



**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: Strateški menadžment

**POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA SA POSEBNIM
OSVRTOM NA LUKU KOTOR**

Mentor:

Doc. dr Vinko Nikić

Student:

Maja Živković

Br.ind. S 46/14

SADRŽAJ

Uvod

1. POJAM KORPORACIJE.....	5
1.1 Sta čini osnov za upravljanje korporacijom ?.....	5
1.2 Upravljanje korporacijom	5
1.3 Ko treba da vodi poslovanje korporacije?	6
2. KARAKTERISTIKE KORPORACIJA	6
3. NASTANAK KORPORACIJA	7
4. POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	8
5. RAZVOJ KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	9
6. TEORIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	10
6.1 Agencijska teorija	10
6.2 Teorija uslužnosti	13
7. OSNOVNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	15
7.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja	15
7.1.1 Odvajanje menadžmenta od vlasništva i profesionalizacija menadžerske funkcije	15
7.1.2 Standardi (norme), mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti menadžera	17
7.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	18
7.2.1 Tržište za korporativno upravljanje.....	18
7.2.2 Pravna infrastruktura.....	19
8. MODELI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	19
8.1 Otvoreni model korporativnog upravljanja	20
8.2 Zatvoreni model korporativnog upravljanja.....	21
9. STRUKTURNI VIDOVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	23

10. SMJERNICE ZA POSTIZANJE KVALITETNOG KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	25
10.1 Smjernice o ulozi predsjednika odbora.....	25
10.2 Smjernice o ulozi neizvršnih direktora	27
11. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE LUKE KOTOR.....	29
11.1 Geografski položaj grada Kotora	29
11.2 Opšti podaci preduzeća.....	31
11.3 Poslovanje „Luke Kotor“	32
11.4 Vlasnička struktura	33
11.5 Rezultati poslovanja.....	33
11.6.Realizovane aktivnosti.....	34
11.7.Planirane aktivnosti	35

Zaključak

Literatura

UVOD

Preduzeća predstavljaju otvorene, dinamične ekonomske sisteme koji kroz svoje poslovanje, rast i razvoj obavljaju ekonomske (biznis) aktivnosti, koje čine nacionalnu odnosno svjetsku ekonomiju. Pored širokog spektra ekonomskih funkcija preduzeća imaju i vrlo značajne neekonomske funkcije. Ona su bitan faktor ekološke ravnoteže, jer se efekti njihovog funkcionisanja, rasta i razvoja direktno odražavaju na prirodni sistem cijele planete. Kao organizacioni pojavni oblik, preduzeće je vještačka tvorevina nastala kao rezultat organizacionih aktivnosti ljudi. Nastala su kao rezultat određenih dejstava ekonomskih zakonitosti i čovjekovog stvaralaštva u svim domenima razvoja civilizacije, a od njihovog poslovanja rasta i razvoja zavisi tempo privrednog i društvenog razvoja svake zemlje ali i svjetske privrede u cjelini.

Moderna korporacija, kao organizacioni oblik preduzeća, je najvažnija inovacija prošlog stoljeća. Bila je krucijalni podsticaj ubrzanju ekonomskog rasta, uticala na efikasnu alokaciju resursa, doprinijela stvaranju novih tehnologija, proizvoda i usluga i povećanju produktivnosti. Moderna korporacija je termin koji se odnosi na oblik preduzeća u kojem vlasnici nisu odgovorni za obaveze koje preduzeće stvara, u kojima dolazi do razdvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja resursima preduzeća. Osnovni zahtjev koji se postavlja modernoj korporaciji je stvaranje bogatstva sa vlasnike i ostale interesne grupe na odgovoran način. Kako bi ispunila svoju ekonomsku svrhu korporacija mora da uskladi raznovrsne interese. Biti etičan, biti odgovoran i profitabilan, imperativ je za korporaciju našeg doba.

Uspješne korporacije zahtijevaju vrhunsko korporacijsko upravljanje koje vodi napretku. Dobra praksa korporacionog upravljanja će prosperirati na tržištima, pribaviti dodatni kapital, ostvariti konkurentsku prednost i opstati u svijetu većih izazova i promjenljivoj okolini, privući strana ulaganja i doprinijeti privrednom rastu.

1. POJAM KORPORACIJE

Kao institucionalni oblik organizovanja preduzeća korporacije su najvažniji subjekti privređivanja u razvijenim zemljama tržišne privrede. Na ovaj način organizuju se preduzeća širom svijeta i ovaj oblik organizovanja karakterističan je za velika preduzeća.

Korporacije su organizacioni oblik privrednih društava koja se osnivaju kao društva kapitala. Mogu ih osnivati jedno ili više pravnih ili fizičkih lica radi obavljanja određene djelatnosti, pri čemu je osnovni kapital potreban za obavljanje određene djelatnosti korporacije unaprijed definisan i podijeljen na akcije određene nominalne vrijednosti.

Intenzivan razvoj korporacije doživljavaju u XX vijeku kada u razvijenim zemljama postaju najznačajni stvaraoci BDP (bruto domaćeg proizvoda).¹

1.1 Sta čini osnov za upravljanje korporacijom ?

Iako se nameće logičan odgovor, da su to vlasnici akcija kojima upravo to vlasništvo daje pravo da upravljaju korporacijama, u praksi, pogotovo kada se posmatra istorijski razvoj korporacija, nije uvijek tako. Posjedovanje i korišćenje informacija o poslovanju korporacije može biti, i često je bio, osnov za upravljanje korporacijama, kojima su u takvim slučajevima upravljali menadžeri.

1.2 Upravljanje korporacijom

U svim razvijenim tržišnim privredama, na osnovu zakonske regulative, pravo svojine predstavlja osnov iz koga se izvodi pravo upravljanja. To znači da su vlasnici korporacije ti koji treba njome da upravljaju. Vlasnici, u zavisnosti od veličine korporacije mogu njome upravljati:²

- direktno-ako je to moguće zbog broja akcionara i veličine korporacije,
- indirektno-što je karakteristično za srednje i velike korporacije i to putem nadzornog odbora ili borda direktora. Međutim, često se iz raznoraznih razloga, upravljanje prepušta menadžmentu korporacije.

¹Dragan Ivković, Vladimir Knežević, Slavko Karavidić - Korporativno upravljanje , Beograd : Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, 2014.god, str.47.

² Ibid., str. 47.

Pored navedenog, postoji i stav da korporacijama treba da upravljaju svi oni koji ulažu svoje resurse u korporaciju, stejkholderi, pa su samim tim zainteresovani za rezultate poslovanja korporacije.

1.3 Ko treba da vodi poslovanje korporacije?

I ovde je naizgled jasna situacija. Odgovor je menadžeri. Ali, postavlja se pitanje, da li to treba da budu profesionalci, stručnjaci koji svoje aktivnosti obavljaju u korist vlasnika (u ime i za račun vlasnika), ili to treba da bude menadžer-predstavnik vlasnika koji treba da radi u „interesu akcionara, zaposljenih radnika, kupaca, dobavljača, itd ?³

2. KARAKTERISTIKE KORPORACIJA

Bitne karakteristike korporacije kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća su:

- Korporacija ima osobine privrednog društva, bez obzira čime se bavi; Ima status pravnog lica;
- Osnovni kapital korporacije podeljen je na jednake delove-akcije
- Ima sopstvenu obavezu, odgovornost prema trećim licima.

Korporacija ima obavezu da se ponaša kao privredno društvo bez obzira na to čime se bavi, a to znači da mora da poštuje zakonske norme koje su propisane za ova društva i, da u skladu s tim, ispunjava svoje obaveze prema društvu, prije svega da plaća porez na dobit korporacija.

Korporacija ima status pravnog lica, što znači da kao subjekt privređivanja ima sopstvenu pravnu i poslovnu sposobnost, pa se, u skladu s tim prava i obaveze korporacije razlikuju od prava i obaveza lica koja je sačinjavaju, odnosno koja poseduju akcije u njoj i u skladu s tim su njeni vlasnici. Ona je pravno lice, te, kao takva, može da posjeduje sopstvenu imovinu i da samostalno stupa u pravne i poslovne odnose, da se obraća sudu, da vrši promet hartija od vrijednosti itd.⁴

³Porter, M. E. Konkurentna prednost, Masmedia, Zagreb,2014.god, str.12.

⁴ Certo, Samuel C.; Peter, Paul J.; Ottensmeyer, Edward: STRATEGIC MANAGEMENT: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL., 2013,str.13.

Prilikom osnivanja, korporacije pribavljaju potrebni, osnovni, kapital koji ne može biti manji od zakonom propisanog minimuma za ovu pravnu formu privrednog društva. Osnovni kapital podijeljen je na djelove - akcije jednake vrijednosti.

Nominalna vrijednost akcije određuje se pravilima društva (statutom), ali ne može biti niža od zakonom utvrđene nominalne vrijednosti. Pribavljanje kapitala u korporaciji, prilikom njegovog osnivanja, a i kasnije, tokom rada društva, predstavlja upisivanje i otkup određenog broja akcija korporacije. Otkup akcija može se vršiti gotovinom ili stvarima. Ukoliko se otkup akcija vrši stvarima onda njihova vrednost, prethodno, na odgovarajući način, mora biti procijenjena. Akcije su, dakle, hartije od vrijednosti koje reprezentuju dio kapitala korporacije i koje, kao takve, njihovim vlasnicima, obezbjeđuju:

1. pravo učešća u upravljanju društvom i
2. pravo učešća u raspodeli ostvarene dobiti društva.

Učešće u vlasništvu korporacije reprezentuje se akcijama, a ne ličnošću akcionara. Akcije su stalne komponente društva, a ne lica koja ih posjeduju. Lica, odnosno vlasnici akcija se vremenom, kupoprodajom akcija, menjaju. Zato ona u korporaciji nisu odgovorna za obaveze društva prema trećim licima. Umjesto njih, tu odgovornost ima korporacija. Ona za navedene obaveze odgovara svojom imovinom, tj. kapitalom koji se nalazi u njenom posjedu.

3. NASTANAK KORPORACIJA

Prvi oblici organizovanja preduzeća za koje bi se moglo reći da posjeduju neke karakteristike korporacije nalazimo u XVI vijeku, u Engleskoj i Španiji (u Engleskoj 1555.god, preduzeće „The Muscovy Company“, 1601.god, „East India Company“, 1606.god., „Virginia Company of London“; u Španiji, 1577.godine „Spanish Company“). Korporacije nastaju u periodu kada je za obavljanje određenih, krupnih, poslova bilo potrebno obezbediti finansijska sredstva koje poslovni partneri ili vlasnici nisu mogli sami obezbijediti. Prekookeanska trgovina, izgradnja železnica, kanala, saobraćajnica i slično, pored toga što su zahtijevali velika sredstva, u to vrijeme su bili visokorizični

poslovi, pa je trebalo pronaći način da se prikupe sredstva za finansiranje takvih poduhvata.⁵

Vremenom, korporacije su zauzimale sve značajnije mjesto u privrednom životu razvijenih zemalja. Tako su, na primjer, 1919. godine korporacije u SAD činile 31,5% ukupnog broja preduzeća i zapošljavale 86% radne snage.

Danas, američke korporacije stvaraju skoro 3/5 nacionalne proizvodnje i zapošljavaju 1/3 ukupnog broja zaposlenih. Prihodi General Motorsa su veći od bruto nacionalnog proizvoda Danske i Tajlanda, a prihodi Wal-Marta veći od prihoda Norveške i Južne Afrike.

4. POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Postoji više definicija koje određuju korporativno upravljanje. U Kadberijevom izvještaju korporativno upravljanje definisano je kao "sistem kojim su korporacije upravljane i nadzirane" . Ovako definisano, korporativno upravljanje određeno je kao skup mehanizama kroz koje firma funkcioniše kada je svojina odvojena od upravljanja . Korporativno upravljanje često se definiše kao "način na koji dobavljači finansijskih inputa u korporaciji osiguravaju povrate na svoja ulaganja" , dok ga pristalice stejkholderskog pristupa definišu kao "proces kojim korporacije odgovaraju pravima i željama svojih interesno-uticajnih grupa- stejkholdera" .⁶

Korporativno upravljanje je upravljački sistem privrednog društva korporativnog tipa u kome postoje dva ključna aktera: vlasnici i menadžeri korporacije, sa različitim upravljačkim ulogama i pozicijama čije adekvatno vršenje treba da osigura efikasno funkcionisanje korporacije i permanentno dugoročno uvećavanje bogatstva akcionara. Osnovna karakteristika korporativnog upravljanja je razdvajanje upravljanja od vlasništva u preduzeću.⁷

⁵ Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.: STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 2008.,str.14.

⁶Isto

⁷Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: STRATEGIC MANAGEMENT: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 2008.,str.15.

Razdvajanje upravljanja od vlasništva posledica je činjenice da ovakav organizacioni oblik preduzeća može imati više vlasnika, čak do nekoliko miliona, pa je jasno da vlasnici u ovakvim slučajevima ne mogu sami upravljati preduzećem.

Zbog toga funkciju upravljanja obavlja neko koga vlasnici angažuju da bi upravljao preduzećem, angažuju menadžere.⁸ Korporativni sistem upravljanja specifičan je, jer uvijek uključuje pored vlasnika, i drugog aktera u obavljanju ove funkcije u korporacijama - menadžera - profesionalca. Oba aktera učestvuju u upravljanju korporacijom, ali u različitim ulogama.

Menadžer - profesionalac vodi poslovanje korporacije, a vlasnici vrše putem svojih predstavnika nadzor nad poslovanjem korporacije i kontrolišu rezultate i uspješnost u radu menadžera - profesionalca.

Pošto samo u ovom sistemu upravljanja profesionalci vode poslovanje preduzeća, to se ovaj sistem još naziva i "sistem profesionalnog menadžmenta". Uspostavljanje sistema korporativnog upravljanja izuzetno je složen posao.

5. RAZVOJ KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

U svom razvoju, korporativno upravljanje prošlo je kroz tri faze.

Prva faza u razvoju korporativnog upravljanja odvijala se u periodu od početka XX veka do pedesetih godina XX vijeka. U ovom periodu vršena su intenzivna istraživanja organizacije i menadžmenta preduzeća primenom naučnih metoda, u cilju povećanja produktivnosti rada zaposlenih i efikasnosti poslovanja preduzeća. Ova istraživanja su vršena u vremenu kad su u svjetskoj privredi još uvijek dominirala mala i srednja preduzeća i kada je u toj privredi dominirao preduzetnički menadžment. Izuzetak je bila samo Amerika u čijoj privredi, već u prvim decenijama XX vijeka, korporacije i korporativno upravljanje postaju značajan činilac.

Drugafaza razvoja korporativnog sistema upravljanja odvijala se od 50-tih do 70-tih godina XX vijeka. Neki autori ovaj period nazivaju „revolucija menadžmenta“, jer je u sistemu korporativnog upravljanja došlo do značajnih promjena .

⁸Zdeslav Milas: Uvod u korporativnu komunikaciju, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011. ,str.14.

U ovom periodu dolazi do masovnog prelaska preduzeća razvijenih zemalja na sistem profesionalnog menadžmenta. Vođenje poslovanja preduzeća povjerava se profesionalcima pri čemu postoji i profesionalna odgovornost za rezultate, rast i razvoj preduzeća.

I Trećafaza razvoja korporativnog sistema upravljanja započinje 70-tih godina XX vijeka i traje sve do danas. Ta faza počinje sa prevlašću akcionara, vlasnika korporacija u sistemu korporativnog upravljanja. Ključnu, neizostavnu komponentu ovog menadžerskog sistema čini profesionalni menadžment, menadžment zasnovan na znanju i usmjeren na produktivnost i inovacije.

6. TEORIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Ključni akteri korporativnog upravljanja su akcionar-vlasnik i menadžer. Za to objašnjenje, analiziranje i regulisanje međusobnih odnosa ovih aktera koriste se dvije teorije koje jedna drugu isključuju, koje su alternativne. To su:

1. Agencijska teorija, i
2. Teorija uslužnosti.

6.1 Agencijska teorija

Agencijska teorija je u osnovi bihejvioristička teorija koja se bavi odnosom između dva učesnika u zajedničkom poduhvatu, pri čemu svaki od učesnika ima različite pozicije i uloge u tom poduhvatu.⁹

Učešće u zajedničkom poslovnom poduhvatu i svoje međusobne odnose ovi partneri regulišu ugovorom, a cilj agencijske teorije je iznalaženje optimalnog odnosa između ugovornih strana.

Prvi učesnik ugovornog odnosa je principal. On je učesnik u ugovornom odnosu koji ima potrebu za obavljanjem određene aktivnosti koju sam ne može da obavi. Zato principal angažuje drugog učesnika u ugovornom odnosu, agenta. Principal će angažovati agenta najčešće u sljedećim slučajevima:

- o Kada principal nema potrebno znanje i sposobnost da sam obavi dati posao;

⁹ Paul A. Argenti: Corporate communication, 5th. edition, McGraw-Hill Companies, Inc., N.Y., 2008., str.11.

- Kada posao postane toliko obiman i složen da ga principal ne može uspješno obavljati;
- Kada principal nema vremena za obavljanje određenog posla (na primer, zauzet je radom na drugom poslu).

Angažovanjem agenta od strane principala u cilju obavljanja određenog posla, nastaje agencijski odnos u kome principal očekuje od agenta da obavi posao u principalovom najboljem interesu.

Agent stupa u ugovorni odnos sa ciljem da za svoj rad dobije određenu nagradu koja se unaprijed definiše ugovorom. Visina nagrade zavisi od efekata obavljenog posla i u direktnoj je srazmjeri sa tim efektima.¹⁰

Principal je dužan da nagradu isplati agentu. Pri tom, za principala nagrada agentu predstavlja trošak, a taj trošak principal namiruje iz efekata obavljenog posla koji je rezultat rada agenta. Agent je u obavljanju posla za koji je angažovan samostalan, a da bi mogao da obavlja ugovoreni posao, on od principala dobija određena ovlašćenja. Samostalnost u radu znači da agent bira metode i načine kako da maksimizira efekte i time donese principalu korist. Principal je u pogledu koristi direktno zavistan od agenta i njegovog rada.

U pogledu rizika, rizik poslovnog poduhvata snosi principal, jer u slučaju neuspjeha može izgubiti angažovane resurse, dok agent snosi rizik gubitka posla i rizik gubitka dijela očekivane nagrade. Pozicija principala u pogledu rizika smatra se neutralnom jer principal rizik može amortizovati diversifikacijom ulaganja, dok smatra da agent nije sklon riziku, jer ne može diversifikovati svoje zaposlenje.

Dva su osnova za takvo ponašanje agenta:

- oportunistički;
- asimetrične informacije na štetu principala.

Oportunistički znači da će agent uvijek i iz svake situacije pokušati da za sebe i svoje interese izvuče najveću moguću korist, bez obzira na interese principala.

¹⁰Ibid.,str.11.

Asimetričnost informacija ogleda se u tome što agent raspolaže svim informacijama u vezi posla koji obavlja za principala, dok principal raspolaže mnogo manjim skupom informacija. Zbog toga je principalu otežan nadzor i kontrola rada agenta. Što je ova asimetričnost informacija veća, to je veća vjerovatnoća da agent počne oportunistički da se ponaša u odnosu na ciljeve principala.

Poseban vid asimetričnih informacija u odnosu principal-agent predstavlja sakrivanje informacija i moralni hazard. Sakrivanje informacija može pratiti odnos principal-agent dokle god on postoji, a može nastati i prije nego što principal i agent uspostave agencijski odnos. Prije potpisivanja ugovora između principala i agenta, agent može o sebi prikriti informacije koje bi mogle uticati na principala da sa njim ne stupi u agencijski odnos, i da principalu prezentuje samo one informacije koje su za njega povoljne. To može dovesti principala u zabludu i navesti ga da izabere nekvalitetnog agenta.

Agent može skrivati informacije od principala i nakon stupanja u agencijski odnos. Po ovoj teoriji, agent će to i učiniti kad god mu je to u interesu. U tu svrhu, agent će davati principalu netačne ili manje važne informacije, da bi ga doveo u zabludu o stvarnom poslovanju.

Moralni hazard je nepoštenje ili nedovoljno poštenje pojedinca, u ovom slučaju agenta, koje povećava vjerovatnoću gubitka koji je rezultat tih nepoštenih namjera. Skriveno djelovanje posljedica je nemogućnosti principala da provjeri šta agent zaista radi. Principal može da proveri rezultate rada agenta, ali ne i to koliko se agent trudi da maksimizira rezultate. Tu informaciju ima samo agent. Cinjenicu da principal nije u stanju da u potpunosti nadgleda agenta, koristi agent koji nedovoljno ulaže napore da bi upravljao principalovom imovinom.¹¹

Postoje dva razloga zbog kojih principal nije u stanju da u potpunosti sagleda rad agenta:

- Visoki troškovi nadgledanja agenta

¹¹Joep Cornelissen: Corporate communication, 3rd.edition, SAGE Publications Ltd., London EC1Y 1SP, 2011.,str.16.

- Uticaj faktora okruženja na rad agenta.

Uspostavljanje agencijskog odnosa praćeno je određenim troškovima. Ovi troškovi obuhvataju:

- troškove izrade ugovora između principala i agenta
- troškovi nadgledanja od strane principala. Ovi troškovi obuhvataju troškove koje principal ima da bi mogao da prati rad i rezultate rada agenata. To su troškovi revizije, troškovi otpuštanja agenata, itd
- troškovi vezivanja su troškovi koji su potrebni da bi agent uspostavio sistem koji osigurava odvijanje poslovanja korporacije u interesu njenih vlasnika, odnosno akcionara-principala
- rezidualni troškovi su gubici koji nastaju iz sukoba interesa.

U cilju smanjenja agencijskih troškova neophodno je uspostaviti efikasan sistem nagrađivanja agenata. Efikasan sistem nagrađivanja mora biti tako postavljen da agente maksimalno motiviše da istovremeno rade na maksimiziranju svoje dobiti i dobiti principala. To će smanjiti potrebu za nadzorom rada agenata pa će se na taj način smanjiti agencijski troškovi.¹²

Uopšte, može se reći da je, po ovoj teoriji, efikasan sistem nagrađivanja najbolji lijek za sve devijacije koje mogu nastati na relaciji principal-agent, a na štetu principala.

6.2 Teorija uslužnosti

Teorija uslužnosti, kao i agencijska teorija, bavi se odnosima između vlasti i korporacije i menadžera i pokušava da objasni te odnose i predvidi moguće načine njihovog odvijanja u praksi. Teorija uslužnosti postavljena je na bazi sociopsihološkog modela ljudskog ponašanja.

Pod pojmom "uslužnost", u smislu ove teorije, smatra se odanost i posvećenost menadžera interesima i ciljevima korporacije koji predstavljaju prioritet u njegovom djelovanju, i iznad su ličnih interesa, i ciljeva i interesa drugih pojedinaca ili grupa.

¹² Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage Oxford, 1991., str.9.

Teorija uslužnosti ima drugi pristup odnosima vlasnika i menadžera, u odnosu na agencijsku teoriju. Ona odbacuje postavku agencijske teorije o menadžerima kao agentima vlasnika korporacije čiji rad i rezultate vlasnici trebaju striktno da nadziru i ocjenjuju.¹³

Ona polazi od toga da menadžeri u korporaciji vrše uslužnu djelatnost u okviru koje štite kako svoje, tako i interese vlasnika korporacije. Kao sluge i zaštitnici i jednih i drugih interesa između njih i vlasnika korporacije ne mora nužno da dolazi do konflikata. Konflikti nisu neizbježni, kako to tvrdi agencijska teorija, jer su im interesi i ciljevi identični.

Menadžera, po ovoj teoriji, podstiču nematerijalni motivi, prije svega uspjeh korporacije čije poslovanje vodi. Uspjeh kod njega razvija osećaj zadovoljstva što određuje njegovo ponašanje u korporaciji. Pored uspjeha korporacije motivi menadžera mogu biti: mogućnost za napredovanje, mogućnost stručnog razvoja i usavršavanja, sticanje određenih priznanja, itd. Prema teoriji uslužnosti ohrabrivanjem, podsticanjem i nagrađivanjem menadžerskog kadra postižu se bolji poslovni rezultati, nego putem striktnog nadzora nad njihovim radom.

Za takve menadžere nije potreban status agenta. Za njih je takav status u korporaciji kontraproduktivan-sputava ih i demoralise u radu. Oni ga doživljavaju kao nepovjerenje u njih i njihove namjere u korporaciji. Menadžeri koji se identifikuju sa organizacijom, sebe doživljavaju kao dio organizacije koji usvajaju njenu misiju, viziju i ciljeve kao svoje sopstvene. Zbog toga ne postoji problem motivacije menadžera u korporaciji, jer je njihov uspjeh, uspjeh korporacije.

Uspjeh korporacije može se ostvariti samo kvalitetnom upravljačkom strukturom koja je u stanju da donosi efikasne poslovne odluke, a to znači da je neophodan uslov za uspostavljanje efikasnog uslužnog odnosa organizacijski dizajn. Organizacijski dizajn korporacije treba da obezbijedi adekvatnu, njenim ciljevima i situaciji u kojoj se ona nalazi, prilagođenu organizaciono-upravljačku strukturu. U toj strukturi moraju se jasno definisati sva neophodna rješenja za efikasno upravljanje korporacije: dužnosti, odgovornosti i nadležnosti zaposlenih, korganizacione jedinice i sistem njihovih

¹³Mašić, B.,Strategijski menadžment, Data Status, 1999, str.7.

međusobnih veza i odnosa, organizacione i upravljačke nivoe, linije komande, odnosno nadređenosti i podređenosti članova brganizacije, sistem definisanja ovlašćenja itd.¹⁴

7. OSNOVNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Korporativno upravljanje počiva na mehanizmima koji omogućuju da ovaj vid upravljanja, u mnogo čemu specifičan, funkcionise na zadovoljavajući način. Ti mehanizmi mogu se posmatrati kao:

- Interni mehanizmi; i
- Eksterni mehanizmi.

7.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

U interne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se:

- odvajanje menadžmenta od vlasništva i profesionalizacija menadžerske funkcije;
- standardi (norme), mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti menadžera;
- sistem nagrađivanja menadžera;
- koncentracija vlasništva
- nadzorni organi akcionara;
- odnos sa interesno-uticajnim grupama; i
- objavljivanje informacija i korporativno izvještavanje.

7.1.1 Odvajanje menadžmenta od vlasništva i profesionalizacija menadžerske funkcije

Prva pretpostavka uspostavljanja sistema korporativnog upravljanja u praksi je odvajanje menadžmenta od vlasništva.

U privrednim sistemima razvijenih zemalja odvajanje menadžmenta od vlasništva je danas opšta pojava. Ono je prvo počelo da se vrši u korporatizovanim preduzećima ovih zemalja, a kasnije i u drugim njihovim poslovnim sistemima.

Vlasnici u ovim organizacionim sistemima ne vrše menadžersku funkciju. Oni ne vode poslovanje korporacije i nisu odgovorni za rezultat korporacije. U ime i za račun

¹⁴Ibid., str.7.

vlasnika, poslovanje korporacije vode, i za njega odgovaraju posebno unajmljeni stručnjaci, menadžeri.

Osnovni razlozi za razdvajanje menadžmenta od vlasništva su sljedeći:

- Vlasnika korporacije može biti veoma mnogo ponekad i nekoliko miliona, tako da nije izvodljivo da, u takvim slučajevima, svi vlasnici iskoriste svoje, inače zakonsko pravo, i učestvuju u vođenju poslova korporacije.
- Vlasnik korporacije je fizičko ili pravno lice koje posjeduje akcije korporacije. Pošto su akcije predmet kupovine i prodaje, to znači da vlasništvo u korporaciji nastaje kupovinom akcija, ali i prestaje prodajom akcija. Znači, vlasništvo u korporaciji nije trajno, ono postoji samo dotle dok vlasnici drže u posjedu akcije korporacije.¹⁵
- Prodaja akcija i prestanak vlasništva jednog vlasnika, istovremeno znači i kupovinu akcija od strane novog vlasnika. Promena vlasništva u korporaciji ne znači da korporacija prestaje da postoji. Činjenica da se vlasnici u korporaciji mijenjaju ne utiče na funkcionalnost menadžerske aktivnosti u njoj. Ona nastavlja da se obavlja, bez obzira na to ko je u njoj prestao ili postao vlasnik.

Profesionalizovanje menadžerske funkcije danas je opšta pojava u razvijenom svijetu. Menadžerska funkcija je stalni, visokostručni, od vlasništva nezavisan posao, koju obavljaju za to posebno opredeljeni i osposobljeni stručnjaci. Potpisivanjem profesionalnog ugovora menadžeri preuzimaju odgovornost za poslovanje i rezultate poslovanja preduzeća koje ih je angažovalo.

Menadžeri se javljaju u svim organizacionim oblicima preduzeća. Pored akcionara koji ih angažuju za vođenje poslovanja korporacija, mogu ih angažovati preduzetnici, i to se dešava onda kada preduzetnik shvati da zbog složenosti i obimnosti poslova vođenje preduzeća prevazilazi njegove sopstvene stručne i intelektualne mogućnosti, ali i državne institucije.

¹⁵Wiig, K., Knowledge management foundations, Arlington, Tx: Schema Press, 2002.,str.4.

7.1.2 Standardi (norme), mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti menadžera

Standard poslovanja korporacije predstavlja očekivano ili željeno stanje poslovanja korporacije u budućnosti "Standardi proizilaze iz ciljeva organizacije i utvrđivanjem standarda organizacija usmjerava svoje resurse ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Standardi određuju šta je to što se očekuje i kolika se odstupanja od standarda mogu tolerisati. Da bi se očekivanja i eventualna odstupanja mogla pratiti na odgovarajući način, potrebno je da standardi budu mjerljivi.¹⁶

Standardi su očekivani rezultati poslovanja menadžera u korporacijama u određenom vremenskom periodu. Standardi se, po pravilu, uspostavljaju u svim korporacijama i poslovnim grupacijama koje vode profesionalni menadžeri. Uspostavljanje standarda ima veliki praktični značaj za menadžere, ali i za vlasnike.

Za menadžere, standardi su značajni zato što im jasno i konkretno pokazuju kakve su im obaveze u vođenju poslovanja. Poređenjem ostvarenog sa standardima, vlasnici dobijaju pouzdanu informaciju o tome da li su im, i u kojoj mjeri, uspješni menadžeri.

Standardi se uspostavljaju za sve nivoe menadžmenta. Propuštanje da se ove norme postave znači uvođenje takvog sistema upravljanja korporacijom u kome menadžer nije nikome i nizašta odgovoran, a posljedice toga mogu biti razne, od stavljanja menadžerskih interesa i ciljeva iznad vlasničkih, pa do raznih kriminalnih radnji.

Uspostavljanje standarda, kao i mjerenje i ocjenjivanje menadžera poređenjem ostvarenog sa standardima, primjenjuje se u skoro svim korporacijama svijeta. U nekim korporacijama on je osnovni način za praćenje rada menadžera, a u nekim pomoćni. U onim zemljama u kojima su razvijena tržišta kapitala (SAD i Velika Britanija), tržište kapitala i informacije koje ono pruža, putem rasta i pada cijena akcija, koriste se kao osnovni način za ocjenjivanje rada menadžera, a standardi i poređenje ostvarenog sa standardima kao pomoćni sistem.

¹⁶Ibid.,str.4.

Sistem uspostavljanja standarda je primaran i u ovim zemljama kod onih korporacija čije se akcije ne listaju na tržištu kapitala. U razvijenim zemljama u kojima tržište kapitala nije dovoljno razvijeno (Nemačka, Japan), sistem standarda je primaran sistem za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti menadžmenta.

7.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

Eksterne mehanizme korporativnog upravljanja čine:

- Tržište za korporativno upravljanje;
- Pravna infiastruktura;
- Zaštita manjinskih akcionara i
- Konkurentski uslovi.¹⁷

7.2.1 Tržište za korporativno upravljanje

Tržište za korporativno upravljanje je značajan eksterni element korporativnog upravljanja. Njegov značaj je posebno važan za uspješno upravljanje korporacijama u kojima njihovi vlasnici - akcionari nemaju dominantan položaj.

Mehanizmi korporativnog upravljanjamogu da zloupotrebe svoj položaj i da ne rade na maksimizaciji profita akcionara već na maksimizaciji svojih ciljeva i interesa. Navedena situacija još uvijek se odnosi na veliki broj korporacija u SAD i Velikoj Britaniji.

Da bi se to neželjeno ponašanje menadžera korporacije spriječilo potreban je određeni spoljni regulator, a to je upravo tržište.

Tržište za korporativno upravljanje je, znači, spoljna sila koja tera menadžere da efikasno koriste resurse korporacije i da se u korporaciji ponašaju na način koji je, prvo, u interesu njenih akcionara, a potom i u njihovom sopstvenom interesu. Ukoliko se ne ponašaju na navedeni način reagovala bi tržište za korporativno upravljanje.

Tržište za korporativno upravljanje predstavlja prijetnju neefikasnim menadžerima. To znači da, dok cijene akcija korporacije na tržištu rastu, dotle položaj menadžera nije ugrožen. Međutim, kada dođe do smanjenja tržišnih cijena akcija dolazi do prijetnje

¹⁷Award, E.M., Ghaziri, H.M., Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.,str.4.

neprijateljskog preuzimanja korporacije, što se završava pogubno po menadžere koji su loše poslovali, jer neprijateljsko preuzimanje znači i smjenu menadžmenta i dovođenje drugog, sposobnijeg, tima menadžera koji treba da dovede do rasta vrijednosti akcija.

Tržište za korporativno upravljanje naročito je važno u otvorenom modelu korporativnog upravljanja, gdje je ono primarni institut za ocjenjivanje poslovne uspješnosti menadžera. Pored tržišta, u pomenutom modelu koristi se i ocjenjivanje menadžera na osnovu utvrđenih standarda, pri čemu se tržišno ocjenjivanje koristi kod korporacija čije se akcije listaju na tržištu, a kod ostalih, zatvorenih preduzeća (na primer, kod društava sa ograničenom odgovornošću) koristi se sistem utvrđenih standarda.¹⁸

7.2.2 Pravna infrastruktura

Kvalitetno upravljanje u tržišnoj privredi nije moguće osigurati bez odgovarajuće pravne regulative i dobrih pravnih standarda. Bez ovih pravnih pretpostavki nije moguće stvoriti poslovni ambijent u kome će akcionari, moći uspješno i ravnopravno da ostvaruju svoja prava i interese u korporacijama u koje su uložili svoj kapital.

Pravni okvir treba da smanji nesigurnost tržišnih aktera i da stvori jasna očekivanja o efektima djelovanja u investitorskom i korporacijskom okruženju. Pravna infrastruktura mora biti dobro odmjerena, pri čemu treba voditi računa da ne dođe do prevelike regulisanosti, jer će u tom slučaju doći do preduzetničke inicijative.

8.MODELI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Korporacije i korporativno upravljanje u svijetu su se razvijali na različite načine. Jednu genezu imale su u SAD-u, drugačiju u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Japanu, itd.Kao rezultat ovakvog divergentnog razvoja nastala su dva modela korporativnog upravljanja:

- Otvoreni model korporativnog upravljanja; i
- Zatvoreni model korporativnog upravljanja.

¹⁸Nonaka, I., The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1988..str.6.

8.1 Otvoreni model korporativnog upravljanja

Otvoreni model korporativnog upravljanja karakterističan je za SAD i Veliku Britaniju. U literaturi se može naći pod nazivom angloamerički model korporativnog upravljanja, tržišni model, autsajderski model, itd.¹⁹

Osnovne karakteristike ovog modela korporativnog upravljanja su:

- Kontrolu uspješnosti rada menadžera korporacije vrši tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije. U zemljama u kojima se primjenjuje otvoreni sistem korporativnog upravljanja, u SAD i Velikoj Britaniji, izvršena je koncentracija korporativnog vlasništva. Međutim, koncentracija korporativnog vlasništva manja je nego u drugim zemljama, tako da u korporativnom sistemu ovih zemalja, pored krupnih, institucionalnih investitora, još uvijek dominira raspršeno vlasništvo.
- Kažnjavanje i smjenu neuspješnih menadžera ne vrše vlasnici korporacija, već akteri izvan korporacije (neprijateljski i drugi preuzimači). Vlasnici korporacije u otvorenom modelu nemaju moć da smjenjuju i kažnjavaju.
- Strah od preuzimanja tjera menadžere korporacija ovog modela da rade što bolje mogu kako bi što bolje iskoristili raspoložive resurse i time povećali bogatstvo akcionara, njihovih vlasnika. Strah od smjene, koji dolazi spolja (ne od vlasnika korporacije) je taj koji primorava menadžere da se ponašaju u najboljem interesu vlasnika korporacije.
- Menadžerima prijete opasnosti da će biti smenjeni ako ne budu uspješni i ne budu radili u interesu vlasnika i odsamih vlasnika. Ova prijetnja je indirektna, a ogleda se u spremnosti vlasnika korporacije da prodaju svoje akcije ako njihove cijene počnu da padaju. Prodajom akcija i neprijateljskim preuzimanjem ne samo da će menadžment biti smijenjen, već će ga reputacija koju stekne smenjivanjem pratiti u daljoj karijeri.
- Ključni akter korporativnog upravljanja u otvorenom modelu korporativnog upravljanja je menadžer. Kod menadžera je skoncentrisana gotovo sva moć i zato menadžer u ovom upravljačkom modelu

¹⁹Ibid.,str.6.

odlučuje o svim ključnim pitanjima korporacije, stavljajući, pri tome, često svoje interese i koristi ispred interesa i koristi akcionara, vlasnika korporacije.²⁰

Pošto ima dominantnu ulogu, menadžer čini sve kako bi povećao svoju moć i svoj status.

- Finansiranje korporacija obavlja se prvenstveno preko tržišta, putem emisije deonica.
- Otvoreni model korporativnog upravljanja, pored dobrih strana, ima i svoje loše strane, od kojih je najvažnija mogućnost manipulacije, tj. lažnog prikazivanja uspešnosti rada korporacije, prije svega, visine cijene njenih akcija, od strane menadžmenta.

Da bi se zaštitili od ovakvih kompromitujućih pojava, u SAD se zakonom insistira na sljedećim rešenjima u domenu korporativnog upravljanja:

- Revizorske komisije u odboru direktora treba sastavljati od nezavisnih direktora i jednog finansijskog stručnjaka;
- Izvršni i finansijski direktori moraju potvrditi da njihovi finansijski izvještaji verodostojno prikazuju finansijske rezultate njihove korporacije, i potvrditi da raspolažu specifičnim sistemima interne kontrole izvještavanja;
- javna korporacija treba da objavi prihvatanje etičkog kodeksa za glavnog izvršnog direktora i više finansijske direktore;
- Spoljni revizori moraju dati ocenu o menadžmentu vezano za snagu njihovogposlovnog sistema i inteme kontrole;
- Javne korporacije ne smeju odobravati zajmove direktorima.

8.2 Zatvoreni model korporativnog upravljanja

Zatvoreni model korporativnog upravljanja naziva se još i unutrašnji (insajderski), kontinentalni ili kontinentalno - japanski model korporativnog

²⁰Mašić, B., Dorđević-Boljanović, J., Korporativni menadžment, Beograd, 2006..str.13.

upravljanja. Primjenjuje se u Evropi i u Japanu, i ima drugačija ključna obilježja u odnosu na otvoreni model korporativnog upravljanja.²¹

Karakteristike ovog modela su:

- Visoka vlasnička koncentracija, koja je znatno više nego u zemljama angloameričkog modela. Primjera radi, u Nemačkoj glavne finansijske institucije nadziru 60% vlasničkog kapitala prisutnog na berzama i obavljaju nadzornu funkciju.
- Dominantni položaj akcionara u korporacijama. Akcionari u ovom modelu su ti koji imaju moć u korporaciji, i oni su ključni akteri u sistemu upravljanja korporacijom. Pošto imaju kontrolni paket akcija u korporacijama oni nadziru poslovanje korporacije i rad menadžera.
- Vlasnici korporacije imaju najvažniju ulogu u nadziranju i kontroli rezultata i uspešnosti rada njenih menadžera. Preko nadzornog odbora, oni prate i ocjenjuju rad menadžera. Vlasnici menadžere nagrađuju, ako su uspješni, ali ih i kažnjavaju i smjenjuju, ako su neuspješni. Pri tom, smenu vrše odmah i ne čekaju da to neko drugi učini u njihovo ime.
- Ocjena uspešnosti ili neuspješnosti rada menadžera vrši se na bazi internih a ne eksternih pokazatelja. Pokazatelji predstavljaju norme učinka, odnosno uspešnosti menadžera, koji se postavljaju u svim korporacijama koje djeluju u okviru ovog modela korporativnog upravljanja.

	Otvoreni model	Zatvoreni model
Vlasništvo	disperzirano	koncentrisano
Koncentracija glasačke moći akcionara	slabija	veća
Kontrola i vlasništvo	razdvojeni	povezani
Moć	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa i akcija i stakeholderi
Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju	za većinu mala zbog free-rider sistema	poželjno velika zbog netransparentnosti
Instrumenti korporativnog upravljanja	pretežno eksterni	pretežno interni
Interesi drugih interesno-	nisu zastupljeni u većoj meri	zastupljeni u većoj meri

²¹Isto.

uticajnih grupa		
Osnovni agencijski odnos	akcionari nasuprot menadžmenta	većinski akcionari nasuprot manjinskih akcionara
Ključni problem	ostvarivanje ciljeva menadžmenta na štetu profitabilnosti i efiksanosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih akcionara
Identitet akcionara	institucionalni investitori prevalentni, tek onda pojedinačni investitori	najpre preduzeća, pa finansijske institucije i pojedinačni akcionari
Ključni problem	ostvarivanje ciljeva menadžmenta na štetu profitabilnosti i efiksanosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih akcionara
Tržišta kapitala	jako razvijena sa primamom ulogom	osrednje razvijena sa sekundamom ulogom
Tržište za korporativnu kontrolu	postoji sa znatnim udelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja retka

Tabela 1. Karakteristike otvorenog i zatvorenog modela korporativnog upravljanja

9. STRUKTURNI VIDOVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Korporativno upravljanje, s obzirom na strukturu može biti:

- Standardno ili klasično
- Izvedeno ili modifikovano.²²

U osnovi ove klasifikacije korporativnog upravljanja nalazi se odnos dva glavna aktera u korporativnom upravljanju, odnos akcionara-vlasnika i menadžera. Standardno korporativno upravljanje je upravljanje u kome su jasno razgraničene uloge menadžera i vlasnika. U ovom obliku korporativnog upravljanja vlasnici, vršeći nadzor nad poslovanjem korporacije i nad radom i rezultatima rada menadžera imaju dominantnu

²² Kanter, R.M., From spare change to real change, Harvard, 2005.str.17.

poziciju. Menadžeri u ime i za račun vlasnika vode poslovanje korporacije i odgovorni su za njen rast i razvoj. Moć menadžera kod standardnog oblika korporacije je manja od moći vlasnika. Menadžer se javlja u ulozi profesionalca koji se angažuje da vodi poslovanje korporacije.²³

Standardno korporativno upravljanje je oblik upravljanja koji proizilazi iz zakonskih rješenja korporativnog upravljanja i iz same prirode korporacije kao organizacionog tipa preduzeća sa više vlasnika.

Ukoliko oblik korporativnog upravljanja odudara od standardnog, tada imamo izvedeno ili modifikovano korporativno upravljanje. Izvedeno ili modifikovano korporativno upravljanje može se javiti u više oblika, i to kao:

- Inverzna struktura;
- Ekvivalentna struktura i
- Neodređena struktura

Inverzna struktura je struktura u kojoj vlasnici nemaju nadzor nad korporacijom, već je ta funkcija u rukama menadžera. Ovaj oblik korporativnog upravljanja karakteristika je perioda u razvoju korporacija, prije ukрупnjavanja vlasničkog kapitala.

U ovom periodu, koji je karakteriše velikom usitnjenošću vlasničkog kapitala, kao što smo to ranije videli, realno nije ni bilo moguće, bez obzira na zakonska rješenja, da vlasnici vrše funkciju nadzora rada korporacije.

Pored objektivnih faktora koji nisu išli u prilog vlasnicima u vršenju nadzorne funkcije, ni sami vlasnici nisu bili zainteresovani za upravljanje korporacijom (free riding). Ova struktura bila je dominantni oblik upravljanja korporacijom sve dok nije došlo do ukрупnjavanja kapitala. Tada se inverzne strukture korporativnog upravljanja svode na standardni oblik korporativnog upravljanja.

U ovim situacijama menadžeri obično preuzimaju i menadžersku i vlasničku ulogu u korporaciji, čime dolazi do preklapanja menadžerske i vlasničke funkcije. Međutim, sa rastom i razvojem ovih korporacija, u njima se javlja potreba da se razdvoji vlasnička i

²³Ibid.,str.17.

menadžerska uloga. Razdvajanje vlasničke i menadžerske uloge koje neminovno slijedi, znači uspostavljanje standardne strukture korporativnog upravljanja.

Neodređeni vid korporativnog upravljanja je takav vid korporativnog upravljanja u kome nije jasan odnos moći akcionara i menadžera ili u kojima postoji značajna isprepletanost uloga menadžera i akcionara. Ovaj vid korporativnog upravljanja javlja se u korporacijama u kome niko nema kontrolni paket akcija. Međutim, kao i prethodne dve modifikovane upravljačke strukture, i ova upravljačka struktura se svodi na standardnu upravljačku strukturu, a to se dešava kada neko u ovakvim korporacijama dođe do kontrolnog paketa akcija.

Iz izloženog, može se zaključiti da u praksi postoje različiti oblici korporativnog upravljanja. Koji oblik upravljanja postoji u konkretnoj korporaciji zavisi od odnosa moći akcionara i menadžera, pri čemu svi ti oblici teže i vremenom postaju standardni oblik korporativnog upravljanja.

10. SMJERNICE ZA POSTIZANJE KVALITETNOG KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

10.1 Smjernice o ulozi predsjednika odbora

Predsjednik je središnja tačka u stvaranju uslova za efikasnost cijele kompanije i pojedinačnih direktora, u sali i van sale za konferencije. Posebno, odgovornost predsjednika je da:²⁴

- vodi odbor i definiše dnevni red. Dnevni red treba da obuhvati sva pitanja i poslove koji su u nadležnosti članova odbora. Dnevni red

²⁴Miroslav Miškić - Korporativno upravljanje s posebnim osvrtom na društva za osiguranje : doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, 2008. str 74.

treba unaprijed da omogući i da se skoncentriše na strateška pitanja a ne da po inerciji odobrava predloge koji mogu biti predmet ovlašćenja koja se prenose na menadžment, a pojave se u toku sjednice.²⁵

- obezbijedi da članovi odbora prime tačne, pravovremene i jasne informacije, posebno o radu kompanije, da omogući odboru da donosi čvrste odluke, nadgleda efikasnost i daje savjet za promovisanje uspjeha kompanije;
- obezbijedi efikasnu komunikaciju sa akcionarima i osigura da članovi odbora razviju razumijevanje stavova glavnih investitora;
- upravlja odborom tako da obezbijedi dovoljno vremena za diskusiju složenih i sadržajnih pitanja a gdje je to potrebno organizuje nezvanične sastanke blagovremeno da bi se pripremili za diskusije na odboru. Posebno je važno da neizvršni direktori imaju dovoljno vremena da razmotre važna pitanja i da se ne suočavaju s nerealnim rokovima za donošenje odluka;
- preuzima vođstvo u identifikovanju i ispunjavanju potreba za usavršavanje pojedinačnih direktora, zajedno sa sekretarom kompanije ima ključnu ulogu u omogućavanju priprema. Predsjednik ima odgovornost da uputi potrebe za usavršavanje na odbor kao cjelinu sa osvrtom na poboljšanje efikasnosti cijelog tima
- osigurava da se rad pojedinaca i odbora kao cjeline i njegovih komisija ocjenjuje najmanje jednom godišnje i
- podstiče aktivno angažovanje svih članova odbora.

Sposoban predsjednik:

- insistira na najvišim standardima integriteta i poštenja;
- definiše dnevni red, stil i ton diskusija na odboru da bi pomogao efikasnom odlučivanju i konstruktivnoj debati;
- promoviše efikasne odnose i otvorenu komunikaciju, u sali i van sale, konferenciju, između neizvršnih direktora i izvršnih direktora;

²⁵Milena Anđelić, Sandra Rodić, Lidija Šeškar - Uvod u korporativno upravljanje, Beograd : Beogradska berza, 2004.god, str 113.

- izgrađuje efikasan i komplementaran odbor, inicirajući promjene i kontinuiranost planiranja u imenovanjima za odbor, u zavisnosti od odobrenja odbora i akcionara;
- promovise najviše standarde korporativnog upravljanja i traži poštovanje određenih zakona;
- obezbjeđuje jasnu strukturu i efikasno funkcionisanje komisija i odbora;
- obezbjeđuje efikasno sprovođenje odluka odbora;
- uspostavlja bliske odnose povjerenja s glavnim izvršnim direktorom, pružajući podršku i savjete, poštujući istovremeno prava, obaveze i odgovornosti izvršnog direktora i
- obezbjeđuje koherentno vođstvo kompanije, uključujući predstavljanje kompanije i razumijevanje stavova akcionara.

10.2 Smjernice o ulozi neizvršnih direktora

Od svih direktora, kao članova unitarnog odbora traži se da:

- pruže preduzetničko vođenje kompanije u okvirima razumne i efikasne kontrole koja omogućava procjenu i upravljanje rizikom;
- postavljaju strateške ciljeve kompanije, osiguravaju neophodne finansijske i ljudske resurse za kompaniju u ostvarivanju njenih ciljeva i kontrolišu rad menadžmenta i
- postavljaju vrijednosti i standarde kompanije i osiguravaju da razumiju i ispunjavaju svoje obaveze prema svojim akcionarima.²⁶

Osim ovih zahtjeva za sve direktore, uloga neizvršnog direktora ima sljedeće ključnelemente:

²⁶Ibid.,str.113.

- strategija — Neizvršni direktori treba da konstruktivno stvaraju i razvijaju prijedloge o strategiji.
- rad — Neizvršni direktori treba da temeljno prouče rad menadžmenta u ispunjavanju dogovorenih ciljeva i smjernica i nadgledaju izvještavanje o radu.
- rizik — Neizvršni direktori treba da pruže integritet finansijskih informacija i da finansijske kontrole i sistemi upravljanja rizikom budu čvrsti i odbranjivi.
- Ijudski resursi — Neizvršni direktori su odgovorni za utvrđivanje odgovarajućeg nivoa naknade za izvršne direktore, i imaju primarnu ulogu u stalnom planiranju i postavljanju, a gdje je potrebno i raziješavanju izvršnih direktora.

Neizvršni direktori treba stalno da traže uspostavljanje i održavanje povjerenja u vođenju kompanije. Oni treba da budu nezavisni u odlučivanju i da imaju istraživački duh. Da bi bili efikasni, neizvršni direktori treba da pridobiju priznanje od strane izvršnih direktora o njihovom doprinosu da bi se promovisala otvorenost i povjerenje.²⁷

Da bi bili efikasni, neizvršni direktori treba da budu dobro obaviješteni o kompaniji i vanjskom okruženju u kojem kompanija posluje, i da dobro poznaju pitanja vezana za posao. Neizvršni direktor treba da insistira na sveobuhvatnom, zvaničnom i prilagođenom uvođenju.

Najbolje prakse diktiraju sposobnom neizvršnom direktoru da obezbijedi zadovoljavajuće informacije prije sastanka da bi odbor mogao sagledati probleme sa kojima se suočava. Neizvršni direktor treba da insistira da je informacija dovoljna, tačna i pravovremena.

Jedan od elemenata uloge neizvršnog direktora je da razumije stavove glavnih investitora i direktno i preko predsjednika i višeg nezavisnog direktora. Sposoban neizvršni direktor:

²⁷Davenport, T., Prusak, L., Working Knowledge, How Organizations manage What They Know, Harvard Business School Press, 2000.str.12.

- insistira na najvišim etičkim standardima integriteta i poštenja;
- podržava izvršne direktore u vođenju poslovanja i nadgleda njihov rad;
- konstruktivno diskutuje, odlučuje bez emocija;
- pažljivo sluša stavove ostalih, u odboru i van odbora;
- pridobija povjerenje i poštovanje članova odbora;
- promoviše najviše standarde korporativnog upravljanja i zahtijeva poštovanje odredbi zakona.

11. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE LUKE KOTOR

11.1 Geografski položaj grada Kotora

Boka Kotorska ili skraćeno Boka je historijska i geografska oblast, koja se nalazi na Jugoslavnom dijelu Jadranskog mora u Crnoj Gori i predstavlja zaliv Jadranskog mora. Zaliv je duboko zašao pod litice Lovćena (1.654 m) i Orjena (1.894 m). Počinje Hercegovačkim zalivom, koji se sužava u Kumborski tjesnac, njime prelazi u Tivatski zaliv, pa kroz Verige ulazi u Risanski i Koterski zaliv.

Osnovni morfometrijski podaci bokokotorskog zaliva su: ukupna površina je 87,33 km². Ukupna zapremina je 2.412,306.000 km³. Maksimalna dubina je 60 m. Srednja dubina je 27,3 m. Dužina zaliva je 28,13 km. Dužina obale je 105,7 km. Razučenosť obale (K) 3,07. Širina ulaza je 2,95 km.[traži se izvor od 06. 2013.] Pretpostavlja se da je na nastanak bokokotorskog zaliva uticala fluvijalna erozija u pliocenu. Ovaj region je poznat po najvećoj prosječnoj količini padavina u Evropi - region Crkvice.²⁸

²⁸ Ibid., str.12.



Slika x. Grad Kotor i bokotorski zaliv

Izvor slike: http://www.diamondtravelguide.com/upload/Service/Galleries/2014-06/Za_Sajt_IMG_0185.jpg

Kotor se nalazi u jugoistočnom vrhu istoimenog zaliva, na mjestu gdje je more najdublje zašlo u kopno, sa geografskim koordinatama $42^{\circ}25' N$ i $18^{\circ}47' E$. Grad je smješten na naplavini rijeke Škurde koja protiče uz njegove sjeverne zidine i izvorišta Gurdić koji izvire iz njegove južne zidine. Sa istoka ga nadvijaju obronci Lovćena sa brdom Sveti Ivan (260 m), dok ga sa jugozapada more povezuje sa svijetom.

Do Kotora se stiže automobilom, autobusom, brodom i avionom - preko aerodroma u Tivtu (8 km), Podgorici (90 km) i Ćilipima (73 km) ili vozom - preko Bara (60 km). Kotor (6.633 stanovnika) je sjedište opštine, kulturni, obrazovni, naučni, zdravstveni, privredni i sportski centar. Kotor ima status stalnog graničnog pomorskog prelaza i luke za međunarodni pomorski saobraćaj.

Statutom opštine definisano je granično područje koje, osim Kotora, čine naselja Dobrota, Škaljari i Muo. Opštinski podcentri su Risan i Radanovići. Risan (2.092 stanovnika), najstarije naselje na obali. Vršiti administrativnu, obrazovnu, kulturnu, zdravstvenu i turističku funkciju. Raskrasnica je puta koji vodi za Nikšić. Radanovići (650 stanovnika), vršiti administrativnu, obrazovnu, zdravstvenu, privrednu i sportsku funkciju.

Opština Kotor zahvata površinu od 355 km². Područje opštine čine tri privredne cjeline. Kotorsko-risanski zaliv, planinsko zaleđe (visoravan Krivošije, sjeverni dio Njeguškog povišja) i udolina Grbalj. Na tom prostoru ima 46 naselja.

Na obali Kotorsko-risanskog zaliva nižu se brojna naselja. Na istočnoj obali je Dobrota (7.313 stanovnika), najveće naselje u opštini, na sjevernoj obali Orahovac, na sjeverozapadnoj Perast i Risan, na zapadnoj Strp, Lipci, Morinj i Kostanjica. Na jugo-zapadnoj obali nižu se naselja Muo, Prčan i Stoliv. U ovim naseljima živi 18.533 stanovnika. Tri naselja su dvojna: Donji i Gornji Orahovac, Donji i Gornji Morinj i Donji i Gornji Stoliv. Naselja u planinskom zaleđu, na visoravni Krivošije su: Dragalj, Zvečava, Ledenice, Knežlaz, Malov Do i Han, na Njeguškoj površi Mali i Veliki Zalazi, a na Njeguškom podvršju Mirac i Čavori. U ovim naseljima živi 626 stanovnika. Naselja u Gornjem Grblju su: Dub, Sutvara, Nalježići, Pelinovo, Šišići, Prijeradi, Bratešići, Gorovići i Lastva. U Donjem Grblju naselja su: Lješevići, Vranovići, Pobrđe, Glavatičići, Kubasi, Kovači, Glavati, Zagora, Višnjevo i Krimovice.²⁹

11.2 Opšti podaci preduzeća

Preduzeće za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju "LUKA KOTOR" AD(u daljem tekstu Kompanija) nastavlja tradiciju jedne od najstarijih luka na južnom delu istočne obale Jadrana. Sjedište Kompanije je u Kotoru. Kompanija sama i preko povezanih firmi bavi se uslugama u međunarodnom pomorskom saobraćaju, te pružanjem usluga iz domena pomorstva i turizma. Kompanija je uspostavila, dokumentuje, primjenjuje i održava QMS i poboljšava njegovu efikasnost u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001 : 2000.

Politika kvaliteta je zasnovana na postojanju i održavanju tržišno orjentisanog poslovnog sistema sa ciljem totalnog zadovoljenja zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika luckih usluga.

Pomorska istorija ovog područja i svijeta odvijala se i odrazavala na njen rad. Luka je bila svjedok i učesnik u razvoju područja i pomorske privrede uopšte. I danas, u savremenom svijetu velikih i sofisticiranih brodova, Luka se bori za svoju trzisnu

²⁹ Senge, P., Leading learning organization, Harvard Business Review, 2009.str.12.

poziciju. Njeni potencijali i strateski razvoj usmjereni su ka putničkom prevozu, brodovima za krstarenje i nautičkom turizmu.

11.3 Poslovanje „Luke Kotor“

Kotor, odnosno Luka Kotor se nalazi neposredno uz Jadransku magistralu i njom je povezana sa mjestima uz obalu, kao i sa gradovima u unutrašnjosti. Dužina operativne obale kojom raspolaze Luka Kotor u luci iznosi 665m, od čega se 512m nalazi na zapadnom djelu dok je 153m okrenuto prema rijeci Škurdi. Operativna obala se može funkcionalno podijeliti na 5 vezova i to:

- Riva I, vez u dužini od oko 150m. Operativna obala na ovom vezu je opremljena sa 11 bitava.
- Riva II, vez u dužini od 100m. Uz ovu operativnu obalu postoji samo uska traka širine od 6 do 9 m koju brodovi mogu koristiti.
- Riva III, obuhvata južni dio rive u dužini od oko 250m.
- Rijeka I je vez na sjevernom djelu prema rijeci Škurdi u dužini od oko 80m.
- Rijeka II je vez u dužini od oko 70m.



Slika 2. Luka Kotor

Izvor slike: http://www.diamondtravelguide.com/upload/Service/Galleries/2014-06/Za_Sajt_IMG_0185.jpg

Operativna obala Rijeka I i Rijeka II su opremljeni sa 10 bitava. Operativna obala je ukupno opremljena sa 61 gumena bokobrana. Na južnom djelu obale prema moru postoje priključci za vodu, telefon i električnu energiju koji su na raspolaganju plovilima.³⁰

11.4 Vlasnička struktura

Akcionarsko društvo "Luka Kotor" je resertifikovano za pružanje usluga u međunarodnom pomorskom saobraćaju 09.04.2013. godine, u skladu sa ISO 9001:2008 i 14001:2004, od strane renomirane klasifikacione kuće Bureau Veritas.

Vlasnička struktura „Luka Kotor“ A.D.

Redni broj	Vlasnik akcija	Struktura
1.	Opština Kotor	56.97%
2.	Fond PIO	17.50%
3.	Zavod za zaposljavanje	5.87%
4.	Zbirni Kastodi racun Crnogorske Komercijalne Banke	4.46%
5.	Zaposleni i gradjani	15.20%
UKUPNO		100%

Luka Kotor A.D. broji 49 zaposlenih.

11.5 Rezultati poslovanja

2013	BRODOVI				PUTNICI		
	putnicki	vojni	ukupno	jahte	putnicki	jahte	ukupno
Ukupno	387	0	1880	1493	317 746	6 485	324 231
2014	BRODOVI				PUTNICI		
	putnicki	vojni	ukupno	jahte	putnicki	jahte	ukupno

³⁰ Ibid.,str.12.

Ukupno	354	0	680	326	442 592	2401	449 993
2015	BRODOVI				PUTNICI		
	putnicki	vojni	ukupno	jahte	putnicki	jahte	ukupno
Ukupno	409	0	638	326	624 403	1703	626 106

Izvor: Dokumentacija Luke Kotor

Na osnovu finansijskog izvještaja za period od 01.01.-31.12.2013.godine Luka Kotor A.D. iskazuje prihod od 2 922 727 €, rashod od 1 802 797 € uz dobit od 1 119 930 €. Za 2014. godinu, prema kojima je ostvaren ukupan prihod od 2.889.521,00 €, te ukupni rashod u iznosu od 2.164.531,00 €. Ostvarena je dobit od 724 990 eura.

11.6.Realizovane aktivnosti

Novoizgradjeni putnički terminal koji je izgradjen na rivi ključni je infrastrukturni objekat. U prostorijama lučkog terminala radi međunarodni granični prelaz, te su smještene kancelarije granične i pomorske policije, kao i kancelarije lučkih službi, uprava za inspeksijske poslove, kao i kancelarija pomorskih i turističkih agencija. U sklopu luke nalazi se i uprava za carinske poslove. Objekat ima free shop, kafeteriju, suvenirnicu, skener za prtljag i detektor.³¹

- Pocetak turističke sezone započeo je sa novom i unapredjenom Wi-Fi mrežom, kao i video nadzorom nad kompletnim obalnim područjem kojim gazduje Luka Kotor.
- U saradnji sa specijalizovanom projektantskom kućom iz Slovenije došlo je do starteške realizacije izrade idejnog projekta za povećanje kapaciteta za prihvat i mega kruzera. Izabrani su projektanti za vezivanje velikih putničkih brodova uz operativnu obalu Luke Kotor. Projekat sadrži tri segmenta:
 - Izgradnju samostalnog odbojnika
 - Zamjena postojećih odbojnika sa fiksnim odbojnicima
 - Samostalne plutajuće bove za vezivanje brodova.

Ovaj projekat zavisi od produženja koncesije.

³¹ Kanter, R.M., From spare change to real charge, Harvard Business Review, 2009. str.68.

11.7. Planirane aktivnosti

Marinski dio za nastupajuću sezonu biće unaprijedjen postavljanjem dodatnih pontona i povećanjem kapaciteta marine za privez jahti dužine do 25 m. "Komunalni vez" za lokalno stanovništvo na potezu od restorana Galion do zgrade Lovćen osiguranja A.D. biće unificiran i omogućiti će vez za oko 50 barki dužine do 8m.

Preduzeću "Jugopetrol" A.D. podniet je zahtjev za dislokaciju benzinske pumpe, zbog blizine putnickog terminala luke na obali rijeke Skurde.

- Podnijeli su zahtjev nadležnim organima za bagerisanje nanosa pijeska na ušću rijeke Skurde, radi povećanja dubine mora i sigurnosti plovidbe.
- Sa Mornaricom Vojske Crne Gore potpisan je Ugovor o koriscenju plovnog objekta "Policat 9.9", koji je na vezu ispred poslovne zgrade u rijeci Skurdi.
- Sistem sprecavanja zagadjenja mora u slucaju ekoloskih incidenata je unaprijedjen. Oprema za intervencije koja ukljucuje specijalni camac sa opremom već je na vezu u Pristanu (vojni objekat na Luštici), odakle u slucaju potrebe može intervenisati bilo gdje u zalivu.³²
- Nacelno je već definisan i sistem ruta za uplovljenje i isplovljenje brodova i u vidu predloga dat nadležnima na odobrenje.
- Izradjeno je Idejno rješenje funkcionisanja saobraćaja i parternog uredjenja na podrucju luke. Primjerak rješenja predat je Direkciji za izgradnju i uredjenje Kotora.
- Podniet je zahtjev za izmjestanje glavnog parkinga na Kotorskoj Rivi kako bi se osigurala veca sigurnost kruzera kao i putnika, lokalnog stanovništva i turista tokom veza i odveza istih.

Luka Kotor radi sve na unapredjenju sistema da bi odgovorila zahtjevima koji pred nju nameće dinamicno tržište kruzinge industrije.

³² Ibid.,str.68.

Logika po kojoj Luka Kotor funkcioniše je različita u odnosu na druge luke na Crnogorskom primorju. Marina spaja sveo buhvatne usluge za kruzere i megakruzere sa dinamičnom strukturom naseljenosti na samoj obali u srcu jednog od najljepših turističkih gradova Crne Gore. Luka Kotor svojim poslovanjem obuhvata usluge neophodne za posadu kruzera, a samim tim i objekte za odmor i rekreaciju koji su prilagođeni cijeloj zajednici. Smjernice koje bi Luka Kotor trebala da koristi, i da na taj način ostvaruje svoju ekonomsku vrijednost i odgovornost je da teži ka postizanju stabilnijeg poslovanja na dugoročnijem planu, da na pravi način reaguje i odgovori koncizno u slučaju da se stvori neki određeni rizik i da Luka Kotor pruži adekvatnu i neophodnu sigurnost cijeloj zaposlenoj strukturi koje sačinjava ovo preduzeće u slučaju da se pojavi rizik. Veoma važna karika tj. lanac koji se može primjetiti je sama povezanost datih elemenata društveno odgovornog poslovanja i stabilnosti, i kako njihova povezanost i međusobni uticaj se oslikava na sve njih.

Prema tome, možemo navesti da je zaštićenost radnika u Luci Kotor, veoma važna karakteristika jednog društva, ona podstiče veću ekonomsku razvijenost i standard kod građana ovog primorskog grada, i samim tim direktno utiče da Luka Kotor ostvaruje veću uspješnost i ekonomsku isplativost. Politika uprave Luke Kotor funkcioniše po principu samoregulacionim mehanizmom koji prati dješavanja u ovom preduzeću i na taj način osigurava njenu dobru aktivnost koja se prožima zajedno sa zakonskim, etičkim, međunarodnim standardima i normama. Sam cilj Luke Kotor je da uvijek prihvati odgovornost za sve svoje postupke i da podstiče pozitivan uticaj na svoju okolinu, radnike, zaposlene, i sve ostale koji čine cjelinu ovog lučkog grada. Uz dobar razvoj korporativnog poslovanja i dobre društvene odgovornosti poslovanja vezuje se i ekonomska stabilnost. Međutim koncept društveno korporativnog poslovanja nije samo hir, već imperativ u poslovnom svijetu u kom će Luka Kotor prije ili kasnije morati da prihvati tu činjenicu ukoliko želi da održi svoje mjesto na poslovnoj sceni.

Boljim i odgovornijim poslovanjem i dobrom usaglašenošću između zaposlenih u Luci Kotor postiže se bolja efikasnost i efektivnost u poslovanju. Na samom primjeru Luke Kotor može se primjetiti da ona na pravi način funkcioniše kao jedna korporacija, bez unutrašnjih razdora i netrpeljivosti, sa stabilno društveno odgovornim poslovanjem i uvažavanjem lokalnog stanovništva i zajednice koje čine ovaj lučki grad.

ZAKLJUČAK

Korporacija, kao pravna institucija, se temelji na privatnom vlasništvu i po tome se, u pravnom pogledu, ne razlikuje od individualnog privatnog preduzeća. Postavlja se pitanje: ko osim vlasnika može da kontroliše korporaciju? Prema zakonu vlasnici imaju kontrolu nad preduzećem i određuju ciljeve koje preduzeće treba da ostvari. Nakon postavljanja tih ciljeva postavlja se pitanje načina njihovog ostvarenja.

Budući da vlasnika obično ima previše, da bi se svi aktivno uključili u donošenje odluka o poslovanju, a kako obično i nemaju dovoljno znanja da bi uspješno vodili složen poslovni sistem, u tu svrhu se angažuju profesionalci u izvršavanju poslovnih zadataka, odnosno menadžeri. U slučaju angažovanja menadžera za upravljanje poslovnim sistemom od strane vlasnika dolazi do razdvajanja vlasništva od kontrole. Pojedinci nemaju nužno i menadžerski talent i finansijski kapital. Mogućnost da se vlasništvo odvoji od kontrole omogućava svim stranama da poboljšaju svoju poziciju. Kada su vlasništvo i kontrola razdvojeni javlja se mogućnost konflikta interesa između menadžera i vlasnika. Ti konflikti interesa, u kombinaciji s nemogućnošću da se bez troškova uspostavi savršen ugovorni odnos ili nadzor nad menadžerima, umanjuju vrijednosti korporacije.

Ove ideje otvaraju osnovna područja korporacionog upravljanja. Osnovni ekonomski problem koji korporaciono upravljanje želi rešiti je alokacija prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno koriste korporacione resurse u cilju stvaranja vrednosti. Upravo oni koji donose odluke su odgovorni prema drugim stranama koje su preuzele rizik poslovanja u korporaciji.

U užem smislu, termin korporaciono upravljanje određuje sistem koji vlasniku osigurava da će vrhovni menadžment, koji je postavljen, da ostvari ciljeve organizacije, ispuniti preuzetu obavezu i stvoriti vrijednosti za vlasnike. Vlasnici svoju poziciju naspram menadžmenta uređuju menadžerskim ugovorima. Uspostavljanjem ugovornih odnosa rešava se problem nesavršene usklađenosti interesa između učesnika procesa koji se odvijaju u korporaciji. Međutim ugovori ne mogu obuhvatiti sve moguće moduse menadžerskog ponašanja.

Pitanju korporacionog upravljanja sve zemlje u tranziciji su pristupile odgovorno. To podrazumijeva profesionalne aktivnosti i sistematsko angažovanje svih reformskih snaga za korporaciono upravljanje sa ciljem približavanja EU, kroz povećanje konkurentnosti korporacija, privlačenje investitora, zaštitu prava akcionara što doprinosi poboljšanju poslovne i tržišne konkurentnosti celokupne privrede.

Područje korporacionog upravljanja obuhvata korporacioni pravni okvir i praksu donošenja odluka u nadzornim i upravnim odborima korporacija, razne aspekte korporacionih finansija, zakone o privatizaciji, zakona koji regulišu poslovanje hartijama od vrijednosti, stečajne zakone, zakone koji regulišu poslovanje finansijskih institucija, odnose sa zaposlenima, ugovorno pravo i teoriju, vlasnička prava, sisteme nagrađivanja i sisteme internog informisanja i kontrole. Jednak položaj i jednaka prava akcionara, tipične strukture i standardni procesi korporacionog upravljanja u svim akcionarskim društvima, čine pretpostavke za uspostavljanje i funkcionisanje akcija a samim tim i uspjesnost te profitabilnost korporacija.

LITERATURA

1. Dragan Ivković - Korporativno upravljanje, Beograd : Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, 2011.god.
2. Porter, M. E. Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, 2014.god.
3. Certo, Samuel C.; Peter, Paul J.; Ottensmeyer, Edward: STRATEGIC MANAGEMENT: Concepts and Applications, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL., 2013.
4. Wheelen, Thomas L.; Hunger, David J.: STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 2008.,
5. Pearce II, John A.; Robinson, Richard B.: STRATEGIC MANAGEMENT: Strategy Formulation and Implementation, Third Edition, R.R. Donnelley & Sons Company, 2008.
6. Zdeslav Milas: Uvod u korporativnu komunikaciju, Novelti Millennium d.o.o., Zagreb, 2011.
7. Paul A. Argenti: Corporate communication, 5th. edition, McGraw-Hill Companies, Inc.,N.Y., 2008.
8. Joep Cornelissen: Corporate communication, 3rd.edition, SAGE Publications Ltd., London EC1Y 1SP, 2011.
9. Barney,J.,Firm resources and sustained competitive advantage Oxford,1991.
10. Kanter,R.M.,From spare change to real change, Harvard Business Review, 2009.
11. Senge, P.,Leading learning organization, Harvard Business Review, 2009.
12. Davenport, T., Prusak, L., Working Knowledge, How Organizations manage What They Know, Harvard Business School Press, 2000.
13. Milena Anđelić, Sandra Rodić, Lidija Šeškar - Uvod u korporativno upravljanje, Beograd : Beogradska berza, 2004.god.
14. Miroslav Miškić - Korporativno upravljanje s posebnim osvrtom na društva za osiguranje : doktorska disertacija, Univerzitet u

Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, 2008.

INTERNET SAJTOVI:

1. <http://www.lukaKotor.me/sk2011/16.doc>