Originalni naučni članak* UDK 338.124.4:658

Boško Vojnović **
Dragana Vojnović ***
Dejan Grujić **

Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize

Rezime: Upravljanje krizom predstavlja težak poduhvat i izražen ekonomski problem. Srpska privreda ionako već u krizi, nepripremljena je ušla u svetsku ekonomsku krizu. Dakle, kriza u krizi. Srpska preduzeća su to osetila, najvećom merom u smanjenom obimu poslovanja i padom životnog standarda zaposlenih. Pretpostavke da će nas kriza zaobići ili, barem na nas delovati ublaženim intenzitetom pokazale su se kao neispravne i izvesno proizvele gubitak u vremenu i potrebnom operativnom delovanju. Iako stanje nije idealno, nastala kriza se može okarakterisati akutnom i savladivom.

Ključne reči: kriza, simptomi krize, savladavanje krize, analiza domaćih preduzeća

Summary: Managing the crisis is difficult undertaking, and strong economic problem. Serbian economy has already in a crisis, unprepared entered into the global economic crisis. Therefore, the crisis in the crisis. Serbian enterprises are felt, the largest measure in the reduced volume of business and falling living standards of employees. The assumptions that we will bypass crisis, or at least eased the intensity of our work proved to be as nespravne and produced some loss in time and the necessary operational activities. Although the situation is not ideal, created crisis can be characterized as acute and digestible

Keywords: crisis, the symptoms of the crisis, overcoming the crisis, the analysis of domestic companies

1. UVOD

Cilj rada je da prikaže i objasni dejstvo nastale ekonomske krize na performanse poslovanja domaćih preduzeća. Radi boljeg razumevanja fenomena krize i njegovih uticaja na privredne aktivnosti krenulo se od nastanka svetske ekonomske krize, preko krize u Srbiji sa svim njenim sistemskim prednostima i nedostacima. Prikazan je tok nastanka i faze ekonomske krize sa teoretskog aspekta i značaj blagovremenog prepoznavanja krize, kroz prve simptome njenog pojavljivanja.

* Rad je primljen 22.jula 2010. godine i na zahtev recezenata je bio jednom na reviziji kod autora

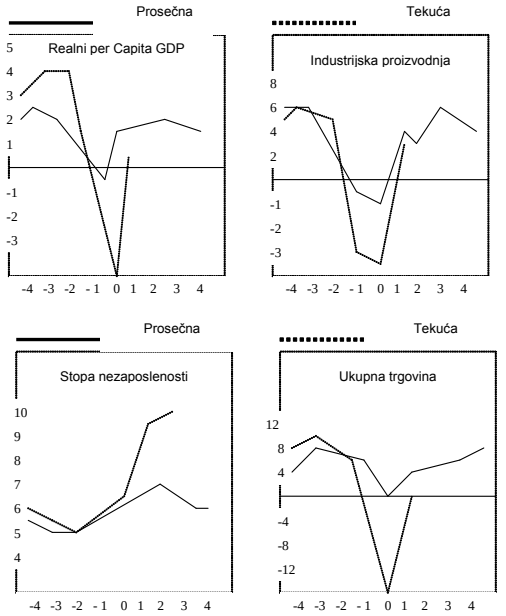
** Visoka poljoprivredna škola, Šabac, bosko_v@verat.net

*** DMR Smederevska Palanka

Radi utvrđivanja intenziteta uticaja krize na naša preduzeća urađeno je istraživanje, gde je anketirano 68 preduzeća, koja posluju u Srbiji. Većina preduzeća je u privatnom, a manji broj u javnom – državnom vlasništvu. Prema delatnosti poslovanja uslužnih preduzeća je 41, a proizvodnih 27. Prema veličini zastupljena su sva, od mikro do velikih preduzeća. Anketirana preduzeća su iz: Mačvanskog okruga (gotovo sva mesta), područja grada Beograda, Sremske Mitrovice, Zemuna, Sombora i Valjeva. S obzirom da je najveći broj preduzeća iz Mačvanskog okruga, naglašavamo da je stepen razvijenosti ovog okruga prema podacima RZS 74,2% u odnosu na stepen razvijenosti u Srbiji. Podatke na terenu prikupili su studenti *Visoke poljoprivredne škole iz Šapca* u okviru predispitnih obaveza iz predmeta *Upravljanje u kriznim situacijama*. Pitanja i ponuđene odgovore sastavio je predmetni nastavnik na osnovu teoretskih i praktičnih potreba. Dobijeni rezultati su tabelarno i grafički prikazani.

2. NASTANAK SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

Period između 2001 – 2007. godine u svetskoj privredi bio je stabilan. Ovaj period odlikovale su visoke stope ekonomskog rasta i zanemarujuća inflacija. Povoljna investiciona klima je uradila svoje, tako da je ulagan inostrani kapital u mnoge zemlje. Ovako konjunkturno stanje potrajalo je do 2007. godine, kada je došlo do nepovoljnih kretanja na finansijskim tržištima. Izbijanje finansijske svetske krize izazvalo je niz multiplikacija negativnih efekata.



Izvor: (9)

Grafik 1. Neke od varijabli u svetskoj recesiji

3. SISTEMSKE PREDNOSTI I NEDOSTACI U GLOBALNOJ KRIZI U SRBIJI

Srbija je nespremna dočekala svetsku ekonomsku krizu. Očekivanje da će je ona zaobići nije se pokazalo ispravnim, tako da smo ušli nedovoljno pripremljeni u ovo globalnu pojavu, uz znatan gubitak vremena i potrebnog operativnog delovanja. (vidi /6/ str. 111-119)

Postoje određene sistemske prednosti i nedostaci u Srbiji u pogledu na nastalu ekonomsku krizu. Može se zaključiti da je više sistemskih nedostataka.

Kao glavne prednosti mogu se navesti dve osnovne:

- Slaba ekonomska povezanost sa ostatkom sveta. Iz negativnog konteksta izrasla je pozitivna, jer sa manjim kontaktima u ekonomkoj sferi manje je i destruktivno delovanje i prelivanje krize na ekonomiju zemlje.
- Naviknutost na teške krize, stečene iz perioda sankcija. Činjenica da je stanovništvo godinama opstajalo i egzistiralo u teškim ekonomskim okolnostima ukazuje na utreniranost i spremnost da se i ova kriza prevaziđe.

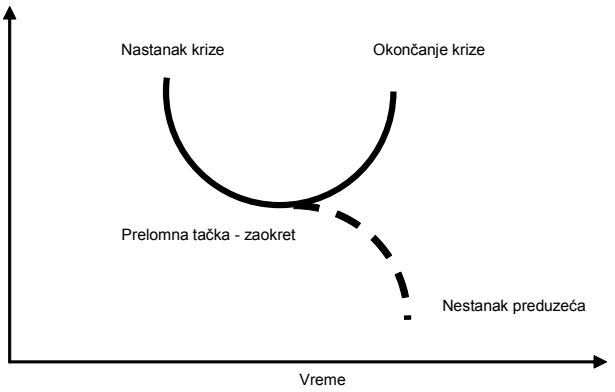
Sistemski nedostaci se mogu svrstati u veći broj segmenata i uglavnom se odnose na:

- Veliku stopu nezaposlenosti, koja je iznad 20%, ili brojčano iskazana oko 850.000 ljudi.
- Predimenzioniranost i neefikasnost javnog sektora. Ovaj sektor troši preko 50% BDP-a, a potršnja ne bi smela da pređe 35% u najgorem slučaju.
- Nelikvidnost, gubici i veliki dugovi privrede. Na ovaj problem nedvosmisleno ukazuje podatak da je preko 75% aktivnih poslovnih subjekata nelikvidno. Problem je što su to uglavnom mala i srednja preduzeća, koja po pravilu trebaju da budu generatori razvoja.
- Loša privatizacija, kojom nije obezbeđeno bolje poslovanje privatizovanih subjekata, već lošije. Apsurd je da nakon gašenja kolektivnog oblika svojine kao neefikasnog, konzorcijumi koji su nastali od bivših zaposlenih u preduzećima daju najbolje poslovne rezultate.

4. TOKOVI I FAZE KRIZE

Ugrožavanje egzistencije pojedinih preduzeća, kao i privreda u celosti su česta posledica pogrešnog razvoja. Njihov razvoj po pravilu nikada se ne dešava pravolinijski, već tokom vremena se dešavaju velike oscilacije, koje dovode do kriznih situacija. Početak krize ne znači da će ona biti okončana, s obzirom da

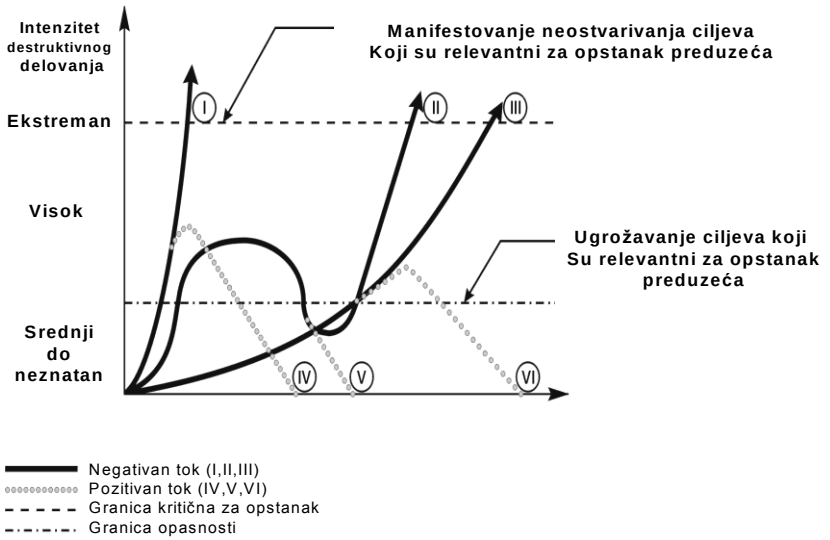
postoji konstruktivno i destruktivno delovanje nastale krize. Ukoliko privredni sistem ne dovede svojim delovanjem do zaokreta tokom krize, on neće doživeti kraj krize, već kraj svog postojanja.



Izvor: (/4/str. 11, /5/str.42)

Slika 1. Prelomna tačka – izlazak iz krize ili propast

Blagovremeno prepoznavanje simptoma pogrešnog razvoja i nastajuće krize je od presudnog značaja za vraćanje poslovanja u normalne tokove, korektivnim delovanjem na uočene greške. U tom pravcu pored poznavanja razvoja preduzeća, neophodno je poznavanje procesa krize i njenih faza.



Izvor: (/4/str. 11, /5/str.43)

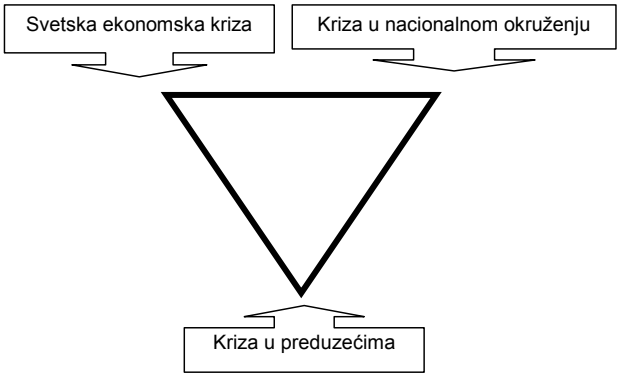
Slika 2. Tokovi faza krize

Kriza ne može vremenski neograničeno da deluje, ali se sa njom može ograničeno upravljati unutar ili van preduzeća. Treba znati da se krize ne dešavaju u trenutku, mada često može da se stekne takav utisak, ili se teži prikazati da se to desilo iznenada.

5. SIMPTOMI I ZNAČAJ BLAGOVREMENOG PREPOZNAVANJE KRIZE

Gubitak tržišnog učešća u principu predstavlja prvi ozbiljan znak nastanka krize. Logična posledica je pad prodaje, koja se direktno odražava na veličinu dobiti poslovnog sistema i njegovu likvidnost. Prvi signali nastajanja kriznih situacija za dobrog menadžera su vidljivi iz računovodstvenih podataka.

Prepoznavanje krize je bitan segment, ali ne i najvažniji. Daleko je potrebnije uočavanje uzroka krize i to pre nego što su njena dejstva vidljiva, jer tada se već kasni sa potrebnim merama za prevazilaženje nastale situacije. (vidi /8/ str. 110) Ipak, nije lako uočiti upozoravajuće simptome krize, zbog njihovog različitog manifestovanja. Analogno krizi u preduzećima i kriza privrede se može prepoznati u klasičnim pokazateljima: smanjenju privrednih aktivnosti, umanjenom stepenu rentabilnosti, nivou zaduženosti, smanjenoj likvidnosti, gubitku tržišnog učešća, greškama u rukovođenju, informacijama o okruženju i slično. Sadejstvo ili samodejstvo nekih od ovih pokazatelja jasno ukazuje na nastajuću krizu.



Izvor: (vidi /6/ str. 112)

Slika 3. Trougao krize

Slikom 3. prikazuje se dejstvo nastajanja krize i nemogućnost izdvajanja jednog segmenta iz sistemskog okvira.

Prema mestu nastanka kriza može da potiče iz sistemske celine, preduzeća ili iz okruženja. Prema sistemskom pristupu nije moguće krizu posmatrati izolovano od okruženja i ujedno je smatrati kao razvojnu šansu. Tačno je da svaki problem

može biti i nova šansa, ali u razmerama svetske ekonomske krize to jednostavno nije moguće.

U dosadašnjem iskustvu u privredi trećina kriznih situacija je nastala kao rezultat spoljnih, a dve trćine kao rezultat unutrašnjih dejstava. U uslovima nastale svetske ekonomske krize odgovornost se može ravnopravno podeliti.

Ako se preduzeća posmatraju kao otvoreni sistem, onda su ona povezana sa svojim okruženjem i time su deo veće celine. Ponašanje takvog sistema određeno je reakcijom na uticaje spolja, čime analiza okruženja dobija u slučaju pretnje okruženja određeni značaj. (vidi /5/ str. 284)

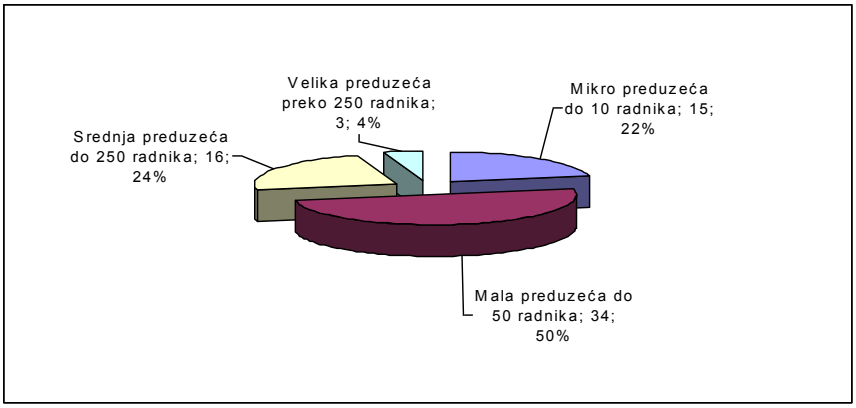
6. ANKETA O PRISUTNOSTI KRIZE U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

U ovoj anketi korišćen je metod ispitivanja, kao najčešće korišćen metod istraživanja u praksi. Metoda je bazirana na ispitivanju poslovnih subjekata putem direktog kontakta. Uzroci za istraživanje uzeti su iz mase preduzeća po principu slučajnog uzorka. Tip ispitivanja ove metode istraživanja je stratifikovani uzorak, jer su iz nestruktuisane mase dobijeni homogeni podaci i kao takvi obrađeni.

Tabela 1. Broj istraživanih preduzeća prema veličini

Broj preduzeća po veličini u odnosu na broj radnika	
Mikro preduzeća do 10 radnika	15
Mala preduzeća do 50 radnika	34
Srednja preduzeća do 250 radnika	16
Velika preduzeća preko 250 radnika	3
Ukupno	**68**

Izvor: (7)



Grafik 2. Struktura preduzeća prema veličini

Pitanje 1. Kakva je psihološka reakcija na krizu u Vašem preduzeću?

Svaka kriza, bila ona u privredi, preduzeću ili negde drugde izaziva psihološku reakciju. Prema Berge T. (vidi /1/ str. 31-33) reakcije na krizu se najčešće pojavljuju u nekoliko oblika:

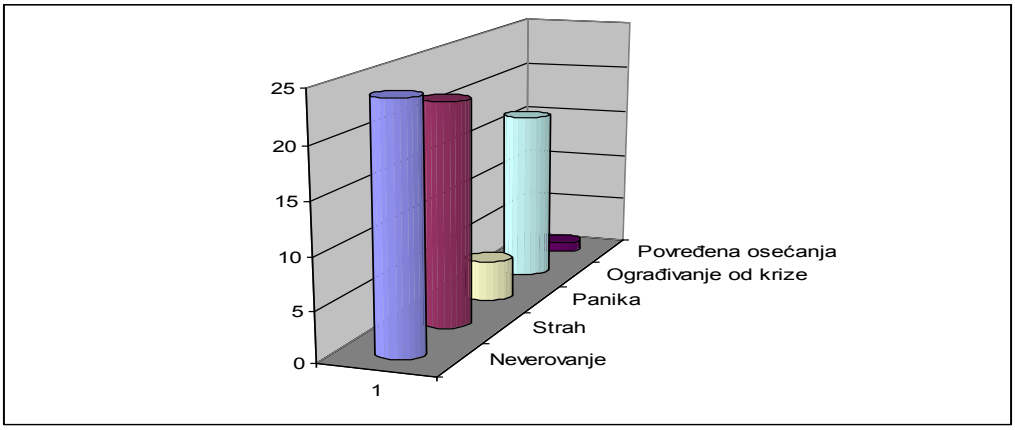
- neverovanje u krizu,
- strah od krize,
- panika,
- ograđivanje od krize,
- odbijanje odgovornosti i
- povređena osećanja.

Po uzoru na Bergea postavljeno je ovo pitanja i istražena psihološka reakcija u našim preduzećima.

Tabela 2. Odgovori na pitanje 1.

Neverovanje	24
Strah	22
Panika	4
Ograđivanje od krize	17
Povređena osećanja	1

Izvor: (7)



Grafik 3. Psihološka reakcija na krizu u preduzećima

Osim onih koji ne veruju u krizu strah je najprisutniji, sa 32% ukupnog broja anketiranih preduzeća, sledi ograđivanje od krize sa 25%. Za paniku se izjasnilo samo 6% ukupnog broja anketiranih, što navodi na zaključak da ona nije preovladala, već je prisutna u manje izraženom obluku – strahu od nastale krize.

Pitanje 2. Koji su pojavni signali krize u Vašem preduzeću?

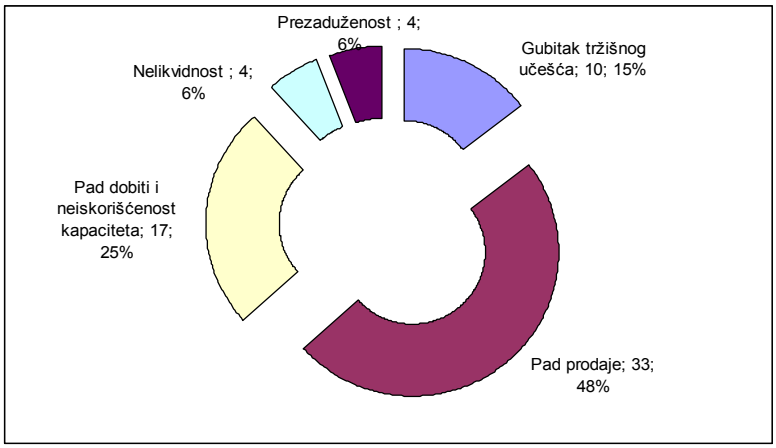
Simptomi krize su osnova za blagovremeno prepoznavanje krize. Za krizu je karakteristično da se u početnoj fazi sporo prepoznaje, kada je i intenzitet propadanja preduzeća usporen, dok u kasnijoj fazi propadanje je intenzivnije i ubrzanije, ali i mogućnosti za reakciju su otežane. Hariss J.M. (vidi /3/ str. 20) naglašava da se grane u privredi veoma razlikuju, ali da su pojavni signali krize veoma identični i uglavnom se svode na:

- gubitak tržišnog učešća preduzeća,
- pad prodaje u poslovnim sistemima,
- pad dobiti i neiskorišćenost kapaciteta,
- nelikvidnost preduzeća i
- prezaduženost.

Tabela 3. Odgovori na pitanje 2.

Gubitak tržišnog učešća	10
Pad prodaje	33
Pad dobiti i neiskorišćenost kapaciteta	17
Nelikvidnost	4
Prezaduženost	4

Izvor: (7)



Grafik 4. Pojavni signali krize

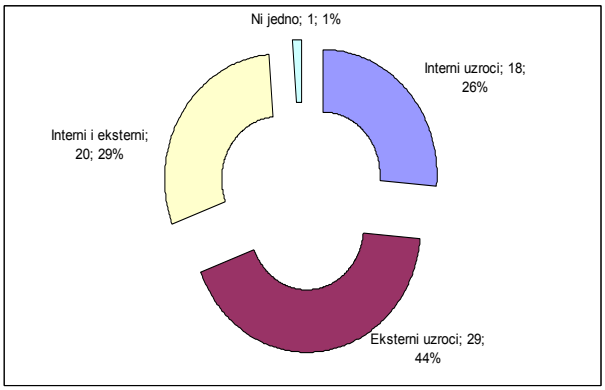
Najizraženiji pojavni signal krize u našim preduzećima je pad prodaje, za koji se izjasnilo 48% ispitanih subjekata. Pad dobiti i neiskorišćenost kapaciteta kao glavni simptom nastale krize prepoznalo je u svom poslovanju 7 preduzeća, odnosno 25%. Karakteristično je da je izuzetno mali broj izabrao nelikvidnost, samo 4% za pojavni signal nastale krize, s obzirom na opšti talas nelikvidnosti u srpskoj privredi.

Pitanje 3. Krizu su prouzrokovali?

Tabela 4. Odgovori na pitanje 3.

Interni uzroci	18
Eksterni uzroci	29
Interni i eksterni	20
Ni jedno	1

Izvor: (7)



Grafik 5. Uzroci nastanka krize

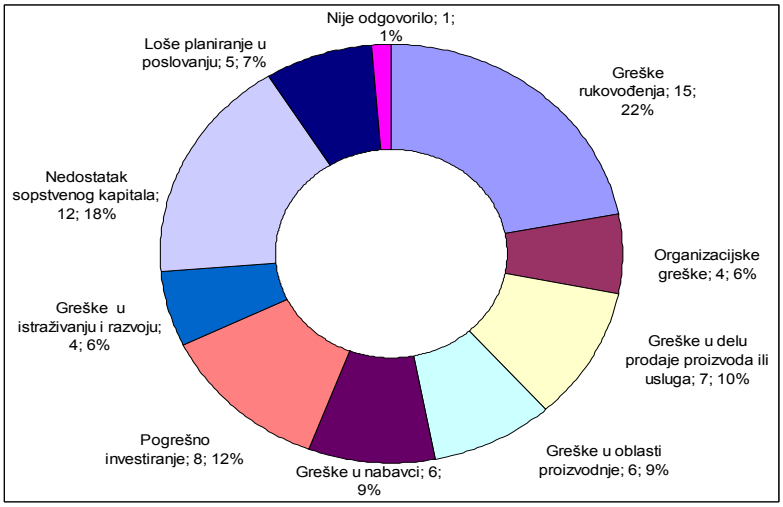
Za nastanak krize u preduzećima iskustveno su razlozi interne prirode u 2/3 slučajeva. U anketi rezultati ukazuju da eksterni uzroci imaju veći udeo u generisanju krize u preduzećima i to 44% u odnosu na 26%. Karakteristična je i pojava sadejstva internih i eksternih uzroka kod 29% preduzeća.

Pitanje 4. Svrstajte po opadajućem značaju interne uzroke nastanka krize u Vašem preduzeću (od najvećeg do najmanjeg)

Tabela 5. Odgovori na pitanje 4.

	Broj preduzeća
Greške rukovođenja	15
Organizacijske greške	4
Greške u delu prodaje proizvoda ili usluga	7
Greške u oblasti proizvodnje	6
Greške u nabavci	6
Kadrovske greške	-
Pogrešno investiranje	8
Greške u istraživanju i razvoju	4
Nedostatak sopstvenog kapitala	12
Loše planiranje u poslovanju	5
Nije odgovorilo	1

Izvor: (7)



Grafik 6. Interni uzroci nastanka krize u preduzećima

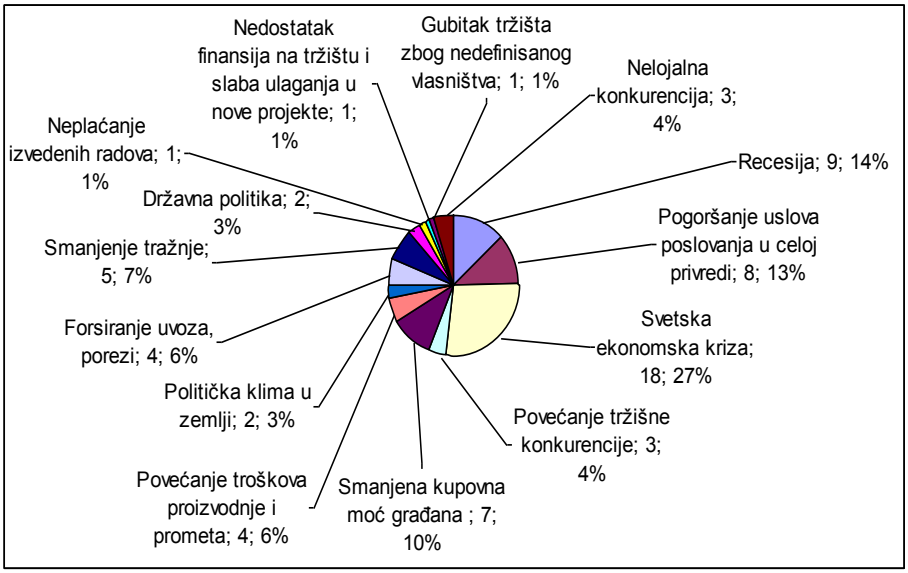
Anketirani subjekti na ovo pitanje su dali odgovore svrstavajući po opadajućem značaju interne uzroke za nastajanje krize. Kao prikaz dobijenih rezultata uzete su pojave koje su se našle u odgovorima na prvom mestu kod anketiranih 68 preduzeća. Najuticajniji faktor za nastalu krizu u delu internih faktora je greške u rukovođenju za koji se izjasnilo 15 preduzeća ili 22%. Najzanemarljiviji faktori u delu nastalih grešaka su u organizacijskim greškama i istraživanju i razvoju sa po 6%.

Pitanje 5. Svrstajte po opadajućem značaju eksterne uzroke nastanka krize u Vašem preduzeću (od najvećeg do najmanjeg)

Tabela 6. Odgovori na pitanje 5.

Eksterni uzroci nastanka krize	Broj preduzeća
Recesija	9
Pogoršanje uslova poslovanja u celoj privredi	8
Svetska ekonomska kriza	18
Povećanje tržišne konkurencije	3
Smanjena kupovna moć građana	7
Povećanje troškova proizvodnje i prometa	4
Politička klima u zemlji	2
Forsiranje uvoza, porezi	4
Smanjenje tražnje	5
Državna politika	2
Neplaćanje izvedenih radova	1
Nedostatak finansija na tržištu i slaba ulaganja u nove projekte	1
Gubitak tržišta zbog nedefinisanog vlasništva	1
Nelojalna konkurencija	3

Izvor: (7)



Grafik 7. Eksterni uslovi nastanka krize

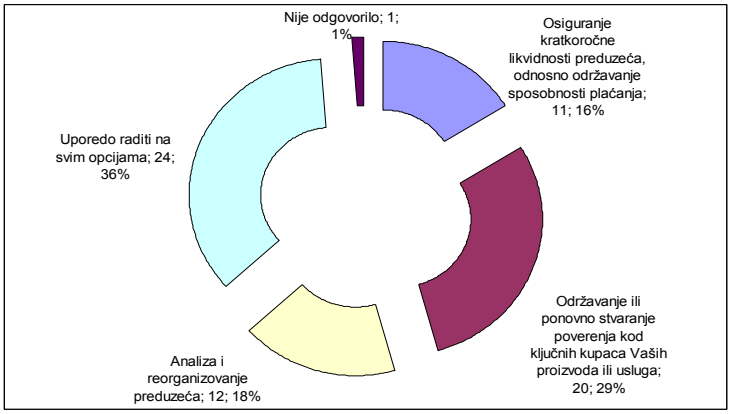
U ovom pitanju nije bilo ponuđenih odgovora, već je ostavljena mogućnost anketiranim subjektima da sami prepoznaju opasnosti, koje im prete iz okruženja. Odgovori su bili raznovrsni, ali su složeni u adekvatne i srodne celine. Rezultat je da se svetska ekonomska kriza plasirala ubedljivo na prvo mesto, kao glavni eksterni faktor nastanka krize u pojedinačnim preduzećima. Ukoliko se fenomen svetske ekonomske krize posmatra kao sistemska celine, dobijeni odgovori su logični.

Pitanje 6. U vreme krize poznato je da se hitne mere svrstavaju ispred bitnih. Koju od navedenih hitnih mera smatrate prioritetnom?

Tabela 7. Odgovori na pitanje 6.

Osiguranje kratkoročne likvidnosti preduzeća, odnosno održavanje sposobnosti plaćanja	11
Održavanje ili ponovno stvaranje poverenja kod ključnih kupaca Vaših proizvoda ili usluga	20
Analiza i reorganizovanje preduzeća	12
Uporedo raditi na svim opcijama	24
Nije odgovorilo	1

Izvor: (7)



Grafik 8. Prioritetnost mera za sprovođenje

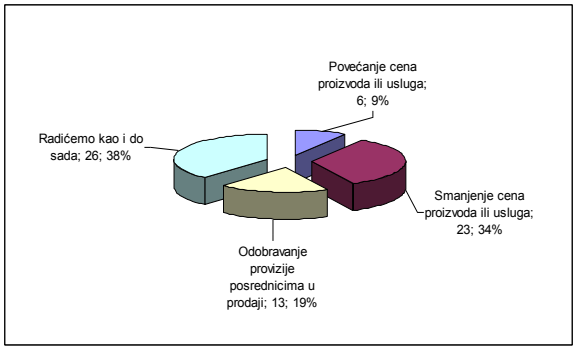
U vreme kriznih situacija obično se gase požari, što navodi na činjenicu da se hitne aktivnosti svrstavaju ispred bitnih. Kao moguć odgovor ponuđeno je nekoliko, ali najviše ispitanih preduzeća se odlučilo da treba uporedo raditi na svim opcijama, čak 36%.

Pitanje 7. Koje mere u delu povećavanja prihoda ćete preduzeti u uslovima krize?

Tabela 8. Odgovori na pitanje 7.

Povećanje cena proizvoda ili usluga	6
Smanjenje cena proizvoda ili usluga	23
Odobravanje provizije posrednicima u prodaji	13
Radićemo kao i do sada	26

Izvor: (7)



Grafik 9. Mere za povećanje prihoda

Jedan od pojavnih simptoma krize je pad prihoda. Pitanje kojim smo hteli da saznamo kako preduzeća misle da ih uvećaju dalo je odgovore: radićemo kao i do sada, ali će se povećanje prihoda ostvariti smanjenjem cena proizvoda i

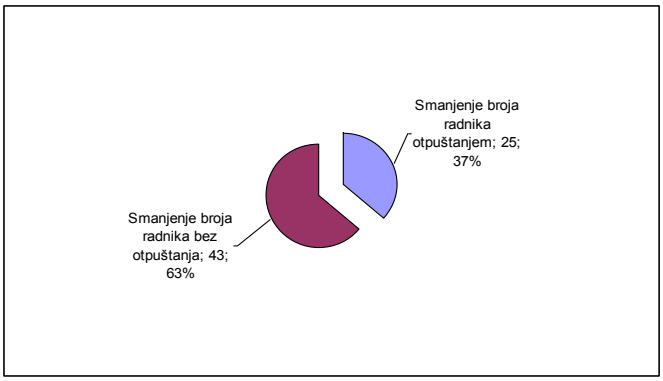
usluga. Najmanji broj je onih koji misle da je to moguće kroz povećanje cena. Odgovori deluju ohrabrujuće.

Pitanje 8. Na koji ste oblik smanjenja broja radnika usmereni?

Tabela 9. Odgovori na pitanje 8.

Smanjenje broja radnika otpuštanjem	25
Smanjenje broja radnika bez otpuštanja	43

Izvor: (7)



Grafik 10. Oblici racionalizacije radne snage u krizi

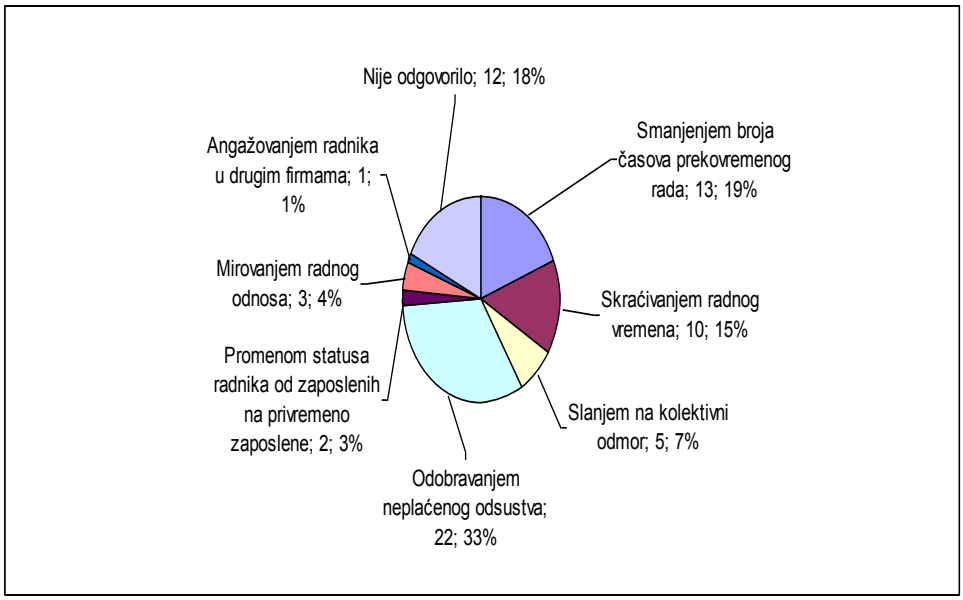
Odgovor na ovo pitanje uliva optimizam. Rezultat govori da skoro 2/3 ili 63% poslovnih subjekata vidi rešenje u racionalizaciji radne snage, ali bez otpuštanja. Ovakav rezultat usmerava dalje na analizu rešavanja problema zaposlenosti bez otpuštanja.

Pitanje 9. Problem zaposlenosti radnika bez otpuštanja pokušaćete da rešite, kojim od sledećih načina?

Tabela 10. Odgovori na pitanje 9.

Smanjenjem broja časova prekovremenog rada	13
Skraćivanjem radnog vremena	10
Slanjem na kolektivni odmor	5
Odobravanjem neplaćenog odsustva	22
Promenom statusa radnika od zaposlenih na privremeno zaposlene	2
Mirovanjem radnog odnosa	3
Angažovanjem radnika u drugim firmama	1
Nije odgovorilo	12

Izvor: (7)



Grafik 11. Načini rešavanja racionalizacije radne snage bez otpuštanja

Većina preduzeća rešenje u smanjenju neracionalnosti radne snage nalazi u slanju na neplaćeno odsustvo 33% i smanjenjem broja časova prekovremenog rada 19%. Najmanji je broj onih, koji rešenje vide u angažovanju radnika u drugim preduzećima. Ovo je logično, jer u kriznim okolnostima svi poslovni subjekti uglavnom imaju višak zaposlenih. Na ovo pitanje nije odgovorilo 18% preduzeća, što čini jedan deo onih, koji su se izjasnili za smanjenje zaposlenih putem otpuštanja, te ovaj odgovor za njih nije bio interesantan.

Rezime rezultata istraživanja prikazan je tabelarno, radi bolje preglednosti. (vidi tabelu br. 10)

Tabela 10. Rezime sprovedenog istraživanja

Psihološka reakcija na krizu u preduzećima	Neverovanje u krizu i strah
Pojavni signali krize u preduzećima	Pad prodaje
Krizu su prouzrokovali?	Eksterni uzroci
Interni uzroci nastanka krize u preduzećima	Greške u rukovođenju i nedostatak sopstvenog kapitala
Eksterni uzroci nastanka krize u preduzećima	Svetska ekonomska kriza
Koje mere su prioritetne	Uporedo raditi na svim opcijama
Koje mere u delu povećavanja prihoda se preduzimaju u vreme krize	Radićemo kao i do sada uz odobravanje provizije posrednicima u prodaji
Usmerenost na oblik smanjenja radnika	Smanjenje broja radnika bez otpuštanja
Zaposlenost radnika bez otpuštanja rešavaće se	Odobravanjem neplaćenog odsustva i smanjenjem broja časova prekovremenog rada

7. ZAKLJUČAK

Istraživanje koje je sprovedeno je probni način rada ostvarivanja predispitnih obaveza studenata, sa namerom da se klasično prepisivanje zameni korisnijom metodom, radom na terenu, iz koga treba da usledi kvalitetniji seminarski rad. U samom početku nije postojala namera da se prikupljeni materijal publikuje, već se krenulo sa idejom da se studenti nauče metodologiji rada. Iz tog razloga su nastale određene manjkavosti i propusti u istraživanju u delu verodostojnosti prikupljanja materijala, koje je napravio nastavnik, netraženjem nekih elemenata u fazi istraživanja na terenu i verovatno studenti koji su to iskoristili da sebi olakšaju posao. Ipak, kako god bilo, autori su prikupljeni materijal selektovali i obradili, napravili teoretski uvod i pokušali da sve to stave u logičnu koorelaciju. Ukoliko se dobiju rezultati, iz ovog eseja treba da uslede kvalitetnija, odnosno verodostojnija studentska istraživanja. Istraživanje je sprovedeno u drugom semestru školske 2009/10. godine. Dobronamerne primedbe i zapažanja recenzenata, iako ne znamo koji su, doprinose budućem kvalitetu.

Zaključci koji se mogu izvesti iz sprovedenog istraživanja svode se na strah i neverovanje, kao glavne psihološke reakcije na nastalu krizu. Psihološka reakcija je prihvatljiva, jer veliki deo anketiranih preduzeća, sklon je da ne veruje u tešku krizu, ali ipak postoji strah od nje. Strah nije poželjan, ali je bolji od stadijuma panike, u koji po ovoj anketi nismo dospeli. Za osnovni pojavni signal krize utvrđen je pad prodaje u preduzećima. Po logici stvari, pored gubitka tržišnog učešća on i treba da bude među prvim pojavnim signalima nastajuće krize, iz koga dalje sledi nelikvidnost. Uzroci, koji su doveli do vanrednih okolnosti su eksterne prirode, što odudara od dosadašnjih istraživanja kriza u poslovnim sistemima, gde su uzroci uglavnom interne prirode. Ovo se može obrazložiti time što je kriza globalna, samim tim i okruženje, koje ima direktan uticaj na sva preduzeća. Istraživanje dalje pokazuje da su nedostatak sopstvenog kapitala i greške u rukovođenju, osnovni interni uzroci produbljavanja krize. Najuticaniji eksterni faktor nastanka krize definisan je u vidu svetske ekonomske krize, a za otklanjanje nastalih posledica potrebno je raditi uporedo na svim poljima. Mere za povećanje prihoda uglavnom su usmerene na smanjenje cena proizvoda i usluga, što treba da dovede do povećanja obima prodaje. Takođe, veliki broj anketiranih subjekata izjasnio se da je zadovoljan načinom svog rada i da će raditi isto kao i do sada uz korekciju prodajnih cena i kroz odobravanje provizije posrednicima u prodaji. obećavajući deluje stav većine poslovnih subjekata da je usmeren na racionalizaciju radne snage bez klasičnog otpuštanja i to kroz slanje zaposlenih na neplaćena odsustva i smanjenjem broja časova prekovremenog rada.

LITERATURA

1. Berge T., Crash Management, Econ Verlag, Düsseldorf, 1988.
2. Gorčić J., Upravljanje krizom – svet i mi, Proinkom, Beograd, 2009.
3. Hariss J.M. Corporate Turnaround Strategy, The Strategic Management Handbook, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1983.
4. Krystek U., Unternehmungskrisen,Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.
5. Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.
6. Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.
7. Vojnović B., i ostali, Sprovedeno istraživanje Šabac, 2010.
8. Vojnović B., Riznić D., Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije (monografija), Tehnički fakultet, Bor, 2010.
9. World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook. Crisis and Recovery. 2009. IMF staft calculation
10. World Economic Outlook, Crises and Recovery, 2009.