

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: Инжењерски менаџмент

НИВО СТУДИЈА: Мастер академске студије

ПРЕДМЕТ: Инжењерска економија

БРОЈ ИНДЕКСА: 630/2011

Симић Невена
**Елементи кризног менаџмента у предузећу „Ђуковић
намештај“**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

Датум одбране: _____

1. Др Рајко Чукић – ментор

Оцена: _____

2. _____

3. _____

Препоручена литература:

1. Сенић Р., *Маркетинг менаџмент*, (2000) Економски факултет и Призма, Крагујевац
2. Маринковић В., *Односи с јавношћу у кризним ситуацијама*, (2009), Business Start-up Centre, Крагујевац
3. Мр. Славољуб Станић, мр. Миленко Анђић, мр. Ратомир Ћировић, *“Процена вредности капитала- према прописима о својинској трансформацији”*, Привредни Саветник , (1998) , Београд

Крагујевац, јул 2012

ментор:
Др Рајко Чукић

Резиме: Циљ рада је да прикаже елементе кризног менаџмента, најпре њихове теоријске основе, а затим и њихове основе на конкретном примеру предузећа „Намештај Ћуковић“ из Крагујевца. Рад се састоји од два дела, где први део објашњава дефинисање појма кризе, њене карактеристике, типологију, ток и фазе, док је у другом делу рада спроведена комплетна финансијска анализа пословања предузећа „Ћуковић намештај“ у периоду од 2006- 2011 године, не би ли се увиделе последице и ефекти кризе на поменуто предузеће.

Кључне речи: криза, кризни менаџмент, кризно комуницирање, финансијска анализа, односи с јавношћу

Abstract: The aim of this paper is to present the elements of crisis management, first of its theoretical basis, and then their basis in the particular example of "Namestaj Cukovic" from Kragujevac. The work consists two parts. The first part explains the definition of the term crisis, its characteristics, typology, and the phase flow, while the second part, conducted a complete financial analysis of business operations "Cukovic namestaj" from 2006 - 2011 year in order to become aware of the consequences and effects of the crisis in that company.

Keywords: crisis, crisis management , financial analysis, public relations, crisis communications

САДРЖАЈ

УВОД.....	- 6 -
1. ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	- 8 -
2. КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ И ПОЈАМ КРИЗЕ	- 9 -
2.1. Карактеристике кризе	- 10 -
2.2 Типологија криза	- 11 -
2.3 Ток кризе	- 13 -
2.4. Фазе кризе	- 13 -
3. КОМУНИКАЦИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	- 14 -
3.1.Оперативни ниво кризног комуницирања-.....	- 15 -
3.2.Стратешки ниво кризног комуницирања.....	- 15 -
4.СТРАТЕГИЈЕ КРИЗНОГ ПР-А.....	- 17 -
4.1. Стратегија комуникације.....	- 17 -
4.2. Chase/Jones-ov model.....	- 19 -
4.3. Активна и пасивна стратегија	- 20 -
4.4. "Темељ"- стратегија.....	- 22 -
4.5. Стратегија заштите „првог човека" компаније	- 22 -
4.6. Стратегија дијалога.....	-23 -
4.7. Стратегија хумора	- 23 -
4.8. Стратегија скретања	- 23 -
4.9. Стратегија формулације.....	- 24 -
4.10. Стратегије за очување угледа компаније.....	- 24 -

5. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У КРИЗНОМ КОМУНИЦИРАЊУ	- 25 -
6. ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ –ПРЕДУЗЕЋЕ “НАМЕШТАЈ ЋУКОВИЋ”	- 27-
6.1.Опште окружење предузећа	- 27 -
6.2. Анализа окружења и типови	-28 -
6.3. Компоненте општег окружења	- 28 -
6.4.Компоненте посебног окружења	- 29 -
6.4.1. Купци.....	- 29 -
6.4.2. Конкуренти	- 29 -
6.4.3. Додављачи.....	- 29 -
6.4.4. Запослени.....	- 29 -
6.5. Стејкхолдер анализа.....	- 30 -
6.5.1. Спољашњи стејкхолдери.....	- 30 -
6.5.1.1. Форма Идеале , Блажеск , Симпо као највећи конкуренти	- 30 -
6.5.1.2. Финансијске институције.....	- 30 -
6.5.1.3.Медији	- 31-
6.5.1.4Додављачи	- 31 -
6.5.1.5. Купци.....	- 31 -
6.5.2. Унутрашњи стејкхолдери.....	- 32 -
6.6. Утицај окружења на пословање предузећа.....	- 32 -
6.7. Инструменти финансијке анализе.....	- 32 -
6.8. Финансијска анализа пословања предузећа „Намештај Ћуковић“ у периоду од 2006-2011 год.....	- 35 -
6.9. Резиме финансијске анализе предузећа “Намештај Ћуковић”	- 43 -
ЗАКЉУЧАК.....	- 45 -
ЛИТЕРАТУРА.....	- 46 -

УВОД

Откад постоји предузеће, зна се и за кризу предузећа. Међутим, интересовање научне и стручне јавности за доследну обраду комплекса криза предузећа нагло је порасло поетком 1970-их година, када је са појавом нафтне кризе дошло до успоравања сталног раста привреде послератних година и ушло у стање мировања или опадања привредне активности. Таласи несолвентности предузећа изазвани таквим кретањем привреде померили су проблем у сам центар пажње теоретичара и практичара из ове области, јер су растући број и кумулација несолвентности имали значајне негативне последице по саму привреду. Број несолвентних предузећа континуирано је растао. Тако је нпр. у Немачкој, тај број порастао од 4.200 у 1970. години на око 18.000 по години крајем 1980-их година, да би 1995. године био забележен рекорд од 22.500 несолвентних компанија. Штете су огромне. Само се у 1988. години штете за привреду Немачке процењују на око 26 милијарди марака.

Неликвидност и несолвентност су проблеми са којима се суочава и све већи број наших предузећа. Према последњим подацима Завода за обрачун и плаћања Србије, крајем маја 1996. године 16.279 фирми је било неликвидно, а још њих 8.570 је имало повремених тешкоћа у измирењу обавеза. Укупно близу 25.000, тачније 24.849 предузећа у Србији у којима је запослено 730.000 радника траже начина да се изборе са неликвидношћу. Закон налаже да Завод за обрачун и плаћања подноси пријаву за покретање стечајног поступка, ако је предузеће неликвидно непрекидно 60 дана или са прекидима 75 дана. По тој основи, односно због двомесечне блокаде рачуна, Завод је до краја маја дао предлог надлежном суду за покретање стечајног поступка за 14.281 предузеће из привреде. Близу 15 хиљада неликвидних предузећа није измирило обавезе у висини од 2.716.679 хиљада динара, што је 86,2% од укупно неизмирених обавеза целе привреде крајем маја 1996. године.

Даље негативне последице могу се прегледно приказати кроз следеће критичне факторе: стање запослености, склоност ка инвестицијама, склоност ка штедњи, куповну моћ потрошача, политику кредитирања, имиџ гране, политику стабилности итд.

Кризe уопште, и кризе предузећа посебно, углавном се осећају као деструктивне и дисфункционалне по свом дејству. При том се често превиђа снага за конструктивну промену, која је њима такође својствена, за превазилажење окошталих форми, за стваралачко разарање. Посматрање кризе предузећа као шансе за обнову, нови почетак, а не једнострано као "крајње станице" погрешно вођеног развоја предузећа, очито је још увек веома страно и сумњиво. Кризу предузећа треба схватити као благи поветарац катастрофе. При оваквом начину посматрања, криза предузећа не мора да буде крај развоја предузећа, већ се у већини случајева посматра као епизода у развоју предузећа, као процес у метапроцесу, чији исход може бити крах, али и опоравак предузећа.

Посматрано економски, граница санације повучена је тамо где ликвидациона вредност прелази вредност даљег вођења предузећа. Даљи рад предузећа које није способно за

опстанак био би, и при највећем могућем залагању, само краткотрајно успешан. Био би бесмислен и, уз то, врло скуп. Безвредно је везивати капитал и запослене за предузеће које није ефикасно, односно није способно да опстане. Ако једно такво предузеће пропада, онда његова актива треба да пређе у платежно способне и ефикасне руке, које ће знати да је боље искористе у будућности. Теорија алокације фактора производње нам говори да је у сваком случају повољније да се ликвидира несолвентно предузеће и да се још неискоришћени производни фактори препусте другим предузећима, о чему свакако треба водити рачуна када се унутар постојеће организације предузима нова оријентација производних фактора, односно санација. (19, стр.7)

1. ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

Постоје бројне дефиниције односа с јавношћу. Поимање односа с јавношћу тиме и дефиниције условљено је различитим приступима у гледању на суштину, условљено односима које организација остварује с циљном јавношћу. Отуда и разлике у опредељењима када треба објаснити, разумети или дефинисати односе с јавношћу.

„Односи с јавношћу су специфична функција управљања, која помаже да се успостави и одржи међусобно комуницирање, разумевање, поверење и сарадња између организације и њених циљних група; упознаје руководство са приликама у окружењу; помаже руководству да прати јавно мњење и да пласирајући своја саопштења, информисе јавност; дефинише ниво одговорности руководства у вези са уважавањем интереса јавности и упознаје јавност са одговорним понашањем руководства усмереним ка очувању друштвених интереса; помаже руководство да иде у корак служећи систем за рано упозоравање и уочавање трендова у окружењу; и користи истраживање и етички оправдане технике комуницирања као своја основна средства”(7, *стр. 19*).

“Односи с јавношћу представљају специјалну филозофију управљања, изражену у политици и пракси, која се базира на комуницирању са јавношћу, у циљу осигурања међусобног разумевања и добре воље”.

“Public relations означава праксу засновану на умећу, а истовремено и друштвену научну дисциплину која даје основ за научни приступ у анализирању прилика и трендова у окружењу и за предвиђање њихових могућих ефеката и последица, на основу чега се саветује руководству организације да спроведе планирани програм акција који ће користити интересима организације, а истовремено бити у складу са интересима јавности” (8, *стр.116*).

“Односи с јавношћу је функција управљања која идентификује, успоставља и одржава добре односе између организације и различитих група јавности од којих зависи њен успех или неуспех” (1, *стр.51*).

Међутим, без обзира на бројне дефиниције и неслагања аутора, односи с јавношћу, као што већ и само име казује, баве се начином на који се понашање и ставови појединаца, организација и влада међусобно преплићу. Покушаји да се утиче на јавно мњење и да се оно обликује, стари су колико и само друштво.

Суштина односа с јавношћу је иста, без обзира на то да ли се користе у:

- политичкој арени,
- на пословном или комерцијалном пољу,
- у друштвеним односима,
- у добротворне сврхе или при прикупљању помоћи, или

- у било којим другим ситуацијама у којима постоји посебна потреба за њима.
Основна филозофија односа с јавношћу је веома једноставна.
Многи сматрају да је постављене циљеве лакше успешно остварити уз подршку и разумевање јавности, него када је јавност супротстављена или равнодушна.

2. КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ И ПОЈАМ КРИЗЕ

Кризне ситуације су саставни део околине у којој организација и појединци делују. Када до њих криза дође, сви они који су њоме захваћени, желе да знају зашто је до ње дошло, затим како ће се организације носити са кризном ситуацијом и како ће ствари изгледати када криза буде завршена. Од самог начина управљања кризном ситуацијом зависи у којој мери ће предузеће имати негативне последице, као и то да ли ће она за менаџере представљати само опасност или ће је искористити као нову прилику.

За Форда (6, *стр.10-11*), криза је ситуација која испољава две карактеристике: 1) опасност и 2) притисак времена. Опасност зато што учесници у кризи осећају да неће бити способни да постигну, остваре или задрже вредне ресурсе или циљеве које сматрају важним. Ове опасности по својој природи могу бити личне (као што је каријера), организационе (као што је тржишно учешће) или социјално-националне (као што је економска стабилност). Опасност обухвата како величину или вредност потенцијалног губитка, тако и вероватноћу реализовања тог губитка. Што су вредност и вероватноћа губитка већи, то је логично, и претња већа.

Друга карактеристика, притисак времена, је запажање од учесника у кризи о дужини времена које им стоји на располагању за истраживање, размишљање, предузимање акције пре него што почну да се догађају или ескалирају губици. Време расположиво за акцију под утицајем је фактора као што су комплексност проблема, ниво стреса који се осетио и карактеристика индивидуалних учесника (19, *стр.27*).

Појам кризе, који води порекло из грчког језика, сасвим уопштено значи сваки изненадан прекид до тада континуалног развоја и, у ужем смислу, ситуацију која означава заокрет односно врхунац опасног развоја (19, *стр.25*). Криза означава „посебно стање у развоју једне појаве; обрт ствари у односу на дотадашњи ток“ (19, *стр.398*).

Феномен криза присутан је у литератури из области друштвених наука, посебно економији, али и у медицини, психологији, историји и политици. О кризи се говори у психологији о кризи личности, у медицини о здравственој кризи, у политици о државној кризи и у привреди земље о структурним кризама и коњуктурним кризама (19, *стр.25*).

Müller-Merbach (5, стр. 419-420) схвата предузећа као непожељну и непланирану ситуацију предузећа или неке области предузећа која смањује принос и/или која смањује ликвидност, која представља непосредну или посредну опасност за преживљавање предузећа, односно области предузећа.

2.1. Карактеристике кризе

Hess i Fechner (4, стр.18-24) сматрају да се кризе изражавају кроз три обележја:

1) Жариште кризе означава одакле потиче криза. При том се прави разлика између:

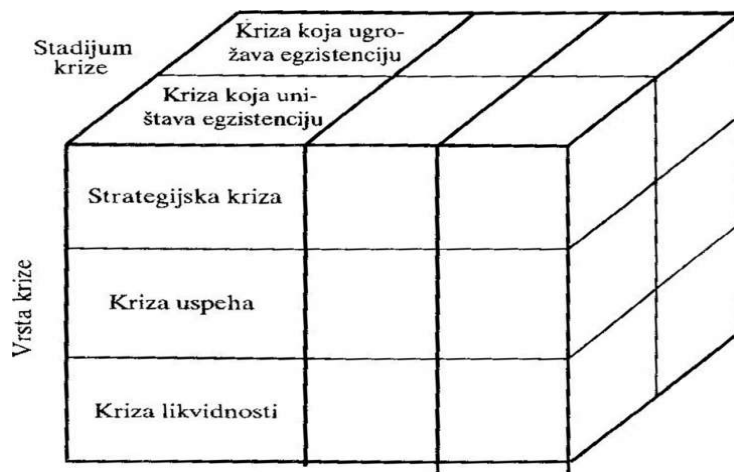
- * ендogene кризе, тј. такве које су настале у самом предузећу, и
- * егзогене тј. такве које споља делују на предузеће.

2) Врста кризе означава да ли се ради о:

- ♣ стратегијској кризи, при којој су нарушени или разрушени потенцијали
- ♣ кризи успеха, код које настаје губитак,
- ♣ кризи ликвидности, код које је угрожена или угашена способност плаћања предузећа.

3) Стадијум кризе означава да ли се ради о:

- * кризи која угрожава егзистенцију, или о
- * кризи која уништава егзистенцију, тј. кризи која је нужна за напуштање садашње форме предузећа.
- *



Ендогена и егзогена криза
Слика 1. Обележја кризе (19, стр 34)

Познавање обележја кризе помаже при сумњи у постојање кризе, усмерава идентификовање ка циљу и помаже да се спроведе дијагноза развоја предузећа.

При типологији кризе од значаја су сва три обележја. Унутар обележја жариште кризе и врста кризе могућа су бројна изражавања обележја.

Тако криза може имати како ендogene тако и екзогене узроке. Криза ликвидности се често карактерише истовременом кризом успеха.



Слика 2. Врсте криза (19, стр.34)

2.2 Типологија криза

Може се разликовати неколико различитих типова криза. Оне се разликују по многим карактеристикама, а пре свега по узроку и брзини свога деловања (19, стр.40).

Техничке кризе –изазване пропустима у техничкој димензији (пожари, експлозије испуштање течности, просипање и саобраћајне несреће)

Хумане и социјалне кризе изазване психолошким или социолошким факторима или имају физичке или психичке последице по појединце (саботажа, тероризам, киднаповање, злостављање запослених, убиства и неправда)

Политичке кризе – смањују моћ и утицај организације (негативни публицитет, губитак подршке од кључних стејкхолдера)

Законске кризе – изазване кршењем закона (законска одговорност)

Еколошке кризе – изазване значајним финансијским губицима или економским претњама (непријатељска преузимања, значајни губици и банкротство)

Етничке кризе – смањују морални углед организације (корупција, злоупотреба моћи)

Природне катастрофе – изазване факторима у природном окружењу (поплаве, оркани, тајфуни и земљотреси).

Кризе се, према свом **узроку**, могу поделити у две основне групе:

★ У вези са производима - у вези са потенцијалним здравственим и безбедносним питањима за потрошача

★ У вези са корпорацијом - активности или етика целе корпорације, или безбедност особа и имовине

Кризе које су у вези са кључним производима могу да утичу на сам опстанак пословања компаније.

Пример за кризу производа је тровање леком компаније Johnson & Johnson. Као што су многи то урадили раније, и Forutne магазин реакцију компаније Johnson & Johnson у вези тровањем капсулама Tilenolom 1982. године назива "златним стандардом у контроли кризне ситуације.

Тадашњи први човек компаније, Џејмс Барк, је сазнао за трагичне случајеве у среду, 30. септембра. Сазвао је састанак особља одмах у понедељак. Разуме се, уз развијенија средства комуникације која поседујемо данас, ово одлагање реакције је предуго. То само говори о томе колико се данас кризе распламсавају брже него раније. Покушали су да локализују проблем, утврдили су да су случајеви тровања њиховим леком концентрисани у области Чикага. Шири опозив лека из продаје није уследио све док се у уторак није појавио случај тровања у Оровилу у држави Калифорнији. Барк је контактирао са медијима али није сазивао конференцију за новинаре. И док се компанија грозничаво трудила да открије извор отрова и како је он доспео у њихове капсуле, фармацеути нису хтели тиренол јер су капсуле могле лако да се отворе. Било је лако мењати њихов садржај пошто су изашле из компаније, што се заправо и дешавало. Компанија је на крају решила проблем тако што је увела специјална паковања која нису могла да се затворе пошто би једном била отворена и на тај начин смирила јавност.

2.3 Ток кризе

У развоју кризе, Владимир Маринковић разликује(13, стр.16):

- ✓ **Прва фаза** - потенцијална криза
- ✓ **Друга фаза** - латентна криза, чији су симптоми већ препознатљиви
- ✓ **Трећа фаза** - криза је потпуно очигледна, притисак времена се константно повећава, сумње и гласине полако настају, поверење се помало губи
- ✓ **Четврта фаза** - указују се први сигнали за излаз из кризе, који могу да означе затварање компаније или њену даљу егзистенцију на тржишту. Повећано је извештавање у медијима, као и окупираност медија, у давању коментара, анализа и процена
- ✓ **Пета фаза** - ова фаза наступа само онда када је компанија у ситуацији да контролише кризу и она претходи стратешкој фази, у којој организација покушава да управља окружењем и самим тим спречи нарушавање угледа компаније у јавности.

Симптоми кризе се не могу јасно препознати, па је у првој фази нарочито присутна једна форма комуникације - гласине. Гласине имају једно карактеристично својство, да после извесног времена, појачавају утицај на формирање мишљења.

2.4. Фазе кризе

На основу многих истраживања реакција запослених на постојање кризне ситуације, може се извести шема понашања у многим компанијама које су запале у кризу. Према њој, запослени дочекују кризу неприпремљени и пролазе кроз неколико фаза(13, стр.17):

1. **Шок** - Руководство компаније је неприпремљено. Влада одузетост. Константна изложеност стресу узрокованом кризом изазива реакцију запрепашћења и неприхватања брзине промена које се догађају у новонасталој ситуацији. Карактеристика ове фазе је слична паници и ставља компанију у дефанзиву.
2. **Одбрана** - Компанија негира кризу, оспорава је и покушава да је протумачи на свој начин, тј. како њој одговара.
3. **Повлачење** - Компанија жели да сачека прву повољну прилику, која би могла да значи решавање кризе. Криза негативно утиче на бренд. Руководство компаније прави најчешћу грешку окретањем продаји и купцима како би проблем настао кризом оставио за собом.
4. **Признање и извињење** - Компанија признаје грешку.
5. **Прилагођавање и промена** - Компанија пристаје на захтеве јавности и сноси консеквенце због кризе

3. КОМУНИКАЦИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Кризна ситуација представља један необичан догађај или серију догађаја који утичу лоше на интегритет производа, репутацију или финансијску стабилност организације, на здравље или расположење запослених, на заједницу или друштво уопште.

Кризно комуницирање представља посебно подручје односа с јавношћу које обухвата предвиђање могућих кризних догађаја, припрему за њих и решавање криза и комуницирање са заинтересованим и другим јавностима предузећа, као и посткризно оцењивање предузетих мера.

Кризно комуницирање је део процеса управљања кризама, а може бити вербална, визуелна или писана интеракција, односно комуницирање између предузећа и јавности (најчешће посредством масовних медија) пре, за време и после негативног догађаја. Да би управљање кризом допринело изласку из неповољне ситуације у којој се предузеће нашло, неопходно је формирати тим за управљање кризом, тј. кризни тим. У зависности од облика, природе и значаја кризе треба саставити тим који ће бити довољно ефикасан. Најчешће на челу таквог тима налази се неко од чланова менаџмента на вишем нивоу.

Код комуницирања у кризним ситуацијама имамо:

- ❖ Оперативни ниво кризног комуницирања
- ❖ Стратешки ниво кризног комуницирања.

Према Радославу Сенићу модел комуникације у кризи састоји се од четири степена.

На првом степену се циљаним групама преносе информације о организацији и стању у њој. Оне могу бити различитог обима и степена отворености. Основни циљ који жели да се постигне јесте постати познат у јавности.

Други степен се односи на упознавање штампе путем саопштења или конференције за штампу. То подразумева добру припрему, на начин који је погодан за новинаре, веродостојних и истинитих информација. Основни циљ је информисање прималаца информације помоћу штампе. Информације теку једносмерно, али се анализира и вреднује корист информација за примаоца, што омогућава циљану и специфичнију комуникацију у кризи. С обзиром на једносмерни ток комуникација, нарочито уколико су циљне групе недовољно јасно дефинисане и однос са медијима није довољно вешт, може да дође до распршености информација и негативног утицаја на примаоце.

Главна намера трећег степена комуникације је уверавање. Јавност се уверава у ставове организације, али нема спремности да се ти ставови промене. Комуникација је двосмерна, али асиметрична, што значи да примарне информације још иду од организације у јавност путем

медија (новине, ТВ, радио, писма), а повратна веза се односи на резултате испитивања јавног мњења који служе као путоказ у поновљеном информисању јавности.

Највиши степен комуникације у кризи представља боље обострано разумевање које се остварује путем Интернета, телефона или отворених сусрета. Двострана комуникација се збива симетрично, тако да организација зна шта јавност треба и жели, а јавност схвата и разуме потребе организације.

После завршетка кризе треба пажљиво анализирати протекле догађаје и извршити евалуацију спроведеног програма кризног комуницирања. На основу анализе, важно је извући поуке о учињеним грешкама и то имати у виду код планирања активности за будуће кризе.

3.1.Оперативни ниво кризног комуницирања

Главне активности које манаџмент предузећа мора испланирати и реализовати да би се обим и последице кризе смањили, могу се груписати у:

- ★ Активности које се предузимају пре кризе - припремне активности,
- ★ Комуникационе активности током кризе,
- ★ Активности након кризе.

Припреме за кризно комуницирање обухватају попис криза које могу погодити предузећа. Обично се то назива и „портофолио криза“ и имамо у виду потенцијалну тежину и њихове последице и вероватноћу њихових догађања. Такође је важно дефинисати циљане јавности у могућој кризи, а то су одговори на следећа питања:

- ❗ Ко може да буде погођен у могућој кризи,
- Ко може да угрози предузеће,
- Ко мора да буде обавештен о догађајима.

Нема много разлике између циљане јавности за предузећа у нормалним и кризним условима. То су унутрашња јавност, финансијска јавност, пословна јавност, утицајна јавност, службе за подршку и др.

Комуницирање током кризе је од суштинске важности за решавање кризе. Битно је да прва информација о настанку кризе, односно сигнала који на њу указују буде одмах и без одлагања доступна руководству предузећа.

3.2.Стратешки ниво кризног комуницирања

Теорије кризног комуницирања објашњавају зашто су неке технике и тактике успешне или неуспешне, да ли ће оне радити у случајевима будућих криза и како се те технике могу подесити да дају жељене резултате. Већина теорија кризног комуницирања заснива се на теорији изврсноности (excellence theory). У основи ове теорије су врсте праксе односа са

јавношћу које се називају „моделима“. Позната су четири модела, која представљају алат за класификовање врста односа са јавношћу које могу практиковати појединци и организације.

Ти модели су:

- 1) Публицитет
- 2) Јавно информисање
- 3) Двосмерни асиметрични модел (модел научног убеђивања),
- 4) Двосмерни симетрични модел, модел узајамног разумевања.

J. Gruning i Reppeг полазе од две претпоставке:

1. да је већа вероватноћа да ће односи са јавношћу бити квалитетни и да ће допринети ефективности организације уколико су интегрални део процеса стратешког менаџмента у организацији и уколико се њима управља стратешки;
2. односима са јавношћу се управља стратешки уколико они идентификују стејкхолдере (разврставају различиту активну публику из категорије стејкхолдера) и разреше проблеме настале из интеракције организације и јавности кроз програме симетричне комуникације у раној фази настанка и развоја проблема.

Ове претпоставке значе да добри програми односа са јавношћу, као и добри програми кризног комуницирања имају следеће карактеристике:

- ❖ руководиалац одељења за односе са јавношћу је важан део топ менаџмента организације;
- ❖ програми су дизајнирани да изграде односе са свим стејкхолдерима;
- ❖ истраживањем се идентификују стејкхолдери и утврђује њихов редослед по важности;
- ❖ у ходу се развија план односа са јавношћу за сваку категорију кључних стејкхолдера чиме се криза некад може предупредити или барем умањити;
- ❖ кроз сегментацију односи са јавношћу разбијају велику публику у мање подпублике са којима се може ефективније комуницирати о проблемима. Ове мање јавности су често активне и траже информације;
- ❖ управљање опасностима у окружењу (issus managment) је често део двосмерног симетричног програма који најбоље спроводи одељење за односе са јавношћу. У управљању опасностима одсек за односе с јавношћу антиципира проблеме који потенцијално могу прерасти у кризу и рангира их по потенцијалној штети коју могу нанети компанији, развијајући и имплементирајући стратегије и тактике којима се та вероватноћа смањује.

Предузећа користе различите стратегије у комуницирању током кризе. На пример, предузеће може негирати одговорности, избегавати одговорност, правити исправке, изазивати сажаљење и симпатије, да би добила подршку стејкхолдера. Није искључено и да кризни менаџер у предузећу може напасти оног кога оптужује.

Значи, он се може супроставити појединцу или групи који тврде да криза постоји. Остали стратешки избори који се могу користити су оправдање – предузеће покушава да минимизира читу штету која је повезана са кризом, и принудне акције – предузеће настоји да поправи штету узроковану кризом или предузима мере да спречи понављање кризе (22).

4. СТРАТЕГИЈЕ КРИЗНОГ ПР-А

Када предузеће установи да је на његово пословање почела да делује криза, треба да приступи изради стратегије кризног комуницирања. Стратегија кризног комуницирања подразумева усклађивање свих ресурса ради остваривања постављених циљева. Та стратегија представља основу плана кризног комуницирања.

4.1. Стратегија комуникације

Стратегија комуникације је средство којим се дефинишу циљеви које је једна компанија жели да оставари у комуникацији са јавношћу. Она је основ за израду плана активности који ће се спроводити током одређеног временског периода (једне или више година) како би се јавности пружиле све неопходне информације, унапредила ефикасност рада и створила препознатљивост у јавности.

Комуникациска стратегија представља једноставан документ у коме компанија мора да одговори на следећа питања:

- ✚ Ко су циљне групе ? (купци, медији, финансијске институције, државне институције..)
- ✚ Које информације су им потребне ? (производи и услуге, процедуре, квалитет..)
- ✚ Како пружити или добити информације? (листа неопходне документације и материјала, постери, брошуре, леци, пулт за информације, кутије за сугестије..)
- ✚ Колико их често треба пружити? (дневно, недељно, по потреби...)

Кључни аспекти стратегије комуникације су да:

- информише
- консултује
- промовише

Суштина кризног ПР-а је способност компаније да искомунцира позитивне компоненте кризе. Свака стратегија комуникације у кризним ситуацијама мора у свој план да укључи следеће:

❖ **Начин аргументовања** – Компанија не делује довољно убедљиво када супротстављену страну убеђује навођењем против – аргумената, јер они обично изазивају неутралан и непристрасан утисак код широког аудиторијума.

❖ **Емоционалност аргументације** – Емоционално аргументовање у кризним ситуацијама, или аргументација која садржи неку емотивну компоненту преовладава у односу на рационалне аргументе. Реч је о томе да учесници у кризним ситуацијама треба да износе аргументацију онако како то јавност жели да чује.

❖ **Улога учесника комуникације** – Мишљење стручњака, престижних личности, и личности од ауторитета, које се представља публици је често одлучујуће.

Стратешки начин размишљања у кризи је важан део кризног ПР-а. Важно је да компанија искористи сваку прилику за привлачење интересовања медија, како би се представила визија, мисија, циљеви и намера компаније.

Најважнији период од настанка кризе јесу првих 24 сата, од чега су најкритичнија прва 2 часа (10, стр.160). У прва 24 сата је моментална реакција најбитнија за опстанак компаније, као и одговори на главна питања новинара: кошта, где, када, зашто. Медији у кризама захтевају тренутне информације. Компанија мора одмах имати на располагању одговарајућу особу која ће јавност уверити да је све под контролом. Компанија мора одмах реаговати, јер ће јавност за главног и јединог кривца узети компанију, што ће лоше утицати на углед саме компаније.



Слика 3. Model кризне комуникације (13, стр.54).

Пример доброг кризног ПР-а показала је немачка железница у октобру 2008. "Deutsche Bahn" је била под притиском јавности јер њихова кондуктерка избацила из воза дванаестогодишњу девојчицу, која се кући враћала из музичке школе. Наиме, када јој је кондуктерка затражила карту, девојчица је схватила да је изгубила новчаник. Иако се неко из воза понудио да купи карту због неразумевања службенице "Deutsche Bahn"-а, девојчица је ипак морала са тешким челом 5кн да пешачи кући. Јавност је са огорчењем испратила овакво понашање запослених у немачкој железници. Међутим, ПР служба је одмах реаговала. Након што је кондуктерка суспендована, медијима се обратио ПР менаџер Буркхард Ахлерт који је изразио велико жаљење због насталог догађаја. Представници компаније су са великим букетом цвећа и бесплатном годишњом картом посетили породицу: "Извињавамо се породици због овог догађаја. Желели бисмо да нас упознају и са друге стране. Недопустиво је овај поступак наше службенице, посебно што у железници постоји принципијално правило да се малолетна лица не могу тако избацити из воза." Јавност у Немачкој је на крају нашла разумевање за "Deutsche Bahn", јер је компанија показала спремност да прихвати грешку и одговорност.

4.2. Chase/Jones-ov model

Оног тренута када предузеће препозна предстојећу опасност сагласно Чејс Џонсоновом моделу кризног менаџмента (слика 3) треба обавити следеће активности:

- ✚ анализу кризе
- ✚ истраживање мњења утицајних група и појединаца,
- ✚ SWOT анализе ситуације,
- ✚ избор модела,
- ✚ израда програма



Слика 4. Чејс Џонсонов модел кризног менаџмента (22).

Анализу кризе треба урадити како би се на основу ње могли утврдити извори опасности и њен интензитет.

Истраживање мњења утицајних група и појединаца у опасностима кризе.

SWOT анализа ситуације нам помаже да утврдимо предности и недостатке.

После израде SWOT анализе потребно је извршити избор модела како би могли реаговати на кризу (22).

У оквиру **Chase/Jones-ov model** модела постоје три стратегије:

- a. стратегија реакцијског одзива на промене – она је базирана на неспремности да се промени начин досадашњег начина деловања. Компанија не схвата односе са јавношћу.
- b. стратегија прилагођавања на промене – темељи се на отворености компаније да прихвати новитете, промене и иновације. Компанија схвата значај односа са јавношћу.

с. стратегија динамичке реакције на промене – садржи предвиђање реакције на кризу (13, стр.44).

Случај „Елит-коп”3

Ова фабрика одливака је августа месеца 2006. доспела у кризну ситуацију, када се у погону одливака десила трагедија. Четворица радника су погинула, а тројица су повређена, када се преврнуо камион с дизалицом. Инспекторка рада рекла је да је до несреће у кругу ливнице дошло у моменту када су шесторица радника, који су поишли на доручак, ушли у корпу аутодизалице, што је довело до лабилне равнотеже и превртања дизалице. Према њеним речима, дизалица је спуштала раднике са другогспрата објекта на којем су радили, са висине од око осам метара.

На место несреће убрзо јестигао заменик градоначелника, као и адвокат фирме „Елит коп“, који је рекао да је узрок несреће вероватно технички квар: „Према првим претпоставкама и сазнањима, документација за ово градилиште је уредна. „Елит коп“ је фирма која заиста води рачуна. Радници су били апсолутно заштићени и обучени за обављање тог посла. По мојој слободној процени, највероватније је дошло до несреће из техничких разлога, због неког квара на дизалици, да узрок није људске природе, него технички разлог, да је дизалица у неком сегменту отказала.”

Ово је типичан пример лоше кризне комуникације и инертног става руководства. Јавности се обратио адвокат фирме, иако се очекивало да се појави први човек компаније, који би са лица места упутио извињење породицама погинулих. Руководство би морало да обећа да ће компанија урадити све што је њеној моћи да санира последице и обезбети жртве. Јасно је, дакле, да у обраћању јавности, у случају „Елит коп”-а недостају начин и емоционалност аргументације. (21, стр 45)

4.3. Активна и пасивна стратегија

❖ **Активна стратегија (офанзивна)** – активном комуникацијом са јавношћу одражава се разумевање, поверење и имиџ компаније. Спровођењем активне стратегије компанија показује да јој је стало до правог информисања, али и да се сви захтеви јавности озбиљно узимају у обзир. Активност је у кризним ситуацијама предност комуникације и управљање комуникационим процесима се држи под контролом. Компанија мора да понуди конструктивну дискусију у којој ће новинари бити у ситуацији да сами добијају одговоре, а не само да постављају питања. Компанија мора да демонстрира да је из кризе изашла са искуством више и да је из ње нешто научено.

Активну стратегију у интервјуу датом часопису Маркетинг УП описује Божо Скоко:

"Кад се појави криза немамо времена за размишљање. У кризним ситуацијама потребна је брза и одлучна реакција јер су одлучујући прва 24 сата. Реакције су различите с обзиром на узорке кризе. Ако је реч о кризи с физичким последицама, као што су пожар, експлозија, несрећа ...потребно је журно заштити сигурност људи и имовине, о чему

обавештавамо надлежне државне службе, директора, управу и особу одговорну за комуницирање у компанији. На пример, ако је реч о несрећи – зовемо полицију и спашавамо људе, а потом имовину или ако је реч о затрованим производима на тржишту, повлачимо их из продаје, а пажњу посвећујемо онима који због њихове употребе имају здравствених проблема....

Ако нису угрожени здравље и сигурност шире јавности, обавестите медије о догађају чим утврдите сигурност околине и имовине, односно чим о догађају буде обавештена особа одговорна за комуницирање у организацији и руководство.

Ако је реч тек о почетку кризе – нипошто не оклевајте, јер увек је боље да ви изађете први у јавност и упозорите о чему је реч него да вас медији прозову.

Уколико нема довољно информација, појавиће се трачеви, нагађања, дезинформације, па и паника.

Врло важну улогу у тренутку кризне ситуације имају медији. Морамо им осигурати правовремене информације, јер ћемо тако пружити праву слику у јавности и бити кредибилни. Не треба чекати да медији нас контактирају. Врло је важно да брзо проследимо детаљне информације и будемо проактивни.

❖ **Пасивна стратегија (дефанзивна)** – Многобројни примери показују да у великом броју компанија влада затворени менталитет. Тада се формира слика о компанији, као о организацији која ћути и пасивно прихвата кривицу. Суштинска предност овакве тзв. "бункер" стратегије је да компанија појачава интензитет кризе, нарочито онда када су оптужбе на рачун компаније исправне и када се чињенично стање не може променити. Дефанзивна стратегија се примењује када, због идеолошких разлика и супротстављања, не постоји могућност истинитог представљања ситуације.

Један брачни пар тужио је познати амерички ресторан брзе хране "McDonalds" од којег је тражио три милиона долара одштете након што су фотографије голе жене, које су се налазиле у мобилном телефону њеног супруга који је заборављен у ресторану, завршиле на Интернету. Супруг је у јулу 2008.године случајно оставио мобилни телефон у ресторану у Арканзасу, али је одмах контактирао особље тог ресторана, које му је обећало да ће сачувати телефон док не дође по њега. Међутим, фотографије су се убрзо појавиле на Интернету, а уз њих име, адреса, и број телефона жене. Супруга каже да је почела да добија увредљиве позиве и телефонске поруке у вези са сликама, и да су она и њен муж на крају били приморани да се иселе из своје куће и преселе у нови дом. Брачни пар је тужио корпорацију "McDonalds", власника франшизе и менаџере ресторана, због претрпљеног душевног бола, стида, и повреде части. Они такође у оптужници наводе губитак зграде и трошкове око селидбе у нови дом... "McDonalds", власник франшизе и менаџер ресторана се нису огласили, а фотографије су у међувремену уклоњене са Веб странице на којој су биле објављене. Јасно је да један бренд, као што је "McDonalds" може себи да дозволи дефантиван став у односу на кризу. Иако је његово ћутање отворило врата спекулацијама, пасивна стратегија је дала ефекат чувања угледа компаније „McDonalds“, с обзиром да су активности компаније биле усмерене на уклањање спорних слика са интернета.

4.4. "Темељ"- стратегија

"Темељ"- стратегија – У проучавању кризних ситуација, Климке је уочио четири основне, различите могућности, када се "темељ" стратегија може применити:

★ Преостали потенцијал имица- у моменту кризе преовладавају негативне информације које пласирају медији, што осликава чињеницу да се лоше и негативне вести боље пласирају и "продају" од добрих. Циљ компаније мора да буде потискивање лоших вести кроз пружање афирмативних информација.

★ Сопствена симболика- свака криза носи са собом одређену симболику. Ако фармацеутска компанија, за чије производе се докаже да штетно утичу на крвне судове, пронађе симболику у томе и организује акцију добровољног давања крви међу својим запосленима, на добром је путу да успешно савлада кризу.

★ Проблем компаније као друштвени проблем – посматрање компанијске кризе у контексту друштвене одговорности подиже јавну дискусију на виши ниво.

★ Решење са два победника – у позадини ове тактике стоје супротстављени ставови партнера који учествују у дискусији. Нарочито у дискусијама са новинарима. Основна карактеристика комуникације између ПР сектора и медија је да се она одвија у условима великог притиска времена и одлучивања. Овде новинари покушавају да од ПР менаџера добијају информације, које ће им помоћи у интерпретацији и формулисању садржаја. Менаџери морају јасно да представе ситуацију у којој се нашла њихова компанија.

4.5. Стратегија заштите „првог човека“ компаније

Када дође до кризе, новинари имају за циљ да дођу до врха компаније и да од њих добију ексклузивну вест. Зато се у највећем броју случајева, препоручује унапред припремљени и добро темпирани иступ пред новинаре. Спровођењем такве стратегије штити се целокупна компанија. За новинаре су интересантна лица као што су генерални менаџери или председници управних одбора. У тешким ситуацијама - када неко од радника настрада за време рада, када прети масовно отпуштање радне снаге...“број један“ компаније се мора огласити.

Пример једног немачког акционарског друштва, чији су производи изазвали тровање и смрт потрошача док је његов председник био на годишњем одмору, показује недовољну и закасну информацију. Надлежне службе су забраниле производе ове компаније, акције на берзи су опале, а председник је још увек био на одмору. Медијима није било јасно како он може да буде на одмору, када његова је његова компанија запала у кризу.

4.6. Стратегија дијалога

Компанија мора да реагује брзо и хитно да оствари контакт са циљним јавностима. Уколико се испостави да је критика јавности била оправдана, компанија мора угроженима и повређенима да обезбеди надокнаду штете и да најави побољшање производа. Тако се из једне кризе може изаћи са побољшаним имиџом. Чест је случај да се представници компаније директно суочавају са оштећеном страном, па самим тим то захтева поседовање вештине слушања, добре аргументе, хитро и правовремено реаговање. То очекује цела јавност.

4.7. Стратегија хумора

Иако криза изазива стрес и као фактор се скоро увек појављује у негативној конотацији, јавност је врло често склона прављењу шале и вицева на рачун компаније. Она функционише само када јака и стабилна компанија себи дозволи „лапсус“ у јавном наступу, нехотице и неразмишљајући. Компанија са малим угледом, лошим имиџом би са овом стратегијом произвела само додатно сажаљење јавности. Шала мора да има директне везе са кризом. Постоји јасна граница коју ова стратегија не сме да пређе, у случају да се ради о смрти, болести, незапослености, код религиозних питања, моралних недоумица и маргинализованих група.

4.8. Стратегија скретања

Приоритет у овој стратегији, која се може назвати и стратегијом „одвлачења пажње“, представља егзактно представљање инцидентне ситуације. Процена штете се не може избећи. Могуће је у многим случајевима, релативизовати кризу. То значи да се негативан догађај доводи у везу са позитивним вестима.

Случај „Karstadt-Quelle“

Месецима је „Karstadt-Quelle“ био захваћен кризом. Медији су спекулисали о разним темама, од намештених тендера, преко ликвидационог процеса, до свађа у врху овог великог немачког трговинског ланца. Чак се и дискутовало о повлачењу са брзе ликвидацији ове компаније. Председник управног одбора Thomas Middelhof наступао је увек у јавности са темама, за које су се интересовали акционари: успешна санација, продаја филијала и нови асортиман робе. Овим је само подстакао подсећање на кризу њено обнављање. Јер купци „Karstadt-Quelle“-а нису показивали интересовање за те теме. Потрошачима не представља задовољство да купују у хипермаркету, за који се води полемика да ли ће упасти у стечајни „Karstadt-Quelle“ је нашла решење у започињању дебата о планирању и развоју, под мотом „Карстадт - за више живота у граду“ Како се развија центар града? Ујутру празан, преподне полу-празан, увечепрепун? Како се може повећати атрактивност Берлина? „Karstadt-Quelle“ је организовао многе дебате, дискусије и форуме, на којима су учествовали политичари, стручњаци за развој и планирање градских ресурса, људи су тако добили разлог да поново позитивно размишљају о компанији и доживе Karstadt-Quelle изједне нове перспективе.

4.9. Стратегија формулације

Добра формулација надокнађује недостатак аргумената. Она се често комбинује са стратегијом скретања. Компаније које су захваћене кризом, немају довољно могућности за развој моћи говора и језика. Компаније не разумеју да се криза, конфликт или нека инцидентна ситуација могу dobrим формулацијама протумачити другачије, како би се јавност подстакла на другачију перцепцију компаније или нове асоцијације и повезивање компаније са другим, бољим и позитивнијим контекстом.

4.10. Стратегије за очување угледа компаније

Довољно је да ова стратегија представља проширену и допуњену стратегију за комуникацију са медијима.

Компаније на кризу реагују на различите начине. Стратегије које словеначке компаније користе у пракси се могу сврстати у пет главних група (10, *стр.153*):

Стратегија признања: Признавањем кривице, компанија непосредно тражи од јавности да јој се пружи нова прилика.

Стратегија правне помоћи: Ова стратегија се не убраја у најделотворније. Тужба може да има позитиван исход за компанију, али и негативан публицитет који је прати и може да га надмаши по свом интензитету. У политици је чест случај да неки функционери туже медије због клевете.

Стратегија ћутања: Типични за ову стратегију су примери када компанија ћути и истовремено се труди да спречи ширење вести о њој.

Стратегија повлачења и напада: У кризама великих размера, компанија обично повлачи производ и касније га уводи у измењеном облику.

Стратегија тражења ширих разлога за настанак кризе: Ова стратегија се темељи на пребацивању кривице на друге, махом заступљена у привредним гранама, у којима криза утиче не само на погођену компанију, већ и на углед свих субјеката који су повезани са њом, као и на целу привредну грану.

5. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У КРИЗНОМ КОМУНИЦИРАЊУ

Кризне ситуације у којима се предузеће може наћи одликују се високим степеном неизвесношћи и ризика.

У таквим ситуацијама предузећа су у средишту тражње јавности и налазе се у позицији да треба дати велики број брзих, тачних и добро конципираних одговора. У том моменту важно је не направити неку од грешака у комуницирању. Посебан проблем представљају нетачне гласине у вези са кризом предузеће -а. Те гласине треба сузбити, али како?

Могуће је искористити четири начина за сузбијање нетачне гласине:

1. Пишите запосленима. За заустављање моралног посрнућа запослених и задржавања да се гласине не шире ван предузећа, пошаљите допис који ће да их распрши. Напишите допис у конверзационом тону, не јачајући бирократију која одвраћа људе и инспирише неповерење.
2. Сазовите седницу штаба. Ако ово не функционише, сазовите састанак средњих менаџера и супротставите се гласинама. Немојте користити високо рангиране руководиоце предузећа које радници не познају и у које немају поверења. Сазовите конференцију за штампу. Гласине се проширују на спољни свет? Одмах сазовите конференцију за штампу. И немојте дозволити да гласине круже без одговора. Њих треба да побије публиковани извештај највиших органа у предузећу по том питању. Запослени сектора за односе с јавношћу предузећа треба то да искористе и позову репортере индивидуално.
3. Користите пропаганду у новинама. Гласине се још увек чују? Објавите оглас у новинама који их демантује. Али немојте оглашавати сувише студентски. Само-рекламирање чини људе скептичним. Само изложите ваш случај, користећи чињенице и бројке.

Најјефтиније је учење на туђим грешкама. У том смислу не треба у процесу комуницирања у кризним ситуацијама направити следеће грешке:

- ◆ Не треба умислити да ћемо сакрити нашу кризу и да за њу неће нико знати,
- ◆ Започети рад на решавању наше кризе, тек онда кад је она постала позната јавности,
- ◆ Не третирали медије као непријатеље,
- ◆ Користити језик који јавност не разуме,
- ◆ Не предпоставити да ће истина сама аутоматски победити,
- ◆ Усмерити се само на проблеме, а не и на осећања,
- ◆ Избегавати давање усмених изјава, већ давати само писане изјаве и др.

Западни стручњаци из ПР-а тврде да су опште грешке код савладавања криза следеће:

- колебања, која доводе до осећаја конфузије, беса, некомпетентности или недовољне припреме;
- замагљивање, које у друштву доводи до осећаја непоштења и равнодушности;

- тежња ка одмазди, која повећава напетост и више јача емоције него што их слаби;
- увијеност или неодређеност, који стварају највеће проблеме, јесте истина се не може ничим заменити;
- догматска наклапања, која због своје ароганције повећавају рањивост уместо да реално решавају постојећи проблем;
- конфронтација, која ствара привид акције и држи све у стању напетости уместо да реално реагује на проблем;
- судски процес, који ствара још већи увид у делатност и може да одвуче од једноставнијих и разумнијих решења (12, стр.59).

6. ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ- ПРЕДУЗЕЋЕ “НАМЕШТАЈ ЋУКОВИЋ”

Одавно се зна да опстанак предузећа зависи од његове способности прилагођавања променама у окружењу. Промене у окружењу су, пре свега последице развоја технологије и социјално-економског контекста. Савремена предузећа израђују иновативне и флексибилне стратегије тако да би се што више прилагодила турбулентном окружењу, ефикасно и ефективно одговорила на тржишне захтеве и надмудрила своје конкуренте. Разумљиво је да већина добро вођених предузећа покушава да развије и прати активности великих размера за интеракцију са средином ради постизања дугорочних циљева. За успешно пословање предузећа као и за његову способност и брзину прилагођавања није довољно спровести стратегијску анализу и одредити циљеве пословања, него је неопходно утврдити и начин акције за остваривање циљева, тј. стратегију, а као најважније спровести и финансијску анализу пословања.

Финансијска анализа је веома детаљно испитивање финансијског и економског стања и резултата пословања неког предузећа. Обавља се на основу финансијских извештаја тог субјекта: биланса стања, биланса успеха, извештаја о новчаним токовима, извештаја о променама на капиталу, напоменама, закључним листовима, изводима из пословних књига и слично. У наредном тексту спроведена је анализа компонената општег и посебног окружења на конкретном примеру предузећа „Намештај Ћуковић” као и анализа финансијског положаја поменутог предузећа у периоду од 2006-2011 године.

6.1. Опште окружење предузећа

Предузеће „Намештај Ћуковић“ основано је 1996 год. и послује на домаћем и иностраном тржишту. То је породично предузеће које у структури власништва има: власника, сувласника и административног радника.

14.јуна 2005 год. Предузеће је променило назив у “ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ ЗА ПРОИЗВОДЊУ, ПРОМЕТ И УСЛУГЕ НАМЕШТАЈ ЋУКОВИЋ КРАГУЈЕВАЦ, НЕДЕЉКА ЧАБРИНОВИЋА 12” . Предузеће је, по речима власника основано као проширење занатлијске тапетарске радње, и преоријентисано на производњу намештаја, најпре ради производње намештаја за кућу, до 2000. године, а онда су се преоријентисали на производњу стилског намештаја за кафиће, дискотеке, ресторане и друге угоститељске објекте. Данас је примарна делатност предузећа "Намештај Ћуковић" д.о.о., израда тапетарија и намештаја.

Мисија овог предузећа је : „ Примена модерне технологије и велики људски потенцијал обезбедили су нам да се издвојимо дизајном и квалитетом производа од других

И ако пратимо савремене трендове у дизајнирању намештаја, намештај “Ћуковић” д.о.о је успела да се издвоји својим квалитетом и од свог имена направи препознатљив бренд.

Израђујемо модеран, квалитетан и функционалан намештај који вам омогућава да пројектујете ексклузиван и јединствен радни или животни простор.

Њихов основни производни програм чине: фотеле, двоседи, гарнитуре и сточићи.

Двоседи и фотеле Ћуковић препознатљиви су на тржишту по свом атрактивном, веома савременом дизајну. Целокупни производни програм је дизајнерским линијама и одабиром боја у складу са најновијим светским трендовима у опремању ентеријера.

Због своје атрактивности, функционалности и квалитета, наши производи су више пута награђивани на сајмовима широм наше земље и иностранства. “ (26)

6.2. Анализа окружења и типови

За екстерно окружење се везују шансе и претње предузећу, а за интерно слабе и јаке стране предузећа. Да би опстало и просперирало предузеће мора континуално да се прилагођава свом окружењу. Окружење врши утицај на предузеће и на тај начин представља шансу за предузеће, али и претњу уколико његови менаџери не схвате да је улога предузећа да буде агент промена, а не да доминира окружењем.

На предузеће утичу два типа окружења: опште и посебно.

Опште окружење је битно због тога што говори о општим условима обављања посла. Услови у општем окружењу се могу окарактерисати као добри, лоши, побољшавајући и погоршавајући.

Опште окружење чине: економска, социо-културна, интернационална, политичка и техничко-технолошка компонента.

Посебно окружење чине: запослени, добављачи, конкуренти и потрошачи.

6.3. Компоненте општег окружења

Интернационална компонентна омогућава да се повећава извоз у суседне државе, као и неке европске државе.

Фактори техничко-технолошке компоненте овог предузећа су: динамика технолошких промена, модеран начин производње, савремени материјали и савремене технологије.

Фактори социокултурне компоненте су: промене трендова и промене начина живота.

Фактори економске компоненте који су утицали на ово предузеће су светска економска криза, пад животног стандарда, раст курса евра, пад куповне моћи.

Код легално-политичке компоненте присутна је нестабилност државе и спремност државе да даје кредит по повољним условима.

6.4. Компоненте посебног окружења

6.4.1. Купци

Предузеће “Намештај Ћуковић” прави функционалан, квалитетан и модеран намештај за кафиће, ресторане, хотеле и играонице.

За породице тј. појединце који желе намештај атрактивног дизајна, ово предузеће је оријентисано на купце који желе намештај високог квалитета, модерног и јединственог дизајна, који се не може видети нигде другде и у том смислу предузеће нема конкуренте. 10% од годишње продаје се извози у Француску, Аустрију, БиХ, Црну Гору, Македонију и на Косово .

6.4.2. Конкуренти

Што се тиче конкуренције, ово предузеће формално нема конкуренте јер израђује намештај јединственог квалитета и дизајна, који се у потпуности разликује од конкурентског, али споменућемо конкуренте који се баве истом производном делатношћу на тржишту: „Блажес“ из Крагујевца, „Симпо“ из Враћа , „Ктитор“ из Новог Сада, „Гинко“ из Пожеге, „Далас“ из Тутина, „Лагадо“ из Бујановца и „Стефани“ из Смедерева .

6.4.3. Добављачи

Ово предузеће послује са многим добављачима, од којих набавља сав потребан репроматеријал, неопходан за израду намештаја . Од “Јеловице” из Крагујевца и „Шпика“ из Ивањице набављају иверицу, од “Недика” из Крагујевца и „Дербрија“ из Београда набављају мебл штофове, из Београда „Индерме“ стиже материјал, а „Вапекс“ из Чачка допрема сав неопходан сунђер . Послују са њиме јер имају ниске цене, адекватан квалитет и гаранцију.

6.4.4. Запослени

“Намештај Ћуковић” запошљава нискоквалификоване кадрове, власници су средње образовани, а пројектант намештаја је висококвалификовани архитекта.

6.5. Стејкхолдер анализа

Стејкхолдер анализа подразумева анализу унутрашњих и спољашњих стејкхолдера.

6.5.1. Спољашњи стејкхолдери

Конкуренти, добављачи, купци, медији, финансијске институције и држава спадају у спољашње стејкхолдере.

6.5.1.1. Форма Идеале, Блажекс, Симпо као највећи конкуренти

Сваки од напоменутих конкурената има своје снаге и слабости.

<u>КОНКУРЕНТИ</u>	основне снаге	основне слабости
Forma Ideale	Намештај за кућу, широке потрошње, ниских цена	Низак квалитет, Мала гаранција
BLAŽEKS	Намештај по жељи и мери купца	Висока цена, испорука није у договореном року
SIMPO	Висок квалитет намештаја, дуга традиција, лојалност купаца	Нема видљивих слабости

Табела 1. Основне снаге и слабости конкурената предузећа “Намештај Ћуковић”

6.5.1.2. Финансијске институције

Финансијске институције значајне за ово предузеће су банке, а његовом развоју значајно се допринела и помоћ државе.

Држава је из свог “ФОНДА ЗА РАЗВОЈ” финансирала ово предузеће, као и многа друга дајући им кредите под врло повољним условима на период од 5 година, са каматном стопом од 5%.

Предузеће је узимало кредите од:

- “ЕФГ”банке 100.000 еура
- банке “Интеса” 10.000 еура
- “Металс” банке сада “Развојне банке” 30.000 еура

6.5.1.3. Медији

Најзначајнији видови рекламирања су преко сопственог интернет портала, излагањем у изложбеном простору и на сајмовима намештаја у земљи и иностранству. Изложбени салони овог предузећа били су у ПАВИЉОН Т, Кнез Михајла 78, у Крагујевцу као и ЕМУ намштај у Београду. Сајмови намештаја на коме се рекламира предузеће и на којима су излагали делове свог производног програма су: београдски сајам намештаја 2008, београдски сајам намештаја 2007, београдски сајам намештаја 2006, сајам намештаја у Крагујевцу 2007, сајам намештаја у Келну.

6.5.1.4 Добављачи

Предузеће сарађује са наведеним добављачима јер имају ниске цене, адекватан квалитет и гаранцију.

1.Jelovica	Iverica
2.Nediko	Mebl štof
3.Vapex	Sundjer
4.Tara d.o.o.	Građa

Табела 2. Главни добављачи предузећа “Намештај Ђуковић”

6.5.1.5. Купци

Спој елеганције и једноставности, палета топлих боја, изузетан избор материјала, као и квалитетна израда које задовољавају потребе најзахтевнијих купаца, пружају могућност комбиновања намештаја за сваку намену и све врсте простора. Предузеће је оријентисано на купце као физичка лица, а и купце као привредне субјекте. Усмерено је углавном на велике купце.

Најзначајнији купци су: кафићи на Златибору, пекаре, играонице у Краљеву, Београду, Њуприји, Крагујевцу, Чачку, Нишу, Новом Саду.

6.5.2. Унутрашњи стејхолдери

Унутрашњи стејхолдери су: власници и запослени.

Власници су чланови породице Ђуковић: отац Живорад, мајка Манасија, ћерке и њихове породице.

Предузеће „Намештај Ђуковић“ тренутно запошљава 4 радника, од којих је један власник, један сувласник, као и два административна радника.

6.6. Утицај окружења на пословање предузећа

Проблеми из окружења са којима се суочава предузећа су:

- Трошкови радне снаге
- Управљање квалитетом
- Недостатак квалитетних радника
- Велика предузећа
- Неформални менаџмент
- Традиционални приступ променама
- Лични односи и укљученост породице

Да би предузеће опстало у турбулентном окружењу у којем и послује оно мора да врши:

- Стално иновирање понуде
- Диференцирање од конкуренције
- Примени нову пословну културу
- Прати развој нових технологија
- Тржишно оријентише
- Врши перманентну обуку кадрова

6.7. Инструменти финансијске анализе

Финансијска анализа заснива се на коришћењу рачуноводствених информација које пружа биланс стања и биланс успеха са циљем да се сагледају ефекти ранијих финансијских и инвестиционих одлука на текућим финансијски положај и перспективе предузећа. Најчешће процес финансијске анализе заснива се на упоређењу позиција биланса стања и биланса успеха два и више узастопних периода или стављањем у однос позиција биланса успеха с позицијама биланса стања. Разумљиво је да се на основу позиција биланса стања и биланса успеха може израчунати велики број различитих показатеља, који немају исту аналитичку вредност, тако да се у зависности од потребе одабирају они који дају релевантне информације. У том смислу, за потребе пројектовања биланса стања и биланса успеха треба користити следеће инструменте финансијске анализе:

- а) Показатељи ликвидности ;
- б) Показатељи покрића имовине капиталом (степени покрића);

- ц) Показатељи структуре имовине и капитала
- д) Показатељи рентабилности, економичности и обрта

Показатељи ликвидности

Ликвидност се може дефинисати као могућност предузећа да измири обавезе које доспевају. За анализу ликвидности користи се више врста коефицијента (рацио бројева), од којих су најпознатији следећи показатељи:

- 1) Ликвидност првог степена (готовина : краткорочне обавезе)
- 2) Ликвидност другог степена (обртна средства – залихе : краткорочне обавезе)
- 3) Ликвидност трећег степена (обртна средства : краткорочне обавезе)

Показатељи покрића имовине капиталом (степени покрића)

У оквиру показатеља финансијске анализе који су значајни за пројектовање биланса стања спадају коефицијенти покрића имовине сопственим и дугорочним капиталом као што су:

- 1) Однос капитала и сталне имовине (капитал : стална имовина)
- 2) Однос дугорочног капитала и сталне имовине ((капитал + дугорочне обавезе) : стална имовина)
- 3) Однос дугорочног капитала према сталној имовини увећаној за залихе ((капитал + дугорочне обавезе) : (стална имовина + залихе))

Показатељи структуре имовине и структуре капитала

Величина имовине и њена структура у активи и структура извора односно укупног капитала у пасиви условљена се пре свега делатношћу, пословањем и утврђеном пословном политиком предузећа.

Имовина у активи глобално је подељена на два дела и то : на сталну имовину (нематеријална улагања, основна средства и дугорочне финансијске пласмане), и обртна средства (залиха, краткорочна потраживања и пласмани , и готовину и еквиваленте готовине).

И пасива је глобално подељена на два дела и то : на капитал (основни капитал, резерве и нераспоређени добитак) и на обавезе (дугорочне и краткорочне)

Структура имовине

- 1) однос имобилизованости (стална имовина : обртна средства)

Структура сталне имовине

- 1) Учешће нематеријалних улагања у сталној имовини (нематеријална улагања : стална имовина)

- 2) Учешће основних средстава у сталној имовини (основна средства : стална имовина)
- 3) Учешће дугорочних финансијских пласмана у сталној имовини (дугорочни финансијски пласмани : стална имовина)

Структура обртних средстава

- 1) Учешће залиха у обртним средствима (залихе : обртна средства)
- 2) Учешће краткорочних потраживања и пласмана у обртним средствима (краткорочна потраживања и пласмани : обртна средства)
- 3) Учешће готовина и еквивалената готовине у обртним средствима (готовина и еквиваленти готовине : обртна средства)

Структура капитала

- 1) Учешће сопственог капитала у укупном капиталу (сопствени капитал : укупна пасива)
- 2) Учешће позајмљаног капитала у укупном капиталу (обавезе : укупна пасива)
- 3) Коефицијент задужености (обавезе : сопствени капитал)
- 4) Учешће краткорочно појамљеног капитала у укупном (краткорочне обавезе : укупна пасива)
- 5) Зависност од кредитора (дугорочне обавезе : укупне обавезе)
- 6) Зависност од краткорочних поверилаца (краткорочне обавезе : укупне обавезе)

Показатељи рентабилности, економичности и обрта

Као показатељи рентабилности, економичности и обрта могу се користити следећи коефицијенти:

- 1) Рентабилност укупног капитала (добит : укупан капитал)
- 2) Економичност производње (пословни приходи : пословни расходи)
- 3) Коефицијент обрта залиха (пословни приходи : залихе)
- 4) Број дана задржавања залиха у предузећу (365 : КОЗ)
- 5) Стопа добитка (пословни добитак : пословни приходи)
- 6) Учешће трошкова материјала и робе (директан материјал и роба : пословни расходи)
- 7) Учешће зарада (трошкови зарада : пословни расходи)
- 8) Учешће амортизације (амортизација : пословни расходи)
- 9) Учешће осталих расхода (остали расходи : пословни расходи)
- 10) Коефицијент обрта укупне имовине (укупни приход : укупна актива) (14, стр.17-45)

6.8. Финансијска анализа пословања предузећа „Намештај Ћуковић“ у периоду од 2006-2011 године

Назив: НАМЕШТАЈ ЋУКОВИЋ

Пословно Име: ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ ЗА ПРОИЗВОДЊУ ПРОМЕТ И УСЛУГЕ НАМЕШТАЈ ЋУКОВИЋ КРАГУЈЕВАЦ

Статус: Активно привредно друштво

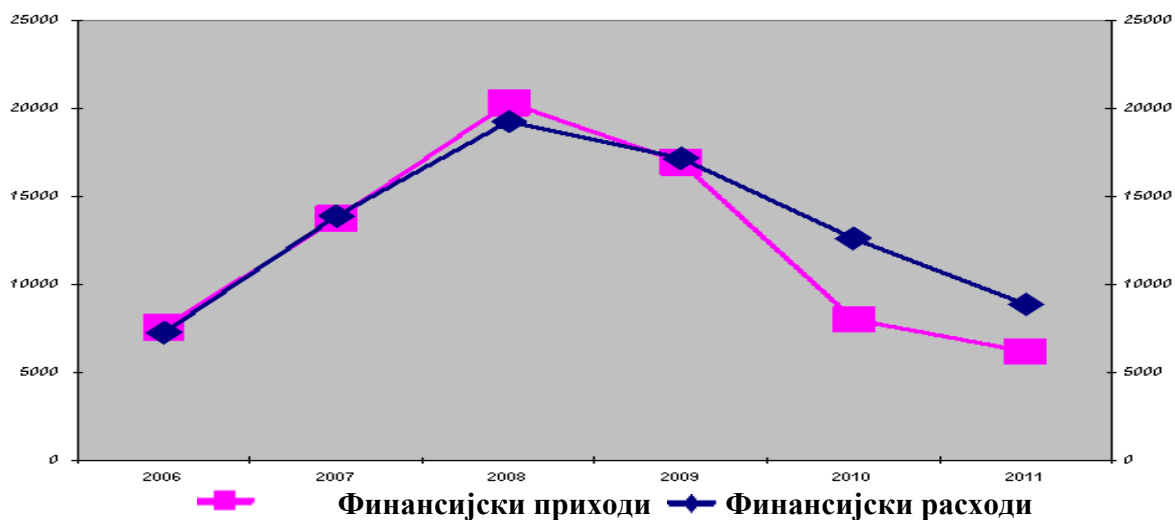
Матични број: 20047941

Правна форма: Друштво са ограниченом одговорношћу

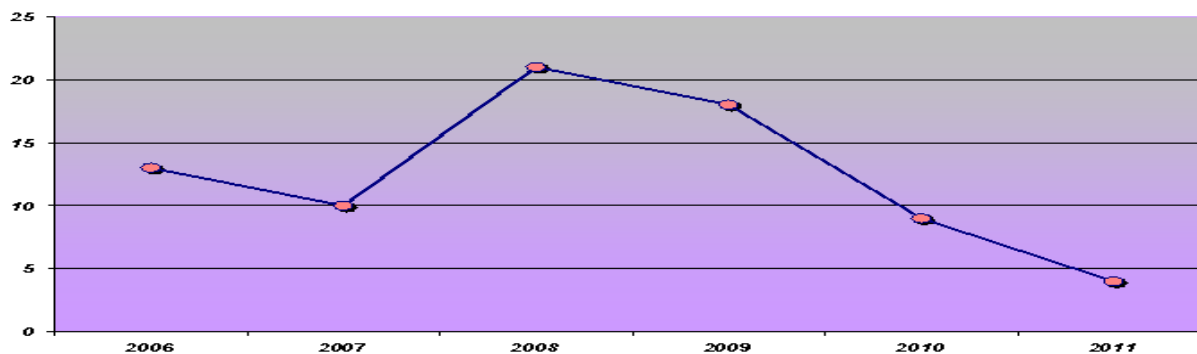
Седиште: Општина: Крагујевац-град | Место: Крагујевац | Улица и број: Недељка Чабриновића 12

Датум оснивања: 14.06.2005

Графикон 1. Кретање пословних прихода и расхода у периоду од 2006-2011 године.



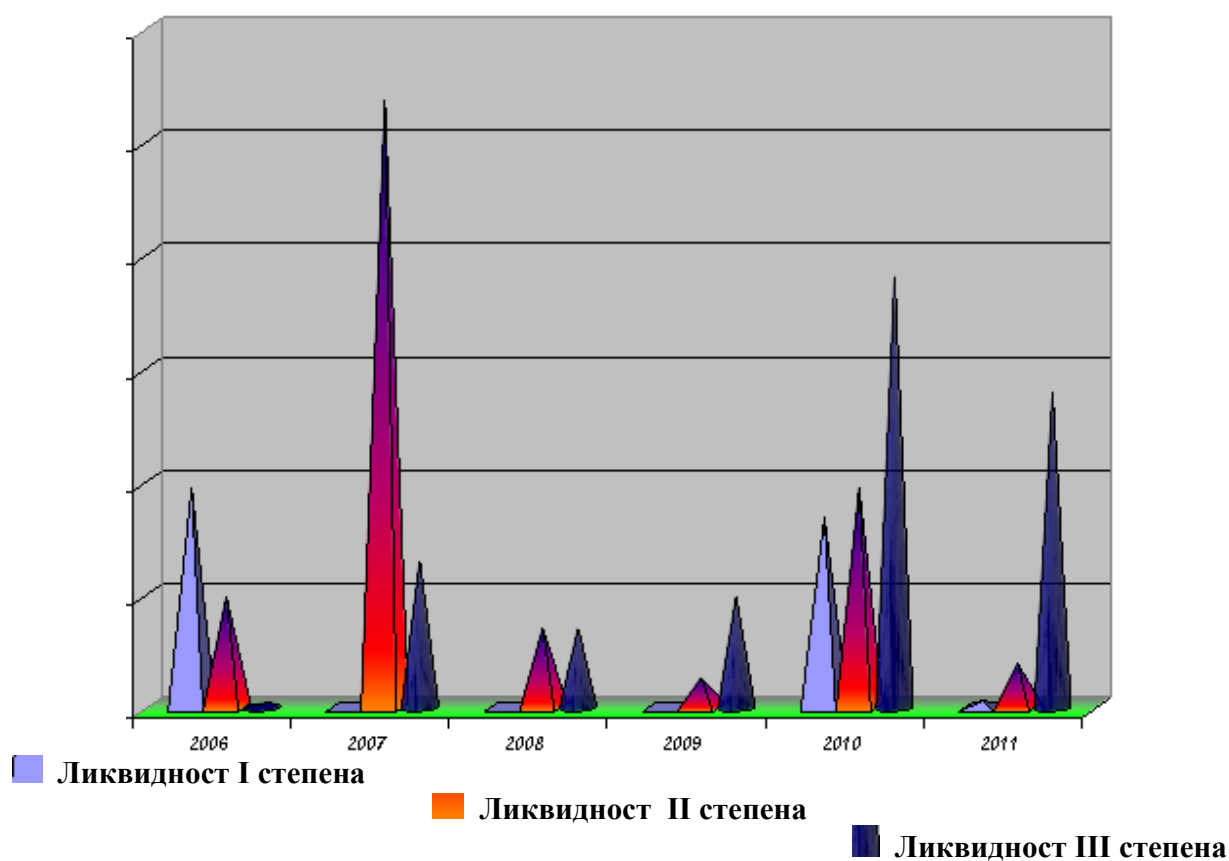
Графикон 2. Кретање броја запослених у периоду од 2006- 2011 године.



Показатељи ликвидности	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ликвидност I степенa	0,97	0	0	0	0,84	0,029
Ликвидност II степенa	0,49	2,68	0,35	0,13	0,97	0,193
Ликвидност III степенa	0	0,65	0,35	0,49	1,91	1,393

Табела 3. Показатељи ликвидности

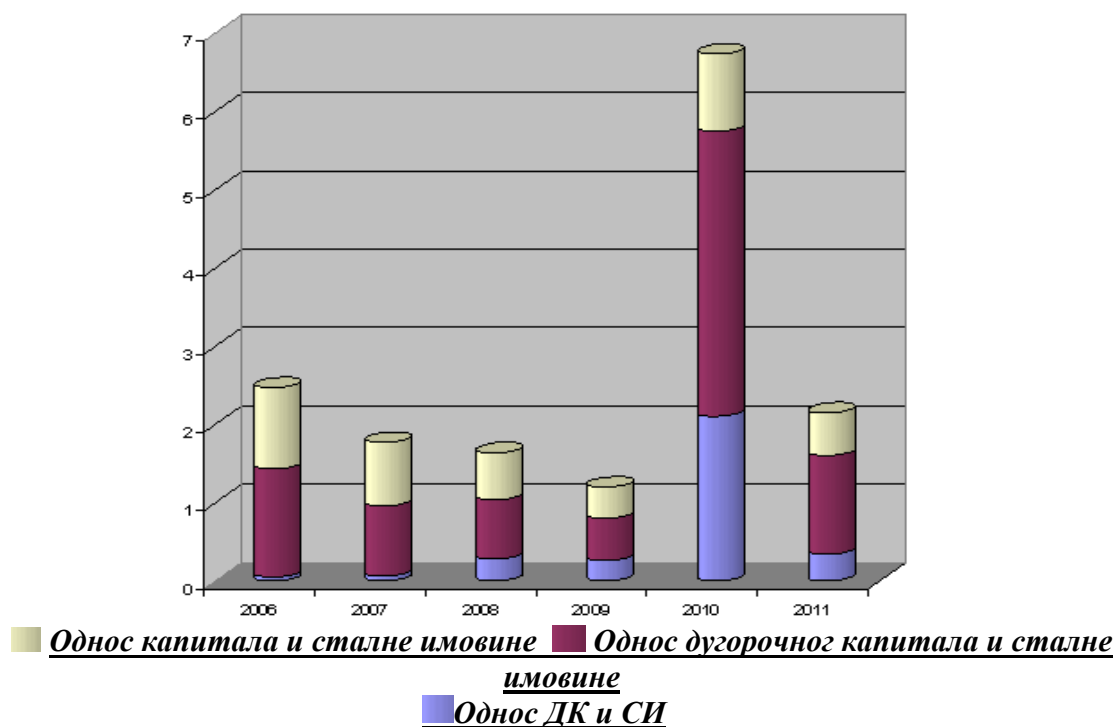
Графикон 3. Промена ликвидности у периоду од 2006- 2011 године.



Показатељи покрића имовине капиталом	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Однос капитала и сталне имовине	0,05	0,06	0,28	0,26	2,104	0,34
Однос дугорочног капитала и сталне имовине	1,38	0,9	0,76	0,54	3,64	1,262
Однос дугорочног капитала и сталне имовине увећаној за залихе	1,04	0,81	0,597	0,4	0,987	0,545

Табела 4. Показатељи покрића имовине капиталом

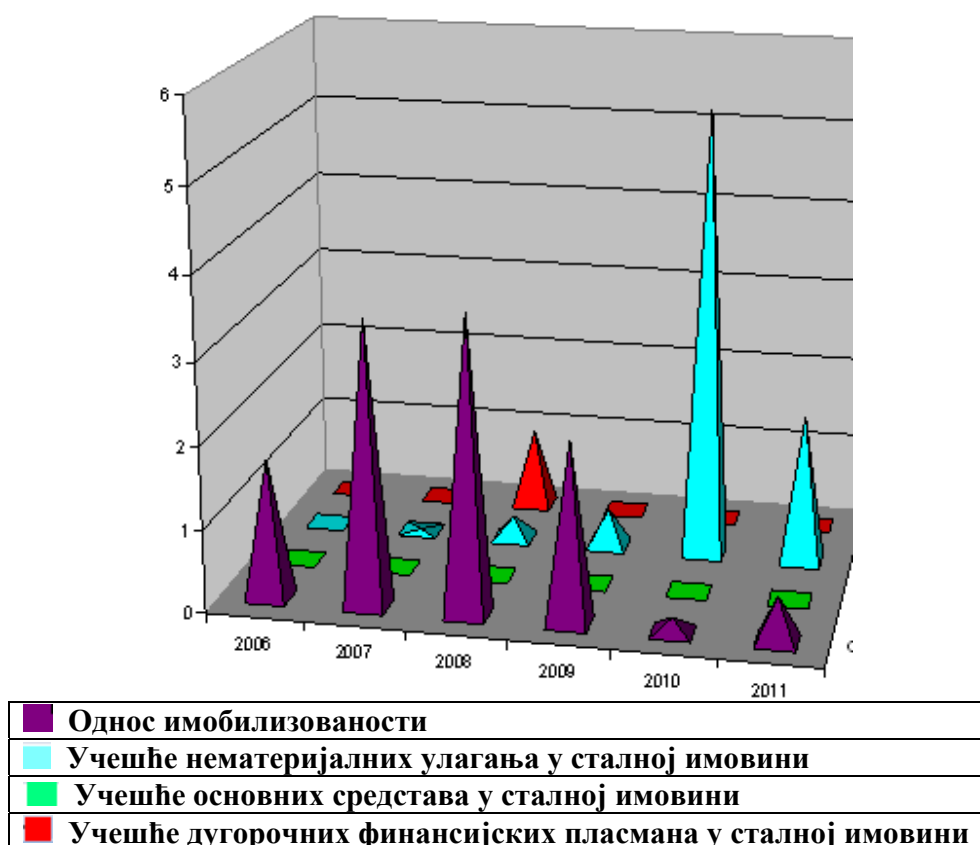
Графикон 4. Приказ покрића имовине капиталом у периоду од 2006- 2011 године.



Структура имовине и сталне имовине	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Однос имобилизованости	1,694	3,45	3,59	2,19	0,18	0,549
Учешће нематеријалних улагања у с.и.	0	0	0	0	0	0
Учешће основних средстава у с.и.	0	0,014	0,28	0,46	5,46	1,822
Учешће дуг.фин. пласмана у с.и.	0	0	0,96	0	0	0

Табела 5. Показатељи структуре имовине и сталне имовине

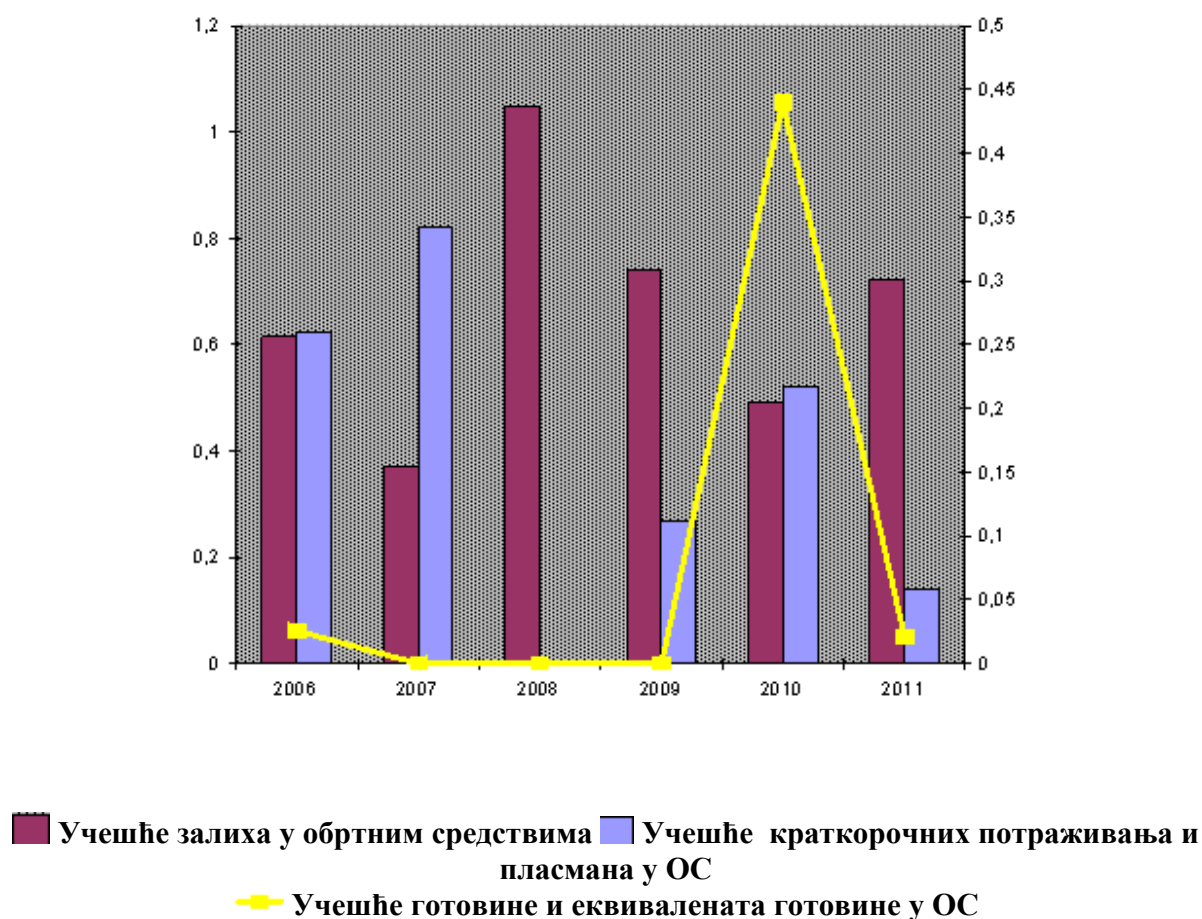
Графикон 5. Приказ структуре имовине и сталне имовине у периоду од 2006- 2011 године.



Структура обртних средстава	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Учешће залиха у обртним средствима.	0,615	0,37	1,05	0,74	0,49	0,722
Учешће краткорочних пласмана у обртним средствима.	0,625	0,82	0	0,27	0,52	0,139
Учешће готовине и еквивалената готовине у обртним средствима.	0,026	0	0	0	0,44	0,021

Табела 6. Показатељи структуре обртних средстава

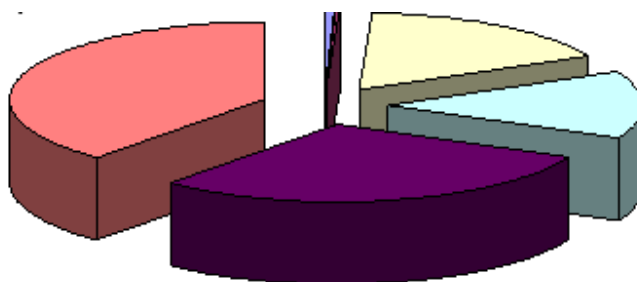
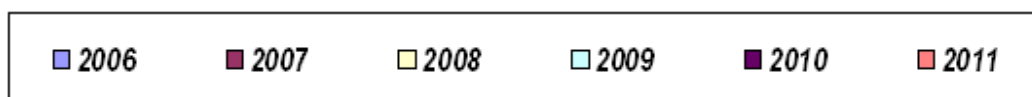
Графикон 6. Приказ структуре обртних средстава у периоду од 2006- 2011 године.



Табела 7. Показатељи структуре капитала

Структура капитала	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Учешће сопственог капитала у укупном капиталу	0,0033	0,003	0,12	0,1	0,21	0,273
Учешће позајмљеног капитала у укупном капиталу	0,972	0,96	0,82	0,82	0,68	0,867
Koeficijent zaduženosti	298,41	305,49	7,73	8,2	3,24	3,178
Učešće kratkoročnopozaajmljenog kapitala u ukupnom	0,178	0,33	0,51	0,06	0,451	0,503
Zavisnost od kreditora	0,817	0,625	0,373	0,233	0,35	0,413
Zavisnost od kratkoročnih poverilaca	0,183	0,348	0,628	0,767	0,65	0,59

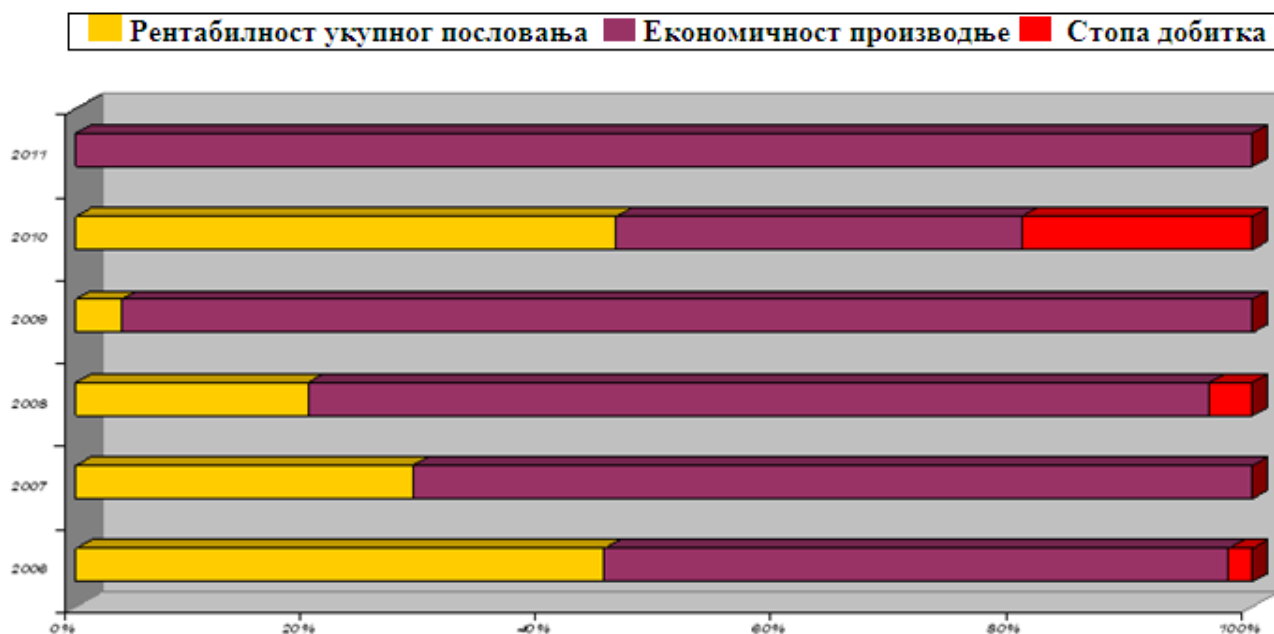
Графикон 5. Приказ структуре капитала у периоду од 2006- 2011 године.



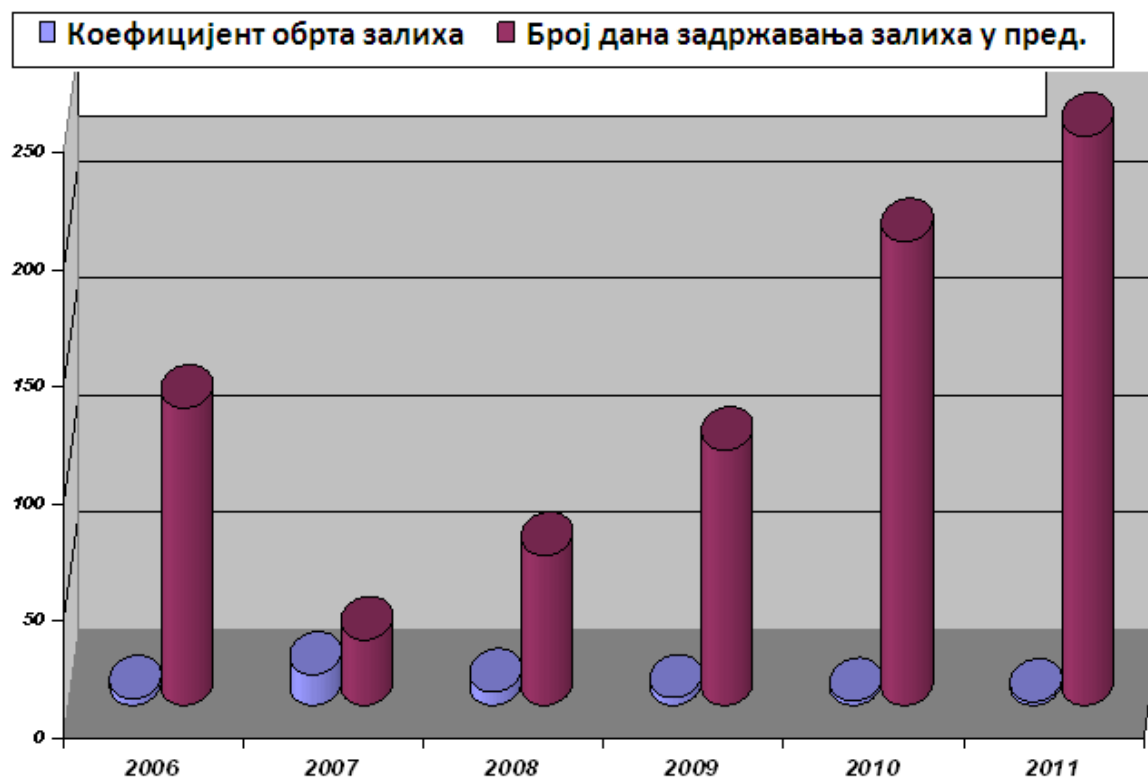
Табела 8. Показатељи рентабилности, економичности и обрта

Показатељи рентабилности, економичности и обрта	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Рентабилност укупног капитала	0,88	0,398	0,27	0,04	0,84	0
Економичност производње	1,04	0,99	1,05	0,99	0,63	0,698
Коефицијент обрта залиха	2,87	13	5,72	3,34	1,84	1,499
Бр. дана задржавања залиха у предузећу	127	28	64	109	198	243
Стопа добитка	0,04	нема	0,05	0	0,3585	0
Учешће трошкова материјала и робе	0,45	0,08	0,16	0,22	0,203	0,382
Учешће зарада	0,24	0,26	0,23	0,5	0,28	0,311
Учешће амортизација	нема	0	0,01	0,33	0,027	0,061
Учешће осталих расхода	0,3	0,19	0,01	0,16	0,265	0,19
Коефицијент обрта укупне имовине	нема	1,05	0,98	0,77	0,761	0,768

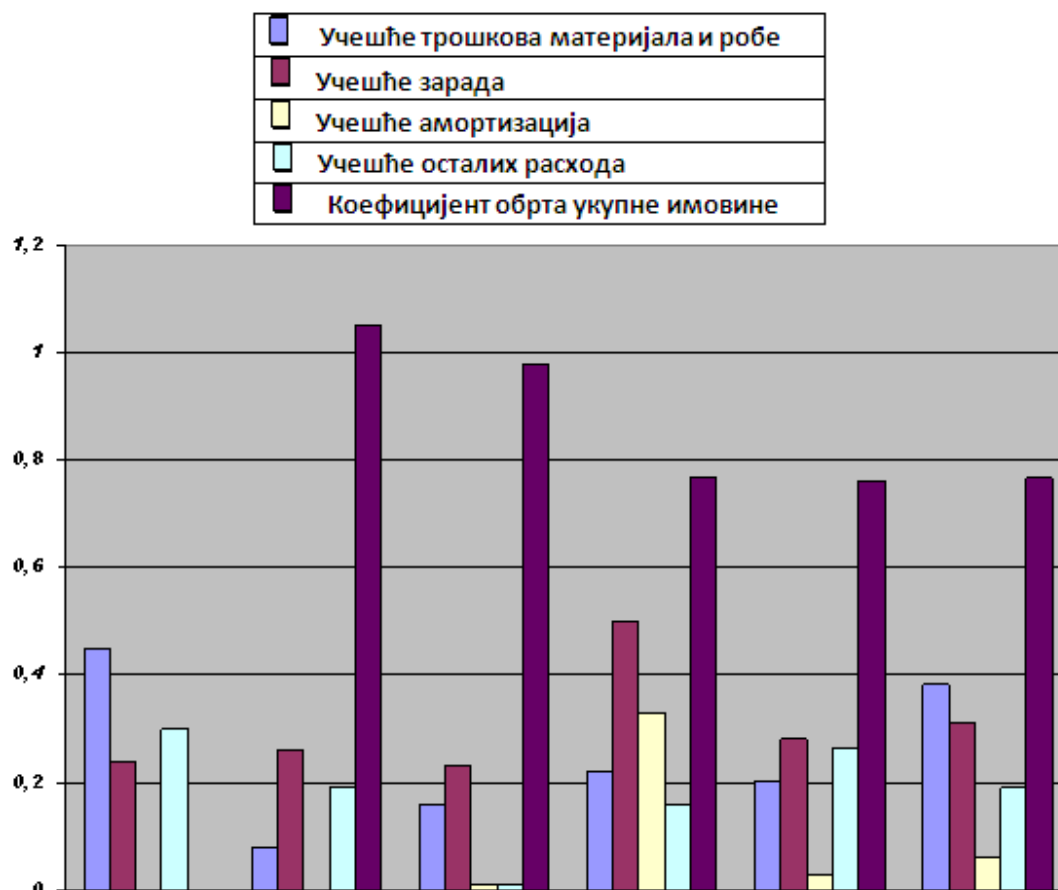
Графикон 8. Однос показатеља рентабилности, економичности и обрта у периоду од 2006- 2011 године.



Графикон 8. Однос показатеља рентабилности, економичности и стопе обрта у периоду од 2006-2011 године.



Графикон 8. Однос показатеља рентабилности, економичности и обрта у периоду од 2006- 2011 године.



6.9. Резиме финансијске анализе предузећа “Намештај Ћуковић”

Као што је већ речено, испред намештаја Ћуковић као аутократске организације стоји као главни доносилац одлука власник и директор ове организације, који је одговоран за целокупно пословање поменутог предузећа. Пословање предузећа намештај Ћуковић мењало се из године у годину, а нарочито у периоду од 2006 - 2011. Наиме, 2005 године, од тапетарске радње, власник одлучује да уз узимање кредита од Фонда за развој, као и кредита од Еуро ЕФГ банке и улажујући читаву своју личну уштеђевину, а под налетом великих поруџбина, одлучује да прошири своје пословање, направивши халу у индустријској зони и пребацујући читаву производњу намештаја. Економска криза која је 2008 године погодила читав свет није заобишла ни земљу Србију па ни предузетнике у њој. Велики број произведених и испоручених поруџбина намештаја предузећа намештај

Ћуковић, није било наплаћено, тако да је започело борбу око наплате, обраћајући се Суду, која траје и до дана данашњег. Немогућност наплате, а велика финансијска улагања и велике трошкове производње, одразила се и на целокупно пословање предузећа Ћуковић. У прилог томе, говоре и финансијски показатељи везани за тај период пословања.

Фиксни приходи, услед ненаплаћених потраживања почињу нагло да падају. Власник отпуста један број радника не би смањио и фиксне расходе. Ликвидност другог степена у периоду од 2008 и 2009 године нагло пада услед немогућности предузећа да измири своје краткорочне обавезе. У тим годинама готовине и готовинских еквивалената, у биласну, готово и да нема, али зато коефицијент задужености расте са 7,73 2008 године на 8,2 2009 године. Број дана задржавања залиха се нагло повећава од 2008- 2011. године, када износи чак 243 дана.

Преломна година која је пољуљала читаво пословање предузећа намештај Ћуковић, била је 2007 када се и мења и економичност и рентабилност, када оно од утицајем ефеката кризе прелази из зоне добитка у зону губитка. Власник на већ поменуто реагује, продавањем новоизграђене нив постројења, 21.септембра 2010. године, за 8428000 динара предузећу Голма лајн, и враћајући тако производњу модерног намештаја, оданде одакле је и почела, у једну малу халу направљену у оквиру свог породичног домаћинства. Сума добијена као последица продаје хале, била је довољна за измирење обавеза према Фонду за развој и кредита од ЕУРО ЕФГ банке. На графику ликвидности увиђа се нагли раст ликвидности првог, другог и трећег степена у 2010 години као последицу предходно наведених активности. Учешће готовине и њених еквивалената у обртним средствима 2010 године је било највеће, као и стопа добитка из пословања.

ЗАКЉУЧАК

Кризни менаџмент има своја правила. Све важнија особина му је недостатак времена, који не дозвољава да се ураде темељне анализе, да се дискутују варијанте, концепци и да се расветле последице у свим детаљима. Он тражи брзе налазе, који откривају срж проблема. Даље, тражи јасан, лако разумљив стратегијски правац напада са неколико главних циљева. И коначно, тражи брзо и консеквентно деловање у оквиру унапред датих стратегијских смерница, при чему се мора оставити довољно маневарског простора за касније мере коректуре и оптимизације.

У механизму кризног менаџмента важнија је компонента одлучивања одозго наниже него компонента одоздо навише коју предузеће иначе практикује у нормалним ситуацијама. Ствари се морају брзо мењати, неки до тада важећих обичаја напустити, нема се много времена за консензус, за пријатељска убеђивања. Кључни људи се морају идентификовати са задатком, морају да из савладавања кризе стварају мотивацију. Отуда је овде заиста потребно да прави човек дође на право место, у право време и на прави начин. Грешке у избору кадрова овде брже долазе на светлост дана него у нормалним ситуацијама, коректуре морају да уследе брзо, а компромиси су увек погрешни.

Јасно је да је практичар често (притиснут невољом) присиљен на најједноставнију анализу или поступак одлучивања, зато што рачуноводство предузећа, што је пре правило него изузетак код предузећа у кризи, не може да понуди релевантне податке и само се често сматра значајним узроком кризе. Практичарима у предузећу треба пружити теоријска знања, неопходну научну апаратуру, како би им се олакшала примена стечених искустава у сваком, па и тешком случају кризом захваћеног предузећа. (22, стр.7)

Предузеће “Намештај Ћуковић” д.о.о. у већини случајева послује као аутократска организација где већину одлука доноси власник предузећа, тако да би побољшање требало да иде у правцу перманентне обуке запослених, усавршавања власника која се тичу управљања кад год је то могуће, као и стално делегирање одговорности и напуштање традиционалног начина пословања. Неопходно је да предузеће елиминисе недостатак који се тиче недостатка довољно знања И вештина, а тичу се савременог управљања у турбулентним условима које намеће окружење, усавршавањем или запошљавањем висококвалификованог економисте који ће му помоћи да сагледа све утицаје из окружења и делује у складу са њима.

Фактори окружења директно и индиректно опредељују пословни успех предузећа. Неки утичу повољно неки неповољно.

Данас, предузеће намештај Ћуковић има 4 запошљена радника, послује као мала фирма и бори се за опстанак, покушавајући да одоли променама које му намеће окружење, пре свега својим јединственим дизајном а онда и уникатношћу својих модела намештаја.

Према томе, о исправности заузетог става о будућем кретању догађаја зависиће и квалитет донетих управљачких одлука. Ризик и неизвесност који постоје у пословној активности није могуће елиминисати предвиђањем, али се доносиоцима управљачких одлука омогућава да исте сагледа и разуме њихову природу

Литература:

1. Broom M., *Effective Public Relations*, (1985), London
2. Canfield R., *Public relations*, (1968), London
3. Fahi John, Jober David, *Osnovi marketinga*, (2006), Дата статус, Београд
4. H. Hess und D. Fechner, *Sanierungshandbuch*, (1991), Luchterhand
5. H. Müller, *Merbach Frühwarnungssysteme zur betrieblichen Krisnerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmassnahmen, u Computergestützte Unternehmensplanung*, (1976), Hars. D. Plötzender
6. J.D. Ford, *The Management of Organizational Crisis*, (1981), Business Horizons
7. Jefkins F., *Odnosi s javnošću za vaš biznis*, (2002), Linkoln, LIN, United Kingdom
8. Paterson W., *Public Relations*, (1990), Linkoln, LIN, United Kingdom
9. S. Kovoov-Misra, *A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organisations: Some Crirical Factors, Technological Forecasting & Social change*, (1995)
10. Б. Нобак, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, (2001), Binoza Press, Загреб
11. Божо Скоко, доцент односа с јавношћу на Факултету политичких наука у Загребу, Аутор многобројних радова, саветник за стратешко комуницирање Миленијум промоције
12. Васиљенко А. Б., *ПР великих руских корпорација*, (2008), Clío, Београд
13. Маринковић В., *Односи с јавношћу у кризним ситуацијама*, (2009), Business Start-up Centre, Крагујевац
14. Мр. Славољуб Станић, мр. Миленко Анџић, мр. Ратомир Ћировић, *“Процена вредности капитала- према прописима о својинској трансформацији”*, Привредни Саветник, (1998), Београд
15. П. Дракер *„Мој поглед на менаџмент“* (2003), Нови Сад
16. Проф. Др Винка Филиповић и Проф. Др Милица Костић-Станковић, *Односи с јавношћу*, (2008), Београд
17. Проф. др. Звонко Сајферт, *“Пословна организација”*, Универзитет у Новом Саду, Т.Ф. ``Михајло Пупин``, (1999), Зрењанин

18. Публикација „Медијски наступ“, Национални демократски институт-програм за Србију
19. Сенић Р., *Маркетинг менаџмент*, Економски факултет и Призма, (2000) Крагујевац
20. <http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/podaci.asp?strSearch=20047941&kod=e7837634c5b12c6e3fd08a275d964d56a7aa5c1b&godina=2011>
21. <http://www.biznisvodice.net/menadzment/odnosi-s-javnoscju/>
22. <http://www.fimmanager.edu.rs/>
23. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/>
24. <http://www.vladimirmarinkovic.rs/component/>
25. <http://www.yutrend.com/rubrike/promocija/>.
26. интернет портал: www.cukovic.co.rs