih menadžera da vlastitu viziju podele sa zaposlenima u organizaciji. Vrlo je važno da menadžeri zavrede poštovanje, jer poznato je da zaposleni rade u skladu sa pravilima i ponašanjem svojih »vođa«. Sistem obrazovanja i obučavanja unapređuje i skraćuje svaki korak u procesu planiranja novog proizvoda od generisanja ideja, inženjerizacije, industrijalizacije do komercijalizacije. On je temelj organizacije kao organizacije koja uči. Znanje i inovacija postali su ključni u borbi organizacije za tržišni "kolač"[2]. Ovo podrazumeva da organizacija mora da ima strategiju sa kojom će da dovede u korelaciju cilj, misiju i potencijal sa jedne strane i zahteve i pretnje sa tržišta sa druge strane. Upravo integracija omogućava prevođenje strategije u merljive ciljeve, prenošenje ciljeva na niže nivoe, praćenje i ocenjivanje[3].

Princip standarda ISO 9000 koji govori o sistemskom pristupu menadžmentu ustvari podrazumeva identifikaciju, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa za dati cilj unapređenja efektivnosti i efikasnosti organizacije. Ovo pak pri postavljanju ciljeva omogućava sinhronizaciju ciljeva procesa, organizacijskih entiteta i organizacije što dovodi do integracije unutar same organizacije. Imajući u vidu da svi problemi nastaju zbog dezintegracije, što znači ili nismo povezani sami sa sobom unutar organizacije, ili nismo povezani sa svojim korisnicima, jasno je zašto je u primeni integracija.

U savremenim uslovima poslovanja rast i razvoj preduzeća u direktnoj je korelaciji sa uspešnoću identifikovanja (definisanja) zahteva kupaca, zaposlenih, vlasnika i društva u celini i kvaliteta njihovog prevođenja u karakteristike proizvoda.

Marketinški razvoj novog proizvoda, uključivanje ekološkog zahteva i zahteva za bezbednost u ulazne zahteve pri projektovanju proizvoda postali su uslov uspešnosti.

3. PROCES UVOĐENJA NOVOG / MODIFIKOVANOG PROIZVODA

Razvoj novog proizvoda je "igra" sa značajnim ulogom, ulogom resursa preduzeća. Rezultat neke igre na samom početku je vrlo neizvestan. Otuda potreba marketinškog razvoja novog proizvoda, odnosno razvoja u direktnom kontaktu sa kupcima. Na ovaj način preduzeće u znatno kraćem vremenu dolazi do odgovora na esencijalna pitanja: KO, ŠTA, ZAŠTO, KADA, GDE i KAKO kupuje.

3.1 Definisane Zahteva za proizvodom

Marketing istraživanjem preduzeće identifikuje i tzv. kritične osobine proizvoda, odnosno identifikuje karakteristike proizvoda koje čine kvalitet prema shvatanju kupca, zatim odnos ovih karakteristika sa ostalim karakteristikama proizvoda kao i spremnost kupca da plati viši nivo kvaliteta. Istražuje se i konkurencija, tehničko-tehnološka dostignuća i pravna regulativa. Struktura procesa Marketing istraživanje koje se primenjuje u Zastava oružje za potrebe definisanja zahteva za proizvod prezentovana je u Karti procesa (Slika 1).

KARTA PROCESA							
NAZIV PROCESA				VLASNIK PROCESA			
MARKETING ISTRAŽIVANJE				RUKOVODILAC MARKETINGA			
Prethodni proces		Ulaz u proces		Proces/podpr/aktivnost		Potrebni resursi i informacije	
1. Poslovno planiranje 2. Praćenje zadovoljstva korisnika 3. Prodaja		1. Plan marketinga 2. Zahtevi za istraživanje drugih funkcija preduzeća 3. Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika iz prethodnog perioda 4. Zahtevi korisnika		1. Prikupljanje podataka 2. Obrada podataka 3. Formiranje izveštaja 4. Preispitivanje izveštaja 5. Formiranje baze podataka o istraživanju		1. Osposobljeno osoblje za komunikaciju, prepoznavanje karakteristika proizvoda, prikupljanje i obradu podataka 2. Finansijska sredstva 3. Zakonska i druga normativna regulativa	
1. Definisane zahteva za proizvodom		1. Zahteva korisnika		1. Definisane karakteristika proizvoda 2. Preispitivanje mogućnosti realizacije proizvoda		1. Kompetentno osoblje 2. Finansijska sredstva	
DEFINISANJE ZAHTEVA ZA PROIZVODOM				RUKOVODILAC MARKETINGA			
Prethodni proces		Ulaz u proces		Proces/podpr/aktivnost		Potrebni resursi i informacije	
1. Marketing istraživanje 2. Prodaja		1. Sažeta informacija - Izveštaj 2. Zahtevi korisnika		1. Definisane karakteristika proizvoda 2. Preispitivanje mogućnosti realizacije proizvoda		1. Kompetentno osoblje 2. Finansijska sredstva	
PERFORMANSE PROCESA		PRAĆENJE I MERENJE		ANALIZA		POBOLJŠANJA	
Karakteristike	Ciljevi	Primenjena metoda	Način izveštavanja	Primenjena metoda	Način izveštavanja	Primenjena metoda	Ocena efekata
Broj novih ideja Broj realizovanih ideja	Utvrđiti potrebe i karakteristike proizvoda koji će zadovoljiti korisnika Utvrđiti mogućnosti preduzeća da realizuje takav proizvod	Statist. praćenje: - broja prikupljenih ideja u toku godine - broja realizovanih istraživanja u toku godine - broja prihvaćenih zahteva za proizvodom u toku godine Odgovor: Rukovodilac marketing istraživanja.	1) Zapisnici sa mesečnih kolegijuma 2) Godišnji izveštaji o ostvarenju performansi	Metoda poređenja: - sa planom istraživanja - sa realizacijom u prethodnoj godini Odgovor: Rukovodilac marketing istraživanja.	Pismeno izveštavanje OZK jedanput godišnje kada se vrši analiza ostvarenih rezultata u toku proteklog perioda. Odgovor: Rukovodilac marketing istraživanja.	Primenjene metode poboljšanja su: - Korektivne mere (QMS 14.05) - Preventivne mere (QMS 14.06) Odgovor: - Rukovodilac marketing istraživanja stalno ako proceni da se ne ostvaruju performanse procesa ili je ugroženo njihovo ostvarenje. - OZK na osnovu godišnjeg preispitivanja (a može i češće).	U skladu sa dokumentima - QMS 14.05 - Korektivne mere i - QMS 14.06 - Preventivne mere

Slika 1 Struktura procesa Marketing istraživanje koje se primenjuje u Zastava oružje za potrebe definisanja zahteva za proizvod

U cilju definisanja karakteristika proizvoda koriste se podaci i informacije iz internih i eksternih izvora. Izvor je pre svega tržište jer ono verifikuje kvalitet. Informacije sa njega dobijaju se direktnim komuniciranjem sa kupcima (anketa, neformalni razgovori...), iz izveštaja i analiza specijalizovanih institucija, analizom reklamacija proizvoda, praćenjem konkurencije i trenda razvoja tržišta.

Značajan izvor informacija su još i distributeri, sajmovi, izložbe, prezentacije proizvoda, štampa (pozitivan i negativan publicitet), statistički izvori i publikacije i interni podaci samog preduzeća.

Analizom prikupljenih podataka – informacija preduzeće nastoji da identifikuje faktore koji izazivaju zadovoljstvo i faktore koji izazivaju nezadovoljstvo kupaca proizvoda a zatim definiše i

svoju kokurentnost u odnosu na druge proizvođače i uoči trend razvoja tržišta.

Analiza predstavlja kombinaciju nauke i veštine[3], znanja i iskustva, logike i intuicije. Izbor analitičkog instrumentarijuma za proces analize zavisi od:

- raspoloživosti resursa (informacija, vreme, finansije...) i
- stručnosti i kreativnosti onoga ko analizira.

Za analizu prikupljenih podataka i informacija raspoložive su brojne matematičko – statističke metode: metod srednje vrednosti, mere varijacije, indeksi, trend, regresioni model, cenovna elastičnost tražnje...

Rezultati marketing istraživanja prezentuju se u formi Izveštaja. Na bazi njega formira se sažeta informacija o zahtevima za proizvod.

Za prevođenje potreba i zahteva kupaca u specifikaciji za projektovanje proizvoda koriste se odgovarajuće metode i tehnike. Najčešće korišćena metoda kod nas je QFD metoda – raspoređivanje funkcije kvaliteta.

Ispunjenjem zahteva i očekivanja kupca istovremeno, u velikoj meri zadovoljavaju se ciljevi preduzeća kao i interesi društva.

Sve aktuelniji zahtev pri projektovanju novog proizvoda je ekološki, odnosno zahtev da je proizvod neškodljiv za prirodu i životnu sredinu. Razvijati i isporučivati proizvode koji nemaju štetan uticaj na životnu sredinu i koji su bezbedni u predviđenoj upotrebi, ekonomični u pogledu potrošnje energije i prirodnih resursa i mogu se reciklirati, ponovo upotrebiti ili bezbedno odložiti na otpad, zahtevi su standarda ISO 14000. Proizvod treba da ispuni očekivanja kupaca, a da ne ugrozi životnu sredinu i prirodu.

Integrisanje ekološkog zahteva u dizajn (projektovanje) i razvoj proizvoda je višestruko značajno – smanjenje troškova otklanjanja ekološke štete, dobar poslovni imidž i prednost na mnogim tržištima (posebno na tržištu razvijenih zemalja gde je ekološki faktor vrlo aktuelan).

Svaki proizvod tokom svog životnog veka vrši manji ili veći uticaj na životnu sredinu. Proizvodi Zastava oružje najveći negativni uticaj na životnu sredinu vrše u fazi realizacije i korišćenja – preko municije[4]. U manjoj meri utiču u fazi nabavke sirovina, skladištenja, transporta, odlaganja i recikliranja otpada. U cilju eliminisanja ili minimiziranja negativnih uticaja velika pažnja posvećuje se izboru sirovina, tehnologije izrade i municiji.

Za proizvode Zastava oružje izrazito je važan zahtev bezbednosti, bezbednost sa aspekta kupca i sa aspekta proizvođača. Sigurnost funkcionisanja i bezbednost u upotrebi ulazni su zahtevi kod projektovanja i razvoja oružja. Ove zahteve definišu aktuelni zakonski propisi ali oni proizilaze i iz iskustva i prakse proizvođača.

Definisane karakteristike proizvoda prezentiraju se u formi dokumenta Zahtev za proizvodom koji verifikuje (Odluka o usvajanju zahteva) direktor preduzeća.

3.2 Preispitivanje mogućnosti realizacije proizvoda

Cilj izrade studije mogućnosti realizacije je utvrđivanje mogućnosti preduzeća, i uslova pod kojima može, da realizuje proizvod sa karakteristikama datim u Zahtevu za proizvodom. Ključna varijabla za ocenu prihvatljivosti novog proizvoda su: tražnja, udeo na tržištu, dobit, iskorišćenost kapaciteta i kompatibilnost sa politikom rasta i razvoja preduzeća.

Da bi odgovorila Studija mogućnosti realizacije treba da sadrži:

- marketing analizu,
- program realizacije i
- ekonomsku analizu.

Analitička studija Marketing analiza sadrži ocenu tržišne mogućnosti proizvoda – projekta.

Ocena se donosi na bazi razmatranja niza relevantnih faktora:

- ponuda konkurencije (postojeća i potencijalna),
- očekivana tražnja za proizvod,
- očekivana prodajna cena proizvoda,
- očekivani obim plasmana proizvoda,
- oblici plasmana,
- oblici promotivnih aktivnosti,
- životni vek proizvoda i
- raspoloživost servisne mreže.

Program realizacije obuhvata:

- Sažete informacije o proizvodu i/ili usluzi i ocenu mogućnosti ispunjenja sa predlogom izmena u sažetim informacijama ako je potrebno
- Idejno rešenje proizvoda sa mogućim varijantama
- Ocena mogućnosti primene delova i agregata od drugih proizvoda iz proizvodnog programa
- Rezultati ispitivanja i verifikacije pretprojekta - modela
- Plan kvaliteta
- Tehno-ekonomsku analizu i
- Predlog prioriteta u razvoju i finansiranju

Ekonomska analiza radi se na osnovu podataka iz programa realizacije i svrha joj je da se dobije konkretna poslovna ocena o rentabilnosti ideje koja se implementira. U preduzeću se za merenje racionalnosti uvođenja novog proizvoda u proizvodni program koriste:

- metod sadašnje vrednosti
- metod roka povraćaja
- metod stope prinosa na investicije
- metod prelomne tačke i
- indeks vrednosti proizvoda

Uvođenje novog proizvoda u proizvodni program ne bazira se uvek na perspektivnoj rentabilnosti već se razmatraju i dodatni kriterijumi: povezanost proizvoda u tražnji i troškovima (korišćenje istih kapaciteta proizvodnje, osnovnih resursa i kanala distribucije).

Studiju mogućnosti realizacije razmatra i usvaja top menadžment preduzeća, pri čemu formira Odluku o prihvatljivosti i nastavku daljih aktivnosti - izrade Investicione studije, ili prekida dalju aktivnosti na projektovanju. Treba naglasiti da se pre konačne odluke ciljevi prodaje, troškovi i investicije razmatraju i sa aspekta ostvarenja ciljeva i politike preduzeća.

3.3 Inženjerizacija i industrijalizacija proizvoda

Postupak razvoja proizvoda u najopštijem slučaju prolazi kroz sledeće faze[5]:

1. fazu preprojekta
2. fazu prototipa / prototipske partije i
3. fazu nulte serije

sa sledećim globalnim aktivnostima:

- 1) izrada idejnog rešenja proizvoda
- 2) konstruisanje proizvoda (izrada KD),
- 3) izrade propisa o kvalitetu proizvoda i tehničkih uputstava,
- 4) izrade i ispitivanja proizvoda u fazama razvoja proizvoda,
- 5) verifikacije i validacije proizvoda i
- 6) preispitivanja aktivnosti i faza razvoja proizvoda.

Faza inženjerizacije i industrijalizacije dokumentovana je Poslovníkom o razvoju proizvoda, odgovarajućim procedurama i radnim uputstvima.

Treba naglasiti da se u ovim fazama posebna pažnja posvećuje nadležnostima i verifikaciji pojedinih aktivnosti, odnosno preispitivanju faza i donošenju adekvatnih odluka (definisana je matrica odlučivanja, na osnovu kojih zapisa se donose odgovarajuće odluke i ko je ovlašćen za donošenje tih odluka).

3.4 Komercijalizacija proizvoda

Plasman prvih količina proizvoda na tržištu podrazumeva sledeće:

- Promotivne aktivnosti
- Prodaju prvih količina i
- Prikupljanje informacija o zadovoljstvu korisnika proizvoda.

Odmah posle donošenja odluke o prelasku na proces projektovanja i razvoja proizvodnje (industrijalizacije) pristupa se promotivnim aktivnostima u cilju animacije budućih korisnika proizvoda. Priprema se adekvatna prodajno - promotivna dokumentacija: katalozi, brošure, uputstva, lista rezervnih delova; prave se planovi obrazovanja i obučavanja proizvodnog osoblja, servisa, isporučioaca; uspostavlja se organizacija distribucije i sl.

Po okončanju faze razvoja procesa proizvodnje i osvajanja proizvodnje (njenom uspešnom verifikacijom i validacijom) funkcija prodaje preduzima aktivnosti na prodaji proizvoda realizovanih u fazi osvajanja proizvodnje.

Radi osiguranja tržišnog uspeha proizvoda u organizaciji se :

- uspostavlja adekvatan rok garancije,
- prati kvalitet post prodajnih aktivnosti,

- preispituje raspoloživost i prikladnost tehničkih uputstava za funkcionisanje, održavanje i popravku proizvoda,
- razvija integrisani sistem o kvalitetu, pouzdanosti i troškovima servisiranja koji služe marketingu (marketing pre prodaje) kao ulazni podaci za proizvod (za prvu fazu).

Funkcije marketing istraživanja i prodaje obavezne su da uspostave potpuni kontakt sa kupcima prvih količina proizvoda u cilju ocene zadovoljstva korisnika. Odmah po dobijanju rezultata zadovoljstva/nezadovoljstva vrši se analiza i sprovode adekvatne mere poboljšanja.

4. ZAKLJUČAK

Marketing razvojni koncept uvođenja novog/modifikovanog proizvoda je kompleksan i multidisciplinarnan. Treba integrisati više raznorodnih zahteva: proizvod treba da ispuni očekivanja korisnika, bude bezbedan, ne ugrozi prirodu i životnu sredinu i pri tome donese dobit preduzeću.

Zato, u Zastava oružju, Zahtev za proizvod, pored opisa proizvoda, tehničkih i komercijalnih karakteristika sadrži i posebne informacije o zahtevima:

- sa stanovišta propisa i zakonske regulative,
- za osiguranje eksploatacije i održavanja, odnosno bezbednosti i sa aspekta kupca i proizvođača i
- ekološkog aspekta, odnosno uticaja na životnu sredinu

To je proces visokog rizika i velikog uloga, ali je uslov opstanka, rasta i razvoja preduzeća.

LITERATURA

- [1] R.Senić, Marketing menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac 1999.g.
- [2] Backović-Jeremić S., Đorđević Z., Stamenović D. Integrisani menadžment sistem – uslov sticanja konkurentske prednosti, ICQ, Beograd 2006.
- [3] Tričković V. i Hanić H. – Elementi istraživanja tržišta, Savremena administracija , Beograd, 1986.
- [4] Đorđević Z., Backović Jeremić S., Stamenović D., Istraživanje potreba i zahteva kupaca kao preduslov za rast i razvoj preduzeća, Kruševac 2003.
- [5] Dokumentacija QMS »Zastava oružja« Kragujevac