

KRIZA EKONOMIJE MALOG PREDUZEĆA I STRATEGIJA OPORAVKA

CRISIS ECONOMY OF SMALL BUSINESSES AND STRATEGY RECOVERY

Doc.Dr Dragan Radović¹, dipl.inž.

Doc. Dr Živorad Milić,²

Branka Radović³ dipl.ecc

Rezime: Posledice svetske ekonomske krize ostavile su dubok trag na aktivnosti realnog sektora, posebno u poslovanju malih proizvodnih preduzeća. Smanjenje potražnje na tržištu dovelo je do smanjenja plasmana roba i pada aktivnosti u proizvodnji. Kriza poslovanja malih preduzeća, u velikom broju slučajeva, generisana je izvan preduzeća, kao posledica deregulacije na međunarodnom finansijskom tržištu i kao rezultat društveno neodgovornog poslovanja malog broja velikih kompanija prema različitim stejkholderima kompanija širom sveta.

Strategija razvoja sektora malih i srednjih preduzeća pretočena je u strategiju oporavka ovog sektora u kome centralno mesto pripada očuvanju radnih mesta, izvozno orijentisanih poslova koji imaju šansu na međunarodnom tržištu, povećanju investicione aktivnosti kako bi se poboljšala akciona sposobnost i konkurentnost.

U ovom radu ukazaće se na uzroke krize poslovanja malog preduzeća koji dolaze iz i izvan organizacije, reflektuju se na zaostajanje u rastu i razvoju ovog sektora, potrebi fokusiranja na strategiju oporavka koja treba da pomogne da se povrati poslovna i konkurentna sposobnost kako bi se stvorili uslovi za rast i razvoj ovog sektora.

Ključne reči: preduzeće, strategija, konkurentnost, kriza, razvoj.

Abstract: The consequences of the global economic crisis has left a deep mark on the real sector activities, especially in small business production company. The reduction of demand on the market led to a decrease in marketing goods and the fall in manufacturing activity. The crisis of small business enterprises in most of cases, is generated outside the company, as a result of deregulation of international financial market and as a result of socially irresponsible business small number of large companies according to various stakeholders of companies around the world.

Strategy for development of small and medium enterprises is translated into a strategy of recovery of the sector in which the central place belongs to the preservation of jobs, export-oriented activities that have a chance in the international market, increasing investment activities to enhance the ability of action and competitiveness.

This paper deals with the causes of the crisis of small business enterprises coming from outside the organization, reflect the lag in growth and development of this sector, the need to focus on the recovery strategy, which should help to restore business and competitive ability in order to create conditions for growth and development of this sector.

Keywords: business, strategy, competitiveness, crisis, development.

¹ Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, drarad@nadlanu.com

² Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac,

³ Ministarstvo za privredu, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd

1. UVOD

Decenije iza nas karakterisane su poremećajima u ekonomijama i društvima sa ogromnim i nesagledivim posledicama po privredni i društveni razvoj pojedinih zemalja. Portfolio uzročnika poremećaja je dosta širok i sa različitim motivima. U osnovi najčešći i presudni uticaji na generatore kriznih pojava ostvaruju deregulacija u nekoj oblasti međunarodnog prava, poremećaji sistemskog karaktera kojima sistemska rešenja omogućavaju stvaranje uslova za dominaciju jednih u odnosu na druge (politička, vojna, ekonomska dominacija), enormno bogaćenje uskih interesnih grupa na račun ekonomija širom sveta, posebno regionalnih i lokalnih ekonomija sa retkim resursima, što je na dugi rok uzrokovalo poremećaje u pojedinim ekonomijama i stvorilo ne samo regionalne i lokalne ekonomske krize, već i krize svetskih razmera. Ekonomska politika u interakciji sa defektnim sistemskim rešenjima stvarala je i stvara snažne destabilizujuće udare posebno u slabim ekonomijama, nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Društvena slika je, zapravo, oblikovana neprestanim krizama i konfliktima manjeg ili većeg intenziteta.

Period od 1929 pa do danas obeležili su brojni događaji: velika svetska ekonomska kriza 1929. godine, II svetski rat, brojni konflikti i ratovi u pojedinim regionima, bombardovanja i ekološke katastrofe, eskalacije inflatornog delovanja do nivoa raspada ekonomije pojedinih zemalja, raspad tržišta, prirodne katastrofe...Promenljive društveno-političke prilike su se prenosile i ostavile katastrofalne posledice na privredne tokove. Jaz između siromašnih i bogatih produbljuje se sve više, bogati postaju bogatijima, siromašni se sve više specijalizuju u proizvodnji sirovina i postaju sve siromašniji.

Nakon raspada SFRJ u Srbiji, krize su se pojavljivale jedna za drugom. Njihovo razorno delovanje ostavilo je dalekosežne posledice. Svetska ekonomska kriza izazvana deregulacijom⁴ finansijskog tržišta samo je dodatno produbila postojeće krize. Njihova dubina i snaga razorne moći po društvenu zajednicu i ekonomiju Srbije, osetila se na svim nivoima, od institucija države do kompanija, preduzetničkih organizacija, zaposlenih i nezaposlenih, kao i u preostaloj građanskoj populaciji. Istina je da su početne procene i izjave o delovanju krize u prvi mah bile površne i neodgovorne, da su proizvod ne realnih analiza uticaja na privredni i društveni ambijent, već pojedinačnih percepcija i sa lakoćom izgovorenih konstatacija da će široko zaobići Srbiju i da će za nas predstavljati svojevrsnu razvojnu šansu. Nažalost, stvarnost je drastično drugačija. Svetska kriza pogodila je pre svega tržište Srbije, godinama urušavan industrijski sektor, agrar, investicije u izgradnju i obnavljanje kapaciteta, izvoz, radna mesta, zaposlenost, dodatnu vrednost. Danas se čine ogromni napor da se stabilizuje svetska ekonomija i međunarodno tržište. Vlade najrazvijenijih zemalja interventnim merama iz sopstvenih budžeta pomažu da se sačuvaju i oporave najvitalniji delovi privrede, proizvodni procesi i radna mesta. Privreda Srbije beleži snažan trend pada gotovo svih količinskih agregata: pad industrijske proizvodnje uprkos manjim pomacima u nekim granama (auto industrija), dodatnoj vrednosti, zaposlenosti, najavama novih otpuštanja zaposlenih, investicija, izvoza.. Inflatorni pritisci u proizvodnji i na tržištu obeshrabruju investicionu aktivnost, razvoj novih poslova i otvaranje novih radnih mesta.

U ovom radu, u uslovima svetske ekonomske krize i globalnih poremećaja, razmatraće se položaj i kriza ekonomije malih preduzeća u Srbiji i mogućnosti oporavka ovog sektora zasnovanih na proaktivnom i reaktivnom delovanju na nestabilnosti i poremećaje iz okruženja.

2. SVETSKA EKONOMSKA KRIZA I EKONOMIJA MALOG PREDUZEĆA

Svetska privreda, u poslednjih stotinak godina, prolazila je različite periode uspona i padova. Ti padovi su nekad poprimali karakter sveopšte depresije, sa katastrofalnim posledicama na globalnom, nacionalnom, korporativnom i individualnom planu. Za aktuelnu, rastuću, globalnu finansijsko-ekonomsku krizu eksperti procenjuju da može imati još veće razmere i negativne posledice u odnosu na krizu 30-ih godina prošlog veka. Razlog tome je i velika osetljivost i zavisnost nacionalnih ekonomija od globalnih, nadnacionalnih finansijskih i ekonomskih centara moći, kao i od

⁴ Deregulacija predstavlja program ekonomske politike kojim se smanjuju državna ograničenja, odnosno kontrolne mere, a za cilj ima podsticanje konkurentne borbe u privrednoj grani, odnosno na tržištu.

institucija i mehanizama funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta. Ovome bi trebalo dodati i prekomerno poverenje i očekivanje uspeha, velikih i malih „igrača”, na berzama širom sveta. U toj pohlepi za brzim bogaćenjem, veliki broj pojedinaca, kompanija ali i država doveden je na ivicu potpunog kraha. Horvat (1969, s.18.) naučno je utvrdio i činjenično dokazao da privredni sistem generiše cikluse koji imaju uspone i padove, ali da ti ciklusi potencijalno mogu biti razorni sa velikim amplitudama, koji u osnovi mogu imati pogubne efekte po sam sistem. Kada su rasponi ciklusa toliko veliki da mogu ugroziti sam sistem, logično je da su mali poslovni subjekti i njihove ekonomije, uprkos vitalnosti i velikom potencijalu prilagodljivosti prvi na udaru razornih sistemskih poremećaja. Iako je nestabilnost sistema objektivna životna činjenica, odgovornost za nestabilnost i razorne cikluse ipak pada na ekonomsku politiku. Sektor malih i srednjih preduzeća još uvek nema potrebnu snagu, uticaj i moć da odlučujuće deluje na promene odnosa među činionicima koji opredeljuju ponašanje sistema, ali moraju biti svesni nepostojanja regulativa koji će propuste i greške ekonomske politike svesti u svakom trenutku u prihvatljive okvire. Njegovo delovanje na uticaje iz okruženja moralo bi biti preventivnog karaktera, proaktivno, da predupredi štetene posledice defektnosti sistema i neefikasne ekonomske politike.

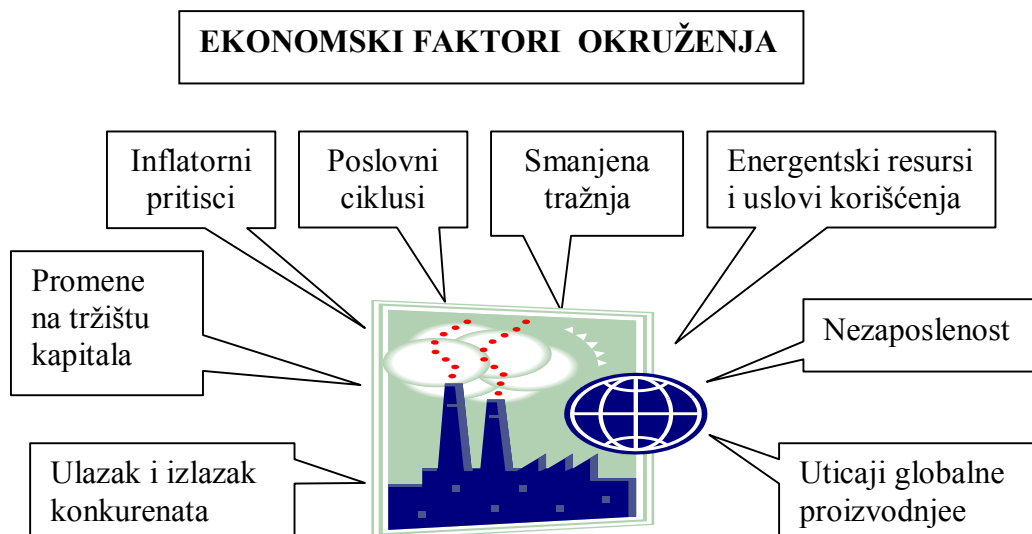
3. KRIZA EKONOMIJE MALOG PREDUZEĆA I KRIZNI MENADŽMENT

Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene i prilagođavanje u svakoj od faza. U fazi rasta preduzeća, od malog ka srednjem, neizbežan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promena je vrlo osetljiva i često ide sa zakašnjenjem. Jednom rečju, transformacija organizacije se u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka.

Uporedo sa rastom i razvojem preduzeća odvijaju se sistemske promene, menjaju se privredni ciklusi, promene utiču na ekonomije, konkurentnost, akcionu sposobnost i poslovanje preduzeća. Društvene i političke promene su nezaobilazni faktori opšteg okruženja, sa snažnim uticajem na promene u privredi, samim tim i na ekonomije malog preduzeća. Turbulentne promene koje jednim delom počivaju na interesnim principima i koristima od deregulacije, kao pojava koja ukazuje na ubrzavanje usložnjavanja situacije do obeležja kriznog poslovanja, prisutne su u svim segmentima i deletnostima a posebno u onim koje imaju potencijal za stvaranje visokih prinosnih stopa. Dakle, i bez poremećaja i deregulacija na svetskom i lokalnim tržištima, može se reći da organizacije svakodnevno egzistiraju u svetu promena. U zavisnosti od jačine uticaja, unutrašnje snage koju preduzeće manifestuje kroz aktivnosti na tržištu, njegove tržišne konkurentnosti i prilagodljivosti, zavisi i postizanje i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Kada poremećaji iz okruženja dodatno pogoršaju poziciju preduzeća na tržištu sa izgledima da nestabilnost u poslovanju potraje, izvesno je da je kriza na pomolu. Mala preduzeća imaju nedovoljne resurse i potencijale da na duži rok izdrže nestabilnost sve konkurentnijeg tržišta. Komparativna prednost u odnosu na velike poslovne sisteme, zbog sposobnosti bržeg uočavanja poremećaja, mogućnosti promene na procesima i proizvodima kako bi se minimizirao uticaj tržišne nestabilnosti, nisu dovoljne da se predupredi negativan uticaj kriznog poslovanja. Kako je kriza u takvim uslovima neminovnost i realnost, preduzeće mora proaktivno delovati na minimiziranju nepovoljnih uticaja i traženju rešenja koja bi mogla identifikovane rešene probleme transformisati u potencijal koji će doneti tržišnu prednost i osigurati pozicije u okviru tržišnog segmenta u kome ostavljuje svoju misiju.

Ekonomija preduzeća bavi se: resursima koji su na raspolaganju preduzeću, proizvodnim procesima, istraživanjem tržišta i razvojem poslovanja, poslovnim trendovima koji utiču na poslovanje preduzeća. Otuda u uslovima kriznog poslovanja, nameće se pitanje koji su faktori okruženja trenutno najbitniji, ili koji se intenzitet njihovih uticaja očekuje u narednom preiodu?



Slika 2. Ekonomski faktori okruženja od uticaja na ekonomiju malog preduzeća

Na promene u okruženju preduzeće ne samo da mora obratiti pažnju, već mora i dati adekvatan odgovor. Pasivnost u odnosu na nestabilnost okruženja i prema promenama dovodi preduzeće u opasnost. Ono tada postaje ranjivije, manje konkurentno, gubi tržišnu poziciju i prepušta konkurentima deo svog tržišnog segmenta, sa velikim izgledom da ugrozi sopstvenu egzistenciju i opstanak. Negativne promene u poslovanju preduzeća sa tendencijom daljeg pogoršanja nazivaju se *krizom preduzeća*.

Upravljanje krizom se može označiti kao posebna forma upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada sve takve procese, koji mogu supstancijalno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak, rast i razvoj preduzeća. Dve osnovne forme upravljanja krizom su **aktivno** i **reaktivno** upravljanje krizom.

Aktivno upravljanje krizom ima ofanzivni karakter. Ono se usmerava protiv faza procesa krize, od kojih još ne potiču nikakve neposredne opasnosti. Njegov zadatak se sastoji u tome da moguće ili prikrivene, već postojeće procese krize, spreči putem smišljenih mera opreza.

Nasuprot ovome, *reaktivno upravljanje krizom* ima defanzivni karakter. Ono se usmerava protiv krize preduzeća u fazama u kojima su one, putem svog dejstva, postale direktno vidljive za preduzeće. Zadatak reaktivnog upravljanja krizom sastoji se u suzbijanju nastale krize preduzeća ili ublažavanju njenih neizbežnih (destruktivnih) dejstava.

Ako je suština ekonomije da prizna stvarnost oskudnosti resursa i pronade način kako urediti društvo da se oskudni resursi koriste za postizanje maksimalnih rezultata u normalnim uslovima poslovanja, onda faktore kriznog poslovanja, kao razloge za povećanje ekonomske neefikasnosti malih i srednjih preduzeća, treba videti kao dodatne uzročnike za pogoršano stanje poslovanja koje vodi ka upozoravajućoj poslovnoj nestabilnosti sa mogućim nesagledivim posledicama po opstanak, rast i razvoj preduzeća. Kao posledica nestabilnosti i deregulacije na međunarodnom tržištu, veliki broj preduzeća u Srbiji suočen je sa teškoćama u poslovanju koja poprimaju obeležja kriznog poslovanja. Poslovna nesposobnost, nelikvidnost, prezaduženost, tehnološka zaostalost i nedovoljna konkurentnost, najčešći su problemi malih preduzeća. Proaktivno delovanje zasnovano, između ostalog, na izgradnji sistema detektovanja promena kako bi preduzeće predupredilo potencijalne opasnosti, predstavlja prioritarnu aktivnost i imperativ opstanku na tržištu. Promene u organizaciji, restrukturiranje, reorganizacija, promena procesa i inovacije proizvoda, mogući su odgovori na identifikovane pretnje, opstanku i (ili) rastu[6].

U teoriji i praksi menadžmenta, transformacija organizacije se najčešće koristi u kriznim situacijama, pod teškim bremenom nestabilnosti u poslovanju i naporima da se očuva tržišna pozicija i konkurentnost[7]. Transformacija može biti bolna i teška, može dovesti do smanjenja kompanije (*downsizing*), isključenja delova procesa (*restructuring*), isključenja pojedinih proizvoda (*downscoping*) koji nemaju prođu na tržištu i izgleda za vraćanje izgubljenog tržišnog udela, smanjenja radnih mesta i broja zaposlenih. Tražeći rešenja u nestabilnom kontekstu, na relaciji tržište – proizvod, preduzeće ima mogućnost da: *ne čini ništa* i čeka razvoj događaja obezbeđujući minimalan

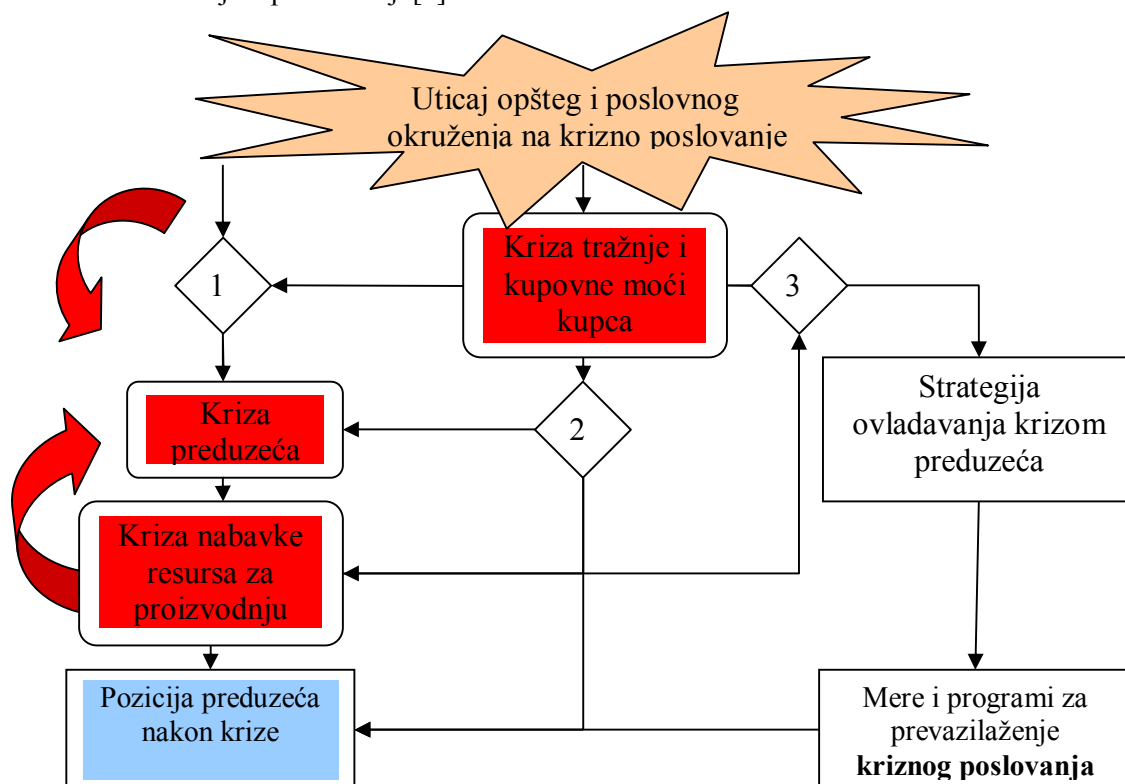
obim proizvodnje, da se povuče sa tržišta, da se prilagodi i konsoliduje u skladu sa novonastalom situacijom, da deluje proaktivno i napravi prodor na tržištu.

Kriznim poslovanjem najsnažnije su pogođeni resursi koje koristi preduzeće i tražnja na tržištu usled pada kupovne moći (slika 2.).

Strategija ovladavanja krizom u malom preduzeću podrazumeva[4]:

- Izradu planova na osnovu kojih će se pristupiti otklanjanju rizika u poslovanju,
- Stvaranje uslova da se stavovi menadžmenta o krizi i rešavanju prezentuju i razumeju i na najnižem nivou menadžmenta kao i na nivou svakog radnog mesta,
- Izrada metodologije za praćenje krizne situacije,
- Izrada i implementacija planova osposobljavanja osoblja za rešavanje problema kriznog poslovanja na svakom radnom mestu,
- Sačiniti pregled osiguranja od posledica mogućeg rizika,
- Evaluacija mera programa za prevazilaženje kriznog poslovanja,

Na slici 2. dat je prikaz uticaja faktora kriznog poslovanja iz opšteg i poslovnog okruženja. Krizom su posebno pogođeni resursi, tržišni tokovi i potencijal da tržište alocira autpute nastale kao rezultat transformacije inputa u operativnim procesima preduzeća. Nabavka resursa radi obezbeđivanja funkcionisanja procesa rada i izvršavanja ugovorenih obaveza (repromaterijala, delova, opreme i tehnologija) predstavlja ozbiljnu poteškoću malim preduzećima. Iskorišćenje unutrašnjih potencijala preduzeća, vraćanje izgubljene upotrebne vrednosti mašina i opreme procesom reparacije, jedan je od načina da se očuvaju procesi u preduzeću u uslovima nemogućnosti nabavke skupih finansijskih resursa za investicije u proizvodnju[2].



Slika 1. Uticaj faktora kriznog poslovanja na smanjenje kupovne moći i alokaciju resursa preduzeća[9]

4. KRIZA, POJAVNI OBLICI I POSTUPCI OBRADE KRIZNIH SITUACIJA

Ako smo u prethodnom delu rekli da su promene na tržištu i organizaciji stalna pojava, da ne predstavljaju ništa novo, sa izuzetkom ciklusa koji su rezultat defekta sistema, da su takvi poremećaji izraženi po intenzitetu i razornoj moći prema delovima i elementima sistema, dalekosežni i destabilizujući, šta predstavlja novinu? Novima je povećanje učestalosti promene. Krize se pojavljuju

ciklično i zamenjuju jedna drugu. Saznanje da su promene brze i sve zahtevnije dovodi u pitanje efikasnost izabrane strategije organizacije, nalaže učestalo preispitivanje i inoviranje strategija, samim tim operativnih planova i programa.

Peter Drucker izdvojio je četiri specifične preduzetničke strategije [10]:

1. Biti prvi ali istovremeno i najbolji,
2. Pogoditi ih tamo gde ne očekuju:
 - a) kreativna imitacija,
 - b) preduzetnički džudo,
3. Pronalaženje i osvajanje specijalizovanih „ekoloških niša“:
 - a) strategija naplatne rampe,
 - b) strategija specijalizovanih veština - znanja,
 - c) strategija specijalizovanog tržišta.
4. Promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta i privredne grane:
 - a) kreiranje koristi,
 - b) utvrđivanje odgovarajućih cena,
 - c) prilagođavanje društveno – ekonomskoj realnosti klijenta,
 - d) isporuka onoga što za klijenata predstavlja pravu vrednost.

Porter je sačinio najtemeljniji doprinos analizi ekonomskih snaga u industriji [1]. Okvir pet moći (moć dobavljača, kupca, potencijalnih učesnika, zamenika i konkurenata u industriji) može doprineti realnoj slici o krizi poslovanja preduzeća usled smanjenja tražnje i kupovne moći kupca. Ako nestabilnost jednako i dobavljače i uzrokuje krizu njihovog poslovanja, procesi preduzeća u nedostatku adekvatnih zamenika i preko potrebnih resursa, biće narušeni.

U literaturi vrste kriza se prikazuju na brojne načine i uz uvažavanje vrlo različitih kriterijuma. Klasifikacija se može izvršiti prema:

1. Strategijskom razvoju preduzeća: ovde se može raditi o krizama rasta, stagnacije i opadanja;
2. Stadijumu životnog ciklusa preduzeća: Ako se pretpostavi generički način posmatranja preduzeća, onda se može zamisliti podela na krize osnivanja, rasta i starosti;
3. Uzrocima krize: Opšta podela se može izvršiti na eksterne, koji dolaze iz opšteg okruženja i interne, s tim što se može ići i dalje u njihovom raščlanjavanju;
4. Stanju agregata: Ovde se pravi razlika između latentne i akutne krize;
5. Ugroženim ciljevima preduzeća: važne pretpostavke za tržišnu i akcionu sposobnost preduzeća su:
 - a) održavanje konkurentnosti,
 - b) očuvanje sposobnosti izvršenja ugovornih obaveza,
 - c) optimalno korišćenje raspoloživih resursa,
 - d) iskorišćenje unutrašnjih rezervi i sprečavanje prezaduženosti.,
 - e) organizacioni aspekt i poslovne komunikacije [11].

Pozivajući se na sistem ciljeva preduzeća, krize se mogu podeliti na krize strategije, razvoja i likvidnosti. Krizne situacije se karakterišu, sledećim tipičnim stanjem poslovne aktivnosti [8]:

- Pojave dugoročno negativnih rezultata poslovanja preduzeća, većinom izazvani putem stagnirajućih ili opadajućih aktivnosti preduzeća uz rastuće troškove,
- Potrošnja i znatno gubljenje sopstvenog kapitala i pojava opasnosti od prezaduživanja,
- Iz rastućeg zaduživanja slede veći izdaci za kamate, koji se ne mogu više pokriti prinosima u kalkulaciji troškova po jedinici proizvoda ili usluge,
- Kroz napred pomenuta delovanja pooštravaju se teškoće likvidnosti,
- Često postojeća nedovoljna transparentnost podataka otežava ili čak čini nemogućim da se dovoljno rano spoznaju odgovarajuća delovanja pogrešnih odluka prošlosti i tržišnih uticaja,
- I kada su simptomi krize relativno snažni i već se jasno mogu razaznati, često nedostaje objektivnost rukovodstva pri oceni stanja,
- Mentalitetom uslovljen svrshodan optimizam postojaće još kratko vreme i zamenice ga pogoršanje opšte klime u preduzeću,
- Slabosti u rukovodstvu i zbuđenost oko toga kako se može savladati kriza pojačavaju kratkoročni pritisak na poslovanje, a time i psihički stres.

Smatramo da klasični strategijski pristupi elimiansanja nestabilnosti preduzeća treba da ustupe mesto proaktivnom kriznom delovanju, čime se čuva potencijala preduzeća i efikasnije elimeniše uticaj moguće krize poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Ako je privreda složen dinamički, stohastički i brojnim spregama povezan sistem, a ciklusi njihova prirodna pojava, onda je neizbežno očekivati njihove uspone i padove. Preduzeće, posebno malo, kao integralni deo privrednog sistema, tokom razvoja doživljava određene oscilacije, koje u uslovima dubljih poremaćaja mogu da dovedu do kriza poslovanja sa izgledima da prerastu u opasnost koja ozbiljno može da ugrozi tržišnu poziciju, konkurentnost i sam opstanak preduzeća. Proaktivno delovanje u cilju sprečavanja posledica nestabilnosti, bilo da su generisane iz ili izvan organizacije, može efikasno doprineti sprečavanju nastanka krize i njenih pogubnih uticaja po ekonomiju malog preduzeća.

LITERATURA

1. Porter, M.E., Competitive Advantage Creating and sustaining superior performance, New York, Free Press, 1985.
2. Ristivojević, M., Radović, D., Radović, B.: „Reparacija kao strateški izbor za efikasno korišćenje resursa“, RaDMI 2009. 16-19.09. 2009. V. Banja, Serbia Volumen 1 356-362
3. Radović, D., Bojković, Stojanović, I., Radović B.: From small company to business system, strategy of rapid development, V. Banja 2009. ISBN 978-86-87333-03-1 str. 667-675
4. Mikolaj J.: Rizikový Manažment, RVS – vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, 2001, ISBN 80-88829-65-8
5. Bouman, K.: Strategija u praksi. IK Promotej, Novi Sad, 2003.
6. Radović, D., Aničić J., Radović B.: „Industrial production in Serbia-chances and limitations for SME development“, 4th INTERNATIONAL SYMPOSIUM OF INDUSTRIAL ENGINEERING SIE2009, December 10-11, 2009., Belgrade, SERBIA ISBN 978-86-7083-681-5 str 70-75
7. Klučka J.: Riziká podniku. In: krízový manažment 1/2005. Žilina, EDIS 2005. str. 32-35.
8. Novak, L., Šimak, L.: Kompetencie a úlohy spoločných úradovní obcí na úseku krízového riadenia. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí. Nitra, SAPV 2006. str. 147 -153. ISBN 80-89162-24-X.
9. Radović D., Ristivojević M., Radović B.: Strategy of sustainable development transportation vehicle in crisis situations, Dopravná logistika a krízové situácie, LOGVD 2009. Slovačka, Žilina 2009.
10. P. Drucker: „Inovacije i preduzetništvo“, Privredni pregled, Beograd, 1991.
11. Z. Cekerevac, S. Ristić, „ORGANIZATIONAL ASPECT AND TYPES OF BUSINESS COMMUNICATIONS“, in Proc. Sixteenth International Scientific Conference Transport 2006, November 11 - 12, 2006, Sofia, Bulgaria, 2006.