

**STRATEŠKI MENADŽMENT – ULOGA KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA SA OSVRTOM NA KOMPANIJU PORTO
MONTENEGRO**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: **Strateški menadžment**

Mentor: **Doc. Dr Vinko Nikić**

Kandidat: **Martina Perčobić**

Br. indeksa: **S11/13**

Smjer: **Nautički turizam i upravljanje marinama**

**STRATEŠKI MENADŽMENT – ULOGA KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA SA OSVRTOM NA KOMPANIJU PORTO
MONTENEGRO**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: **Strateški menadžment**

Mentor: **Doc. dr Vinko Nikić**

Kandidat: **Martina Perčobić**

Br. indeksa: **S11/13**

Smjer: **Nautički turizam i upravljanje marinama**

Sadržaj

Sažetak.....	4
Uvod	Error! Bookmark not defined.
1. Vrste preduzeća i pojam korporacije.....	6
1.1. Akcionarsko društvo	8
1.2. Akcionari	9
1.3. Prednosti akcionarskog društva	11
1.4. Vrste korporacija	11
1.5. Značaj akcionarskog društva	12
1.6. Moderna korporacija.....	12
1.7. Menadžerski kapitalizam.....	13
2. Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta	18
2.1. Pojam i sadržina korporativnog upravljanja	20
2.2. OECD Principi korporativnog upravljanja	20
2.3. Kodeks korporativnog upravljanja	21
2.4. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja	22
2.5. Značaj finansijskih izvještaja i interne revizije u korporativnom sistemu	26
3. Korporativno upravljanje marinom Porto Montenegro – analiza slučaja... 29	
3.1. Destinacija	31
3.2. Vlasnička struktura i menadžment Porto Montenegra.....	32
3.3. Klijenti i poslovni partneri Porto Montenegra	34
3.4. Investicija Porto Montenegro	36
3.5. Sadržaji marine Porto Montenegro	37
3.6. Porto Montenegro i korporativno društvena odgovornost	40
3.7. Poslovni rezultati Porto Montenegra	42
3.8. Korporaciona strategija Adriatic Marinas	42
3.9. Porto Montenegro i tržište jahting industrije i elitnog turizma	43
3.10. Finansijski aspekt Porto Montenegra	44
3.11. Porto Montenegro i zaštita životne sredine	45
3.12. Poreski i pravni okvir upravljanja marinom Porto Montenegro	47
Zaključak	49
Literatura	50

Sažetak:

Inherentan konflikt interesa između vlasnika i menadžera pokušava se riješiti na različite načine. U ovom radu smo pokušali da ukratko predstavimo najznačajnije interne mehanizme korporativnog upravljanja (monitoring od strane upravnog odbora; sistem podsticaja menadžera, internu reviziju i značaj institucionalnih ulagača).

Finansijski skandali u koje su uključene svjetski poznate korporacije, kao i aktuelna svjetska ekonomska kriza ukazuju nam da se na zaštiti interesa vlasnika treba i dalje raditi, kako bi se poboljšala postojeća, ili pronašla nova rješenja kojim će se poboljšati nivo korporativnog upravljanja.

U radu, na primjeru marine Porto Montenegro u Tivtu, prikazuje se kako na pravi način upravljati korporacijom, i steći sklad između vlasnika i izvršnih direktora i menadžera, što se odražava u pozitivnom poslovanju.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, agencijski problem, interni mehanizmi, kontrola upravnog odbora, sistemi podsticaja menadžera, interna revizija, institucionalni ulagači, Porto Montenegro

Uvod

Razvoj složenijih oblika organizovanja preduzeća (privrednih društava) uslovio je stvaranje manjeg broja ekonomski snažnijih, ali i organizaciono kompleksnijih i komplikovanijih korporativnih entiteta, za čije adekvatno vođenje (su)vlasnici (konstituenti, stejkholderi) često nisu imali dovoljno vremena, volje, a naročito znanja, pa su morali da angažuju profesionalne i kompetentne timove stručnjaka (menadžere), kojima su povjeravali upravljanje takvim entitetima.

Međutim, prebacivanje odgovornosti za upravljanje privrednim društvom na menadžere, imalo je za posljedicu pojavu problema druge vrste. Naime, umesto da menadžeri postupaju sa imovinom preduzeća kao dobri domaćini i da svoje sposobnosti koriste za postizanje poslovnih rezultata korporativnih entiteta koji će zadovoljiti najvažnije konstituente, oni (menadžeri) počinju da (zlo)upotrebljavaju ukazano povjerenje i da realizaciju svojih ciljeva stavljaju u prvi plan, ispred ciljeva (su)vlasnika privrednih društava.

Ozbiljnost problema usloвила je usvajanje seta mehanizama koji se nazivaju *korporativnim upravljanjem (corporate governance)* i koji utiču na odlučivanje od strane menadžera u situacijama kada postoji odvojenost ili, bolje rečeno, konflikt njihovih interesa sa interesima (su)vlasnika. U nastavku rada pokušaćemo da detaljnije obrazložimo suštinu principa korporativnog upravljanja i neke od njegovih najvažnijih mehanizama.

Kroz studiju slučaja marine porto Montenegro, prikazali smo koliko je važno da menadžment i vlasnici budu u saglasnosti, kako bi se djelatnost obavljala na najbolji mogući način, i ostvarilo efektivno i efikasno poslovanje. Dobro upravljanje je jedini način na koji se mogu ostvariti vizija i misija korporacije.

Broj velikih jahti u izgradnji se više nego utrostručio tokom proteklih deset godina. Samo nekoliko marina na svijetu može vezati superjahte (plovila duža od 30 metara), a rijetke su one koje mogu pružiti usluge snabdijevanja jahti i njihove posade, koje se mogu mjeriti sa standardima usluga koje pruža Porto Montenegro. Cilj Porto Montenegra je da odgovori tim izazovima, tako što postaje najsveobuhvatnija nautička destinacija – glavna matična luka za sve jahte, bez obzira na njihovu veličinu. Ova vizija Pitera Manka i ostalih vlasnika, uspješno se ostvaruje zahvaljujući dogovoru i usaglašenosti sa kvalitetnim menadžmentom.

1. Vrste preduzeća i pojam korporacije

Preduzeće je izrazito kompleksan i, prije svega, dinamičan, otvoren i stohastičan poslovni sistem u kojem se nastoje postići efikasnost, uspješnost, pravednost, integritet, njegovo trajno postojanje i razvoj.

Kao pojavni oblik društvene organizacije rada, preduzeće u procesu društvene reprodukcije realizuje svoje ciljeve kao ekonomsko, organizacioni sistem. Preduzeće ima pravni i ekonomski subjektivitet, zatim ciljeve, svoja sredstva, kadrove i organizacionu strukturu.

Preduzeće je generički pojam koji podrazumijeva skup imovine, namijenjene za obavljanje privredne djelatnosti, a kojoj pravni sistem neposredno ili posredno preko nosioca preduzetništva (društva) priznaje status pravnog lica sa pravima i obavezama.

Može se posmatrati kao:

1. Subjekt i
2. Objekat prava.

Preduzeće sa pravnog aspekta:

1. Društvo je njegov pojavni oblik
2. Privredna cjelina, sastavljena od privrednih činilaca
3. Društvena grupa ljudi, organizaciono ekonomsko i pravno povezanih
4. Obavljanje privredne djelatnosti je moguće sadržinski, vremenski i prostorno urediti
5. Pravno, sadržinski i prostorno odvojen subjekt od njegovih vlasnika
6. Sredstvo kojim njegov imalac (društvo) obezbjeđuje svoj prihod
7. Centar autonomnih, imovinskih, pravnih odnosa posebne vrste
8. Prati trajne i planski dugoročne ciljeve
9. Zajednica ljudi, imovinskih sredstava, prava, obaveza, djelatnosti, poslovnih šansi, znanja i dr.
10. Predmet u pravnom prometu¹

¹ Dorđević, S. M., *Poslovne kombinacije – Računovodstveni aspekt*, Ekonomski fakultet Priština – Kosovska Mitrovica, 2007. str. 31.

Privredno društvo

Privredno društvo je poslovni subjekt sa statusom pravnog lica koje samostalno obavlja djelatnost proizvodnje, prodaje i vršenja usluga na tržištu u cilju sticanja dobiti.

Pravne forme društva:

1. društva lica i
2. društva kapitala.

Komanditno društvo

Komanditna društva se u teoriji i praksi predstavljaju kao alternativa ortačkom društvu, ali i kao prelazna pravna forma sa društva lica u društva kapitala.

Za razliku od ortačkog društva u komanditnim društvima postoje dvije vrste ortaka:

1. komplementari i
2. komanditori.

Društvo sa ograničenom odgovornošću

Društvo sa ograničenom odgovornošću mogu osnovati fizička ili pravna lica, ulaganjem novčanih ili nenovčanih sredstava u društvo radi ostvarivanja dobiti, a njegovi osnivači odgovaraju za obaveze društva do iznosa svojih uloga. Ulozi osnivača čine početni kapital društva.

Uplatom početnog uloga, lice stiče udio u društvu, srazmjerno vrijednosti svog uloga.

Sticanjem udjela lice postaje član društva.

Član društva posjeduje samo jedan udio u društvu koji predstavlja njegov procenat u vlasništvu kapitala.

Udio u društvu može dati pravo članu društva da ima više od jednog glasa.

Može li jedna osoba proizvesti milione automobila ili preraditi bilione galona nafte? ²

² Ibid, str. 33.

Nastanak akcionarskih društava

Prva akcionarska društva nastala su u 17 vijeku, kada su koncentracijom ogromnog kapitala potrebnog kako za izgradnju trgovinskih i vojnih lađa, te za eksploataciju novo osvojenih kolonija ustanovljena velika prekomorska kolonijalna društva.

Prvo takvo društvo bilo je holandsko-istočnoindijsko društvo, ustanovljeno 1602. godine, a nakon toga je taj model presnimljen na slična društva u Francuskoj i Engleskoj.

Kasnije se forma tih društava proširila i na druga područja kao što su pomorska trgovina, a zatim banke i osiguranje.

1.1. Akcionarsko društvo

Akcionarsko društvo je društvo fizičkih ili pravnih lica koje se osniva u cilju obavljanja privredne djelatnosti, a čiji je kapital podijeljen na akcije.

Akcionarsko društvo je pravno lice koje je svojom imovinom i obavezama potpuno odvojeno od akcionara.

Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze cjelokupnom svojom imovinom.

Akcionari nijesu svojom imovinom odgovorni za obaveze društva.

Akcionarsko društvo se može osnovati na određeno ili neodređeno vrijeme.

Minimalni osnovni kapital akcionarskog društva je 25.000 Eura. Osnivači su dužni da osnivački kapital uplate u iznosu od najmanje 25.000 Eura, u novcu.

Akcionarsko društvo ne može dati akcije u zamjenu za budući rad ili usluge fizičkog ili pravnog lica.

Akcionarska društva mogu biti:

1. Otvorenog i
2. Zatvorenog tipa.

Akcionarsko društvo može se osnovati:

1. sukcesivno i
2. simultano.³

³ Ibid, str.35.

Sukcesivno osnivanje AD

1. potpisivanje ugovora o osnivanju;
2. pribavljanje odobrenja za osnivačku emisiju akcija od Komisije za hartije od vrijednosti;
3. sprovođenje javnog poziva za upis i uplatu akcija;
4. upis i uplata akcija od strane osnivača;
5. pribavljanje rješenja Komisije za hartije od vrijednosti o uspješnosti osnivačke emisije akcija;
6. usvajanje statuta na osnivačkoj skupštini;
7. registracija.

Simultano osnivanje AD

1. potpisivanje ugovora o osnivanju, odnosno donošenjem odluke o osnivanju jednočlanog akcionarskog društva;
2. otkup svih akcija prilikom osnivanja bez upućivanja javnog poziva za upis i uplatu akcija;
3. pribavljanjem rješenja Komisije za hartije od vrijednosti o evidentiranju osnivačke emisije akcija;
4. usvajanje statuta;
5. registracija.

1.2. Akcionari

Akcionar je fizičko ili pravno lice čija je odgovornost ograničena do visine uloga i koje je vlasnik najmanje jedne akcije u akcionarskom društvu.

Svaki akcionar društva ima ona prava koja mu daju akcije koje posjeduje. Prema svim akcionarima postupa se jednako u jednakim okolnostima.

Akcionari nemaju druge obaveze prema društvu, osim obaveze da uplate, na utvrđeni način, početnu cijenu svih akcija koje su upisali.

Odluka skupštine akcionara koja obavezuje sve ili samo neke od akcionara da daju dodatne uloge biće nevažeća, ukoliko nije donijeta jednoglasno.

Imovinska prava akcionara:

1. Akcionari imaju pravo da učestvuju u dobiti društva u obliku dividende kada se objavi da se dividende dijele, odnosno kada se donese odluka o podjeli dividende;
2. Akcionari imaju pravo da dobiju dio preostale imovine društva nakon likvidacije;
3. Akcionari imaju pravo da dobiju besplatno akcije za slučaj povećanja kapitala utvrđen statutom iz sredstava društva;
4. Akcionari imaju prioritarno pravo u sticanju nove emisije akcija i zamjenjivih obveznica;
5. Akcionari imaju pravo da prodaju ili poklone sve ili dio svojih akcija;

Neimovinska prava akcionara:

1. Akcionari imaju pravo da prisustvuju svim skupštinama akcionara i da glasaju.
2. Akcionar koji je direktno zainteresovan za pitanja u vezi sa procjenom nenovčanog uloga ili kupovine imovine od osnivača ili većinskog akcionara društva nema pravo da glasa na skupštini akcionara o tim pitanjima u roku od dvije godine od registracije društva.
3. Kopije finansijskih izvještaja, uključujući izvještaj revizora, moraju biti dostupne na uvid akcionarima u sjedištu uprave društva u toku radnog vremena i to najmanje 30 dana prije održavanja skupštine, kao i na samoj skupštini akcionara.
4. Svaki akcionar ima pravo da zahtijeva da mu se, bez nadoknade, dostavi kopija posljednjeg bilansa stanja i bilansa uspjeha društva, kopije izvještaja odbora direktora ili izvještaj revizora.
5. Akcionari koji posjeduju najmanje 5% akcionarskog kapitala imaju pravo da imenuju predstavnika koji će ispitati poslovanje ili računovodstvo društva. Troškove ispitivanja plaćaju akcionari koji su to zahtijevali, osim kada rezultati ispitivanja ukažu da postoji opravdan razlog da troškove snosi društvo. U tom slučaju društvo nadoknađuje troškove ispitivanja.
6. Akcionar ima pravo da unaprijed, putem pisma ili na samoj skupštini kod razmatranja pojedinih tačaka dnevnog reda, traži objašnjenje i informacije od odbora direktora u vezi sa materijalom u pitanju i predloženim odlukama. Predstavnik odbora direktora dužan je da odgovori na postavljeno pitanje, potpuno i istinito, odmah na samoj skupštini kod raspravljanja odgovarajuće tačke dnevnog reda.
7. Predstavnik odbora direktora odgovore na pitanja akcionara koja su postavljena prije održavanja skupštine akcionara može objaviti na internet stranici društva.⁴

⁴ Đorđević, S. M., *Op. cit. str. 50.*

1.3. Prednosti akcionarskog društva

1. Ograničena odgovornost vlasnika akcija što povećava atraktivnost ulaganja potencijalnih vlasnika
2. Permanentnost poslovanja
3. AD vode dobro plaćeni i kompetentni menadžeri
4. Mogućnost konvertovanja ulaganja u gotovinu je evidentna
5. Mobilnost vlasništva u formi prenosivih akcija je jednostavna i laka

Nedostaci akcionarskog društva

1. Stalni zahtjevi za javnim publikovanjem informacija o poslovanju
2. Visoki troškovi inkorporiranja
3. Visoki troškovi poreza jer korporacije plaćaju porez i na prihod i na profit
4. Poslovne aktivnosti su ograničene specifikacijom u povelji
5. Neefikasna kontrola menadžera od strane vlasnika
6. Nedovoljna motivacija menadžera i slično.

1.4. Vrste korporacija

1. **Javne korporacije** – korporacije koje nude svoje akcije na otvorenom tržištu velikom broju javnih investitora.
2. **Privatne korporacije** – korporacije čije dionice nisu dostupne na tržištu, inače poznate i kao zatvorene korporacije.
3. **Male korporacije** – u odnosu na privatnu korporaciju predstavljaju još zatvoreniju i brižljivije vođenu korporaciju.
4. **Neprofitne korporacije** – formirane od strane države, imaju neekonomske ciljeve u određenim područjima kao što su razne društvene usluge, umjetnost i slično.
5. **Supsidijarne korporacije** – korporacije koje su djelimično ili u potpunost vlasništvo druge korporacije poznate kao roditelj.⁵

⁵ Đorđević, S., *Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta*, Viša poslovna škola, Novi sad, 2011. str. 20.

1.5. Značaj akcionarskog društva

M. **Buttler** ističe da je AD najveće otkriće modernog vremena, dragocjenije od otkrića pare i elektrike.

W. **Lippman** kaže da se savremeni kapitalizam uopšte ne bi mogao razvijati ukoliko ne bi bilo akcionarskih društava.

Akcionarsko društvo je stub finansijskih tržišta i modernog kapitalizma.

Zaključujemo da se istorija AD-a i istorija savremenog kapitalizma međusobno prožimaju.

Moderna korporacija i korporativno upravljanje

Zašto uopšte i kako dolazi do kolapsa i propasti kompanija?

Šta treba uraditi da se kolaps predunaprijedi i da do njega ne dođe?

Kako i šta uraditi da se povрати povjerenje investitora i slično?

Zašto je korporativno upravljanje postalo svjetska, pravna, ekonomska i politička tema?

1. Razvoj svjetskog finansijskog tržišta i njegova globalizacija.
2. Kompanije postaju sve više međunarodne, čime se nacionalni nivo “prekriva” internacionalnim potrebama jedinstvenih instituta u sferi korporativnog upravljanja.

1.6. Moderna korporacija

Razvoj korporativnog upravljanja vezuje se za nastanak i širenje moderne korporacije.

Moderna korporacija podrazumijeva oblik preduzeća u kome vlasnici više nisu lično odgovorni za obaveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje stvara preduzeće, kao i na odvajanje vlasničke funkcije od upravljanja resursima preduzeća.

Korporacija postaje poseban pravni entitet (akcionarsko društvo), odvojeno od svojih vlasnika i menadžera, ima neograničeno trajanje, lak prenos vlasništva i ograničenu odgovornost akcionara.

Početak 20-og vijeka obilježilo je nekoliko pojava važnih za nastanak moderne korporacije:

1) upotreba pravnog oblika akcionarskog društva širila se u privredi zbog potrebe okrupnjavanja pri finansiranju krupnih preduzetničkih poduhvata

2) dio uspješnih porodičnih kompanija transformisao se u preduzeća koja je nadzirala banka

3) povećanje broja preduzeća sa disperzovanim vlasništvom, razvoj tržišta kapitala, savremeni menadžment i dr.

Moderna korporacija je invencija koja je proširila finansijski rizik na diversifikovanom portfoliju miliona pojedinačnih i institucionalnih investitora, i na taj način je dopustila investitorima prilagođavanje rizika njihovim jedinstvenim okolnostima i sklonostima.

Moderna korporacija stvara i distribuira bogatstvo na puno različitih načina: zarada za investitore, kompenzacija za zaposlene, koristi za kupce i dr.

Razlozi koji modernu korporaciju čine privlačnom:

- 1) Neograničeno trajanje (uglavnom)
- 2) Ograničena odgovornost vlasnika
- 3) Razdvajanje vlasništva koje omogućuje prenos vlasništva bez rušenja postojeće organizacije.

Moderna korporacija ima prednosti koje se ogledaju u diverzifikaciji ulaganja i nedostatke koje stvaraju inherentni troškovi zbog prirodnog konflikta između onih koji snose rizik (akcionari) i onih koji upravljaju tim rizikom (menadžeri).⁶

1.7. Menadžerski kapitalizam

Menadžerski kapitalizam temelji se na napuštanju shvatanja uloge menadžera kao isključivog zastupnika interesa akcionara te prihvatanju definicije menadžera kao zastupnika interesa preduzeća kao zasebnog entiteta čija egzistencija nije usko vezana za interese akcionara.

Zadaci menadžera

- 1) Menadžeri imaju zadatak da upravljaju preduzećem.
- 2) Od njihovog rada zavisi uspjeh i opstanak preduzeća.
- 3) Oni utvrđuju ciljeve, daju pravac, postavljaju zadatke, organizuju i usmjeravaju resurse prema najboljim rezultatima.
- 4) Menadžeri organizuju rad, proces proizvodnje, teže ka produktivnosti i rezultatima.

Znanje koje menadžeri imaju o poslovanju i preduzeću stavlja ih u znatnu prednost nad vlasnicima akcija u modernoj korporaciji.

⁶ Ibidem.

Menadžeri u uspješnim preduzećima mogu ulaganja finansirati iz zadržane dobiti, što slabi uticaj dobavljača vlasničkih izvora finansiranja – sadašnji i budući akcionari.

Snažna uloga menadžmenta promijenila je i razmišljanje o određenju preduzeća.

P. Drucker je postavio pitanje određenja korporacije kao pukog zbira vlasničkih interesa pojedinačnih akcionara.

Menadžeri su prepoznati kao “integratori interesa” svih uključenih strana u organizaciji.

Vlasnici drže komad papira koji označava skup prava i očekivanja od preduzeća. Nad preduzećem i nad fizičkom imovinom – instrumentima proizvodnje – u koje je investirao, vlasnik, međutim ima malo nadzora.

Ključni postulat menadžerskog kapitalizma

Nema razloga da se interesi vlasnika stavljaju ispred interesa drugih interesno uticajnih grupa.

Klasične vlasničke funkcije, kao što su pravo posjedovanja, korišćenja, upravljanja, prisvajanja dohotka, nisu primjenjive za akcionare.

Menadžerski kapitalizam se temeljio na snažnom djelovanju i moći glavnog izvršnog direktora.

Vlasnički pristup preduzeću

- 1) Neefikasnost konglomeratskih diversifikacija koje su nastajale kao rezultat menadžerskih investicijskih sklonosti “potrošača novca”.
- 2) Rast važnosti velikih institucionalnih investitora (fondovi i osiguravajuća društva) sa velikim finansijskim potencijalom.
- 3) Afirmacija vlasničkog pristupa se vezuje za reakcije akcionara na slabe finansijske rezultate preduzeća i na uporno odbijanje menadžmenta da priznaje akcionarska prava.

Ključni problem moderne korporacije koju nadgleda menadžment jeste neodgovarajuća upotreba slobodnog novčanog toka.⁷

Slobodni novčani tok se definiše kao novac koji je preduzeće stvorilo, a koji preostaje nakon predviđene upotrebe u svim projektima koji imaju pozitivnu neto sadašnju vrijednost.

Zagovornici vlasničkog pristupa vjeruju kako se uspjeh preduzeća isključivo mjeri ekonomskim veličinama:

⁷ Shapiro, A. C., *Modern Corporate Finance*, New York, Macmillan Publishing Company, New York, 1990. str. 234.

- 1) dugoročnim ekonomskim profitima,
- 2) tržišnom vrijednošću dionica i
- 3) iznosom isplaćenih dividendi.

To znači da se ključni ciljevi preduzeća trebaju usmjeriti prema jednom:

- **maksimizacija bogatstva akcionara.**

Po vlasničkoj koncepciji jedino vlasnici snose rezidualni rizik (rizik propasti) preduzeća.

Svi drugi u korporaciji i oko nje dobijaju “zaštićene” prinose za koje su prethodno potpisali ugovor i koji ne zavise od opstanka preduzeća.

Uloga vlasnika je u nadzoru menadžmenta kako bi bili sigurni da oni efikasno troše korporacijske resurse, te da preduzećem ne upravljaju u vlastitom interesu i vlastitoj koristi.

Vlasnici trebaju pravu i pouzdanu informaciju kako bi nadzirali menadžment.

Menadžeri su pravni zastupnici vlasnika, tako da su oni odgovorni za osiguranje ekonomske efikasnosti preduzeća, ali i za lošu upotrebu, štetu i razaranje imovine dioničara.

Odgovornost menadžmenta prema društvu i drugim stakeholderima je izvedena varijabla i podređena je glavnom cilju.

Friedman naglašava “jedina društvena odgovornost preduzeća je povećanje svojih profita”.

Akcionari i zaposleni trebaju odlučivati o društvenim koristima raspoložujući vlastitim novcem, korporacijski novac nema socijalnu svrhu.

Loše upravljanje nekim korporacijama rezultirao je bankrotima i opštim nepovjerenjem javnosti u svijet korporativnog upravljanja.

Argumenti pristalica vlasničkog pristupa temelje se na dvije pretpostavke:

- 1) društveni i ekonomski ciljevi su obavezni i zasebni i da korporativno ulaganje u društvene svrhe smanjuje ekonomsku efikasnost preduzeća.
- 2) nema razloga vjerovati kako je efikasnije korporativno angažovanje na socijalnim ciljevima od takvog angažmana pojedinaca.

Pojave koje prate maksimizaciju vlasničke vrijednosti su:

- ▶ Nezaposlenost
- ▶ Nedovoljno investiranje
- ▶ Nejednakost
- ▶ Društveno isključivanje

Stakeholderski pristup preduzeću

Korporacija je puno više od instrumenata ostvarivanja vlasničkih interesa.

Preduzeće ne postoji isključivo zbog povećanja ili maksimizacije bogatstva njegovih vlasnika.

Preduzeće nije isključivo instrument vlasnika, već svih onih koji nabavljaju resurse potrebne za njegovo funkcionisanje.

Stakeholder

Stakeholder je engleska riječ za interesno uticajne grupe u preduzeću i oko njega.

Interesno uticajne grupe su pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar preduzeća i izvan njega, koji imaju neka prava, zahtjeve ili interese od preduzeća.

Preduzeće svojim poslovanjem mora zadovoljiti interese različitih interesno-uticajnih grupa. Mora osigurati profit i ekonomski rast (za investitore i akcionare), ispuniti očekivanja potrošača, različite interese zaposlenih i ispuniti zahtjeve okruženja, etičke ciljeve i ciljeve zaštite okoline.

Preduzeće treba posmatrati kao zajednicu.

Preduzeće treba posmatrati kao “mrežu međuzavisnih interesa, od kojih svaki pridonosi njegovoj djelotvornosti i gdje je svaka korist rezultat korporativnih aktivnosti”.

Nastanak stakeholderskog pristupa preduzeću vezan je za:

- 1) veličinu i socioekonomsku moć moderne korporacije
- 2) neadekvatnost vlasničkog modela korporacije

Stakeholderskim pristupom žele se afirmisati:

- 1) Načela jednakosti
- 2) Načelo zajedništva
- 3) Načelo solidarnosti

Pristalice pristupa ističu želju za oblikovanjem pravednog društva.

Ni vlasnički ni stakeholderski pristup ne mogu dati zadovoljavajuće odgovore na pitanja o biti preduzeća, niti o poželjnim načinima korporativnog upravljanja.

Savremeno korporativno upravljanje nastalo je iz vlasničkog pokreta, ali na njega u mnogim društvima utiče stejkholderski pristup.

Temeljni zahtjev za modernu korporaciju je stvaranje bogatstva za ključne interesno uticajne grupe na odgovoran način.

Bez odgovornosti nema uspjeha u demokratskom društvu.⁸

⁸ Figar, N., Upravljanje menadžerima, Prosveta, Niš, 1995. str. 57.

2. Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta

Konflikt interesa primarnih konstituenata korporativnih entiteta

Korporacija (akcionarsko društvo) predstavlja najsloženiji organizacioni oblik privrednih društava. Nju čine različiti konstituenti (*stakeholders*): (su)vlasnici kapitala (akcionari), menadžeri, zaposleni, dobavljači, kupci, kreditori i dr. Najvažniji konstituenti korporativnih privrednih društava su, svakako, vlasnici kapitala i menadžeri.

Kod nižih organizacionih oblika privrednih društava vlasnici kapitala najčešće čine i njihovu upravljačko-rukovodnu strukturu. Korporacija pak predstavlja takav organizacioni oblik privrednih društava u kojem postoji veliki broj vlasnika kapitala, čije sposobnosti za upravljanje takvim entitetom nisu dovoljne, tako da su prinuđeni da angažuju profesionalno kompetentne stručnjake izvan privrednog društva (menadžere), na koja prenose pravo upravljanja i rukovođenja.

Normalno bi bilo da menadžeri kao agenti vlasnika kapitala (principala) vode povjereni entitet na način koji će obezbjediti njegovo normalno funkcionisanje i ostvarivanje dobiti koja će biti dovoljna za zadovoljavanje njihovih ciljnih funkcija. Međutim, ciljne funkcije vlasnika kapitala i menadžmenta korporacije nisu u potpunosti identične, već su naprotiv konfliktne. Ovaj konflikt naročito dolazi do izražaja u korporativnim entitetima koji svoju funkciju u procesu društvene reprodukcije obavljaju u „zrelim” granama koje im omogućavaju da raspolažu sa znatnim iznosima tzv. slobodnog neto novčanog toka (*free cash flow*). Dilema da li ostvareni neto novčani tok treba raspodijeliti vlasnicima kapitala ili ga treba uložiti u odgovarajuće projekte sa pozitivnom, ili čak sa negativnom neto sadašnjom vrijednošću, predstavlja jedan od osnovnih uzroka u razmimoilaženju dugoročnih ciljeva vlasnika kapitala i kratkoročnih ciljeva menadžera, odnosno u stvaranju ili intenziviranju konflikta između njihovih ciljnih funkcija, kada menadžeri svoju ciljnu funkciju počinju da „realizuju na štetu ciljne funkcije vlasnika preduzeća, te se javlja tzv. agencijski problem.

Pogledajmo ukratko koje su to parcijalne ciljne funkcije oba primarna konstituenta korporativnog preduzeća.

Vlasnici kapitala ulažu svoj novac u korporaciju u onim slučajevima kada im takva ulaganja omogućavaju maksimiziranje njihovog bogatstva. U situacijama kada korporativni entitet raspolaže slobodnim novčanim tokovima, vlasnici će, po svoj prilici, dati pristanak na dalje investiranje raspoloživih novčanih tokova u svim onim situacijama kada je neto sadašnja vrijednost investicionih alternativa pozitivna ili jednaka nuli, bez obzira na to da li se radi o klasičnom investicionom projektu ili su u pitanju namjeravane akvizicije drugih korporativnih entiteta.

Menadžment pak ulaže u korporaciju svoj specifični organizaciono-humani kapital, pa bi maksimiziranje ostvarenih nadoknada (zarada i ostalih primanja) od takvog ulaganja trebalo da bude njegova ciljna funkcija. Kako su akvizicije drugih korporativnih entiteta jedna od investicionih alternativa koje stoje na raspolaganju menadžmentu, tada bi sljedeći ciljevi bili primarni u njihovom odlučivanju da li slobodan novčani tok uložiti u akviziciju, prije nego ga raspodeliti akcionarima u vidu dividendi:

- *Sindrom stvaranja imperije (Empire building syndrome)* – Menadžeri koji vode firme veće veličine, zbog složenosti i kompleksnosti poslova koje obavljaju, ostvaruju daleko veće nadoknade po osnovu ulaganja svog specifičnog organizaciono-humanog kapitala, od onih koji vode firme manje veličine.

Menadžeri većih firmi, sem finansijski mjerljivih, ostvaruju i tzv. neopipljive koristi, kao što su moć i društveni status, što ih navodi da pokušaju akvizicije drugih korporativnih entiteta u svim onim slučajevima u kojima će se njihove nadoknade povećavati, kao rezultat povećanja u veličini privrednog društva kojim oni upravljaju, čak i ako u tim situacijama ne dolazi do pozitivnih efekata na bogatstvo akcionara.

- *Motiv lične satisfakcije (Self-fulfilment motive)* – Menadžeri će pokušati akviziciju drugih korporativnih entiteta u svim slučajevima u kojima će akvizicija, po njihovom mišljenju, omogućiti razvijanje njihovih neiskorišćenih sposobnosti, talenata i vještina za upravljanje novostvorenim entitetom.

- *Motiv osiguranja zaposlenja (Job security motive)* – Menadžeri ovaj motiv pokušavaju da zadovolje na jedan od sledeća dva načina: diverzifikovanjem rizika i minimiziranjem troškova finansijskog neuspjeha i bankrotstva (akvizicija može dovesti do stabilizovanja neto novčanog toka novonastalog ili kombinovanog korporativnog entiteta), ili pokušajima da se spriječi da entitet kojim angažovani tim menadžera upravlja postane meta za preuzimanje (namjeravana akvizicija imaće za posljedicu povećanje veličine korporacije, što će je učiniti otpornijom na eventualne prijetnje potencijalnih sticateljskih korporacija).

Nenamjensko raspolaganje i trošenje imovine korporativnih entiteta, koju je često karakterisao avanturizam i/ili hazarderstvo menadžmenta, imao je za posljedicu usvajanje određenih principa i mehanizama, koji se jednim imenom nazivaju korporativno upravljanje, a čiji je cilj pokušaj usaglašavanja ili izjednačavanja interesa dva primarna konstituenta korporativnih entiteta.⁹

⁹ Sudarsanam, S., The Essence of Mergers and Acquisitions, Prentice Hall, London, 1995. str. 89.

2.1. Pojam i sadržina korporativnog upravljanja

Prema izvještaju Kedburijevog komiteta koji je promovisao kodeks najbolje prakse korporativno upravljanje je sistem kojim se kompanija usmjerava i kontroliše. Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i obaveza između različitih subjekata unutar preduzeća, kao što su članovi uprave, akcionari i druga lica koja su interesno povezana sa preduzećem i definiše pravila i procedure za donošenje poslovnih odluka.

Prema definiciji OECD-a (organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj) korporativno upravljanje obuhvata skup odnosa između menadžmenta kompanije, njenog upravnog odbora, nadzornog odbora, njenih akcionara i drugih zainteresovanih lica.

Izvještaj Visoke grupe eksperata EU korporativno upravljanje shvata kao sistem koji ima svoje osnove dijelom u kompanijskom pravu u kojem se uređuju unutrašnji odnosi između različitih subjekata u kompaniji, a dijelom u širem zakonskom okviru i praksi poslovanja kompanija u različitim zemljama.

U **ekonomskoj struci** pojam korporativnog upravljanja može se shvatiti kao sistem pomoću koga vlasnici preduzeća (akcionari ili imaoči udjela) kontrolišu menadžment, kako bi time osigurali efikasno poslovanje preduzeća i osigurali maksimizaciju bogatstva njegovih članova. U ekonomskom smislu korporativno upravljanje označava rukovođenje, moć, dužnost, uticaj, odgovornost i nadzor.

U **pravnom smislu**, korporativno upravljanje moglo bi se definisati kao specifičan zastupnički odnos između uprave i akcionarskog društva, nastao na osnovu ugovora i zakona, u kom uprava preuzima obavezu upravljanja društvom putem donošenja poslovnih odluka u skladu sa standardom dobrog privrednika u najboljem interesu društva, postupajući pri tom po odlukama skupštine društva i uz njen nadzor i nadzor nezavisnih tijela, a to društvo se obavezuje da upravi isplati ugovorenu naknadu.

2.2. OECD Principi korporativnog upravljanja

U njima se, kroz šest različitih poglavlja, pokušava formalno urediti odnos između najvažnijih konstituenata korporativnog privrednog društva i približavanje njihovih interesa.

Poglavljja Principa korporativnog upravljanja obuhvataju:

- 1) Obezbjedivanje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja;
- 2) Prava akcionara i ključne vlasničke funkcije;
- 3) Ravnopravan tretman akcionara;
- 4) Uloga konstituenata u korporativnom upravljanju;
- 5) Obelodanjivanje podataka i transparentnost i

6) Odgovornost odbora (borda).

Sukob interesa između akcionara i menadžera, kao i sukob interesa između većinskih i manjinskih akcionara, sa jedne strane, i neobjektivno finansijsko izvještavanje, narušavanje integriteta tržišta kapitala i nepostojanje regulative koja će onemogućiti zloupotrebe, sa druge strane, usloveli su uspostavljanje „sistema, strukture, mehanizama ili politike, koji obuhvataju procese i pravila kojima se objašnjavaju odnosi između svih učesnika u privrednom društvu, na način koji će im omogućiti da svoja prava i obaveze realizuju korektno i proporcionalno.

Poslednje dve decenije karakterišu se intenzivnijim radom različitih autoriteta (Svjetska trgovinska organizacija, Svjetska banka, OECD i različite državne agencije) na formalnom uobličavanju zakonskih i institucionalnih mehanizama koji bi trebali da za posljedicu imaju zaštitu interesa akcionara i snižavanje agencijskih troškova koji nastaju zbog konflikta interesa menadžera i vlasnika korporativnih entiteta.

Jedan od najvažnijih akata pomenutih autoriteta su, svakako, OECD Principi korporativnog upravljanja, objavljeni 2004. godine. U njima se, kroz šest različitih poglavlja, pokušava formalno uobličavanje odnosa između najvažnijih konstituenata korporativnog privrednog društva i približavanje njihovih interesa. Poglavlja Principa korporativnog upravljanja obuhvataju:

I prije usvajanja Principa korporativnog upravljanja postojali su pokušaji da se na nacionalnom nivou, putem usvajanja odgovarajućih kodeksa korporativnog upravljanja, prevaziđu problemi koji su nastajali zbog konflikta interesa vlasnika i menadžera. Tako je, primera radi, prvi nacionalni kodeks usvojen u Australiji 1991. godine, dok je prvi nacionalni kodeks u Evropi imala Velika Britanija 1992. godine. Sa druge strane, prvi kodeks korporativnog upravljanja u SAD-u donijet je od strane upravnog odbora *General Motors-a*.¹⁰

2.3. Kodeks korporativnog upravljanja

U zemljama u tranziciji, takođe, postoje pokušaji formalnog uobličavanja pravila koja će pomoći efikasnijem i efektivnijem korporativnom upravljanju. U našim uslovima, ti napori su imali za posljedicu usvajanje Kodeksa korporativnog upravljanja, kojim su definisana pravila koja su „upućujuća, objašnjavajuća, interpretirajuća, pomažuća, a samo ako se potpomažu zakonskom osnovom i imperativna. Ovo, međutim, nikako ne znači da ova pravila i sa ovom pravnom prirodom nisu obavezujuća.

Odredbe nacionalnog Kodeksa, prema članu 7, sadrže tri vrste pravila: *zakonska pravila*, koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči „mora”, „ne smije”, „dužan je” i sl. *preporuke*, koje

¹⁰ OECD Principles of Corporate Governance, 2004. str. 5.

treba prihvatiti i po njima postupiti, a za svako eventualno odstupanje od preporuka treba pružiti objašnjenje, odnosno opravdavajuće razloge za učinjeno odstupanje i *prijedloge*, koji predstavljaju pravila koja se ne moraju prihvatiti, niti pružiti bilo kakvo objašnjenje za odstupanje od njih, a koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja.

Efikasnost i efektivnost korporativnog upravljanja može se ostvariti primjenom različitih mehanizama, koji se najopštije mogu podijeliti na interne i eksterne. Najznačajniji interni mehanizmi korporativnog upravljanja su: monitoring menadžmenta od strane upravnog i eventualno nadzornog odbora; odgovarajući sistemi podsticaja menadžera; interna revizija i kontrola od strane velikih institucionalnih ulagača. Sa druge strane, najčešće pominjani eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja su: tržište korporativne kontrole; tržište proizvoda i usluga; tržište menadžerskih usluga i zakonska regulativa.

2.4. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

S obzirom na istaknuti problem konflikta interesa i ciljnih funkcija vlasnika i menadžera, logično je da se najveći deo OECD-ovih Principa korporativnog upravljanja, kao i našeg nacionalnog Kodeksa odnosi na definisanje pravila i smernica koje će omogućiti svim (su)vlasnicima ravnopravan tretman i ostvarivanje prava koja im po osnovu uloženog kapitala u odgovarajući korporativni entitet i pripadaju, odnosno na pokušaj prevazilaženja sledeća dva problema:

- eliminisanje tzv. informacione asimetrije (obezbjeđivanje objektivnih i pravovremenih podataka o poslovanju korporativnog entiteta u koji su (su)vlasnici uložili svoj kapital) i Preambula Kodeksa korporativnog upravljanja (2006)
- vezivanje angažovanog tima menadžera za korporativni entitet kojim trenutno upravljaju na duži rok, putem različitih sistema podsticaja, čime se pokušavaju približiti njihovi ciljevi sa ciljevima (su)vlasnika.

U zavisnosti od razvijenosti tržišta, ali i od toga koje interesne grupe utiču na donošenje odluka; sa kojim instrumentima i mehanizmima raspolažu interesne grupe, kako ih koriste i na koji način učestvuju u korporativnom upravljanju, razlikuju se dva osnovna modela korporativnog upravljanja, čija je suština obezbjeđivanje *monitoringa* (kontrole ili praćenja) *menadžmenta od strane upravnog* i eventualno nadzornog odbora.

Osnovne karakteristike *anglosaksonskog modela korporativnog upravljanja* (otvoreni model, autsajderski model, jednodomni model, tržišni model) jesu: disperzija vlasništva; odvojenost između onih koji su suvlasnici korporacije i onih koji korporacijom upravljaju; razvijeno tržište kapitala; značajan uticaj tržišta za korporativnu kontrolu; kao i neometan protok informacija kao preduslov nesmetanog funkcionisanja tržišta.

Za ovaj model korporativnog upravljanja karakteristično je i postojanje jedinstvenog odbora direktora (upravnog odbora), koji čine: *izvršni direktori* (*executive directors*), koji su stalno

zaposleni na upravljačkim funkcijama i *neizvršni direktori (outside directors)*, koji su članovi odbora, a nisu zaposleni u korporaciji niti za nju obavljaju poslove i nisu rodbinski povezani sa ključnim ljudima u menadžmentu korporacije.

Ovako strukturirani odbori mogu da formiraju odgovarajuće komitete za praćenje različitih oblasti poslovanja (komitet za unutrašnju finansijsku reviziju, komitet za nadzor nad menadžmentom, komitet za imenovanje menadžmenta i sl.), a sve sa ciljem sprečavanja prevelikog uticaja akcionara ili menadžera na poslovanje entiteta.

Primjena anglosaksonskog modela korporativnog upravljanja karakteristična je, prije svega, za SAD i Veliku Britaniju, što bi se moglo zaključiti već na osnovu naziva ovog modela.

Za zemlje članice Evropske unije pak karakterističan je *evropski model korporativnog upravljanja* (zatvoreni model, insajderski model, dvodomni model, kontinentalni model), koji se u najvećoj mjeri primjenjuje i u zemljama u tranziciji. Ovaj model se koristi u korporativnim društvima koja svoju funkciju u procesu društvene reprodukcije obavljaju u zemljama sa manje razvijenim tržištem kapitala.¹¹

Kontrola nad korporativnim entitetom je koncentrisana u rukama malog broja značajnih institucionalnih ulagača, kojima su dostupni svi ključni finansijski pokazatelji, dok kao članovi upravnog ili nadzornog odbora mogu da kontrolišu rad menadžmenta. Dvodomni model korporativnog upravljanja inkorporiran je kako u OECD-ove Principe, tako i u naš Kodeks korporativnog upravljanja.

Zadatak borda direktora, prema Principima OECD-a je, između ostalog, da: prati efektivnost prakse korporativnog upravljanja; bira, kontroliše i mijenja ključne rukovodioce; kontroliše i upravlja potencijalnim konfliktima interesa menadžmenta, članova borda i akcionara, uključujući zloupotrebu imovine korporativnog entiteta i zloupotrebe u transakcijama sa povezanim licima; obezbjeđuje integritet sistema računovodstvenog i finansijskog izvještavanja korporacije, uključujući nezavisnu reviziju i uspostavlja odgovarajuće sisteme kontrole kojima prati usaglašenost poslovanja društva sa zakonima i relevantnim standardima.

Prema našem Kodeksu, jedan od zadataka upravnog odbora je da omogući ravnopravan i pravičan odnos prema svim akcionarima, bez obzira na vrstu, klasu ili broj akcija koje oni posjeduju, dok su dužnosti organa nadzora (nadzornog odbora): vršenje nadzora nad radom upravnog odbora i izvršnog odbora direktora (nadzor nad poslovanjem društva), nadzor nad poštovanjem prava akcionara, nad radom i nezavisnošću spoljnog revizora društva i nadzor nad poštovanjem pravila dobrog korporativnog upravljanja. *Institucionalni ulagači* (penzioni fondovi, investicioni fondovi, banke i sl.), predstavljaju najznačajnije akcionare koji, po pravilu, čine upravi odbor.

¹¹ Alwi, S., Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence, "Jurnal Pengurusan", Faculty of Business Administration, Selangor, 2009. str.38.

Veliki akcionari mogu pomoći u smanjivanju agencijskog problema ali, sa druge strane, mogu nanijeti štetu privrednom društvu zbog izazivanja konflikata između većinskih i manjinskih akcionara.

Problem nastaje u situacijama kada većinski akcionari imaju skoro potpunu kontrolu nad korporativnim entitetom i kada investiraju u projekte koji su na štetu manjinskih akcionara. Da bi se izbjegli konflikti ove vrste, teži se ka uključivanju neizvršnih direktora u upravne i nadzorne odbore korporativnih entiteta, što ukazuje na težnju za prihvatanjem rješenja koja su data u anglosaksonskom modelu korporativnog upravljanja, u kojem većinu u odborima društva čine neizvršni direktori.

U našem Kodeksu korporativnog upravljanja posebno se ističe potreba obezbjeđivanja ravnopravnog i pravičnog tretmana svih akcionara, bez obzira na vrstu, klasu ili broj akcija koje oni posjeduju, kao i njihovo blagovremeno informisanje o najznačajnijim aspektima poslovanja privrednog društva čije udjele u vlasništvu posjeduju.

Ravnopravan tretman svih akcionara podrazumjeva i nuđenje iste cijene svim akcionarima za njihove akcije u eventualnom postupku korporativnog prestrukturiranja. Takođe, Kodeks u članu 133. nalaže da upravni odbor mora imati većinu neizvršnih članova, čime se u našim uslovima stvara problem, prije svega, stručnosti i kompetentnosti neizvršnih članova upravnog odbora, zbog činjenice da se u upravni odbor biraju partijski kadrovi koji imaju vrlo malo iskustva, ili nezadovoljavajuće stručne kvalifikacije.¹²

Nije rijedak slučaj da se članovi upravnog odbora nalaze na početku svoje profesionalne karijere, ili da se bave profesionalno aktivnostima koje nemaju nikakve veze sa poslovanjem privrednog društva u čiji su upravni odbor imenovani (angažovanje estradnih umjetnika u upravne odbore javnih preduzeća, ili akcionarskih društava u kojima država ima značajan dio vlasništva).

Da zaključimo, istraživanja korporativnog upravljanja utvrdila su postojanje esencijalne uloge koju ima upravni odbor u nadgledanju menadžmenta, sa jedne strane, i u ostvarivanju jednakih prava za sve ulagače, sa druge strane. Efikasnost upravnog odbora zavisi od njegove veličine i sastava.

Veći odbori su uticajniji i smatraju se neophodnim za organizacionu efikasnost, pomažu u jačanju veza između korporativnog entiteta i okruženja, imaju savjetodavnu ulogu u vezi sa strategijskim opcijama za privredno društvo i igraju krucijalnu ulogu u stvaranju identiteta korporativnog entiteta.

¹² Radović, V., Zlatni padobrani, korporativno upravljanje i tržište korporativne kontrole, „Pravo i privreda”, Udruženje pravnika u privredi Srbije i Crne Gore, Beograd, 2008. str. 51.

Značajnu ulogu u podizanju nivoa efikasnosti angažovanog tima menadžera imaju različiti *sistemi podsticaja*, kako oni koji se realizuju kroz nadoknade koje menadžeri ostvaruju mimo redovnih primanja, tako i kroz postizanje odgovarajućih sporazuma, kojima se menadžeri štite u slučajevima kada je korporativni entitet kojim oni upravljaju meta neprijateljskih napada za preuzimanje kontrole.

Sklapanje sporazuma sa angažovanim timom menadžera, u kojima se garantuje isplata relativno visokih novčanih nadoknada u slučajevima njihovog smjenjivanja ili povlačenja, koje je prouzrokovano promjenama u kontroli nad korporativnim entitetom kojim oni upravljaju predstavlja jednu od preventivnih mjera odbrane u slučaju preuzimanja za koju je opšteprihvaćeni naziv „*zlatni padobrani*” (*Golden Parachutes*).

Aktiviranje prava angažovanog menadžmenta iz postignutog sporazuma vezano je za nastanak određenih događaja, kao što su: kupovina određenog procenta udjela u vlasništvu od strane ulagača izvan matične korporacije, ili postojanje ponude za direktnu kupovinu akcija (ponude na tenderu) za određeni procenat udjela u vlasništvu matične korporacije.

Prema mišljenju zagovornika primjene sporazuma ove vrste, oni predstavljaju način ujednačavanja interesa akcionara i članova uprave nakon pokretanja postupka preuzimanja, čime se smanjuje inherentan sukob interesa, a menadžment podstiče da u postupku preuzimanja radi u interesu (su)vlasnika.

Nasuprot pristalicama, oponenti smatraju da „zlatni padobrani” služe isključivo očuvanju stečenih pozicija angažovanog tima menadžera na račun (su)vlasnika, jer „mogu obeshrabriti potencijalne kupce da budu zainteresovani za kupovinu korporacije kojom oni upravljaju, ili ohrabriti direktore na ključnim mjestima da podrže predloženu transakciju iako ona nije u najboljem interesu njihovih akcionara.

Stoga ih protivnici često nazivaju „zlatnim lisicama” (*Golden Handcuffs*), jer vezuju ruke privrednom društvu, a daju veliku slobodu njihovim imalcima. Broj lica u korporativnom entitetu koja mogu biti obuhvaćena ovakvim sporazumima zavisi od brojnih faktora, među kojima se ističu: veličina i finansijska snaga privrednog društva, ukupni troškovi, praksa konkurenata, vjerovatnoća da će ta lica tražiti drugo zaposlenje, položaj koji imaju u privrednom društvu, vjerovatnoća da će njihovo zaposlenje prestati nakon promjene kontrole, dužina radnog staža, visina njihovih primanja u privrednom društvu i sl.

Empirijske studije su pokazale da postizanje sporazuma sa angažovanim timom menadžera predstavlja jednu od rijetkih preventivnih mjera odbrane od preuzimanja, koja ima za posljedicu značajan rast u cijeni akcija korporativnog društva koje je objelodanilo njihovo postizanje.

Rast cijena akcija je u vezi sa shvatanjem da će korektna primjena postignutog sporazuma pomoći u smanjivanju konflikta interesa između (su)vlasnika i menadžera u slučaju ponuda za

preuzimanje i učiniti vjerovatnim da će se mogući dobici koji su rezultat promjene u kontroli nad ciljnom korporacijom realizovati.

Izlaganje u vezi sa „zlatnim padobranima” ne može se potkrijepiti sa iskustvima naših društava kapitala. Kodeks korporativnog upravljanja, sa svoje strane, daje dovoljno slobode privrednom društvu u određivanju visine naknade za angažovani tim menadžera, koja treba da bude dovoljna da privuče, zadrži i stimuliše one članove, odnosno izvršne direktore, koji su potrebni društvu za uspješno obavljanje poslova. Privredno društvo pak treba da izbjegava plaćanje viših naknada od onih koje su neophodne za ostvarivanje ove svrhe.

2.5. Značaj finansijskih izvještaja i interne revizije u korporativnom sistemu

Najvažniji izvori informacija o stanju i uspjehu bilo kog privrednog društva jesu finansijski izvještaji koji se periodično, obično na kraju godine, pripremaju i prezentiraju svim zainteresovanim korisnicima. Kako je za sastavljanje finansijskih izvještaja odgovoran menadžment koji, kako smo već više puta naglasili, nema ciljeve identične ciljevima (su) vlasnika oni, ali i drugi korisnici računovodstvenih informacija, mogu se pri donošenju poslovnih odluka u dovoljnoj mjeri osloniti na informacije iz finansijskih izvještaja, samo zbog činjenice da su oni predmet obavezne eksterne revizije, odnosno sistematičnog pregleda poslovnih knjiga i računovodstvenih izvještaja koji je izvršen od strane revizora i eksperata izvan privrednog društva, sa ciljem da se poboljša istinitost, korisnost i vrijednost informacija koje su u njima prezentovane.

Međutim, (su)vlasnicima, kao najznačajnijim internim korisnicima računovodstvenih informacija, često nisu dovoljne samo informacije koje se nalaze u finansijskim izvještajima, već traže detaljnije informacije koje se mogu pribaviti kontinuiranim praćenjem svih poslovnih aktivnosti, odnosno sprovođenjem *interne revizije*. Iako se često navodi da su interni revizori odgovorni menadžmentu, rješenja koja se predlažu OECD-ovim Principima i našim Kodeksom ukazuju na njihovu odgovornost upravnom odboru ili nadzornom odboru, čiji su sastavni dio.

Djelokrug i ciljevi interne revizije razlikuju se u zavisnosti od veličine i strukture privrednog društva i zahtjeva njegovog rukovodstva.

Djelokrug interne revizije uključuje:

- nadzor interne kontrole – internoj reviziji je dodjeljena odgovornost za pregled interne kontrole, praćenje njenog funkcionisanja i davanje preporuka za njeno unaprijeđenje;
- ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija – pregled metoda korišćenih za identifikovanje, odmjeravanje, klasifikovanje i izvještavanje o poslovnim informacijama i posebna ispitivanja pojedinačnih stavki, uključujući detaljne provjere poslovnih promjena, salda i postupaka;

- pregled ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja, uključujući i nefinansijske kontrole privrednog društva i
- pregled usaglašenosti sa zakonima, regulativom i ostalim eksternim zahtjevima i sa politikama rukovodstva i direktivama i ostalim internim zahtjevima.

S obzirom na odgovornost internih revizora prema članovima nadzornih odbora, njihova nezavisnost ipak nije identična onoj koju bi trebalo da imaju eksterni revizori, ali je značajno povećana organizovanjem interne revizije kao samostalne organizacione jedinice, „van direktnog uticaja glavnog menadžmenta.

U Zakonu o računovodstvu i reviziji privredno društvo može da obezbijedi, a u zakonom određenim slučajevima dužno je da obezbijedi internu reviziju sa zadatkom da ispituje, ocjenjuje i prati adekvatnost i efikasnost računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, u skladu sa zakonom.

Sistem internih kontrola obuhvata sve procedure i postupke koje je rukovodstvo pravnog lica utvrdilo u cilju obezbijedenja urednog i efikasnog poslovanja pravnog lica, pridržavanja utvrđene politike rukovodstva, očuvanja integriteta sredstava, sprečavanja i otkrivanja kriminalnih radnji i grešaka, primjene zakonskih propisa, tačnosti i potpunosti računovodstvenih evidencija, kao i blagovremenog sastavljanja pouzdanih finansijskih informacija.

Takođe, navodi se da „društvo mora da ima unutrašnji organ nadzora, u formi nadzornog odbora ili revizora u društvu. Revizor u društvu može biti interni revizor (fizičko lice) ili odbor revizora.”

Interni revizori su u razvijenijim zemljama organizovani u strukovne asocijacije. U našoj zemlji to još uvijek nije slučaj, iz prostog razloga što je malo privrednih društava u kojima je ova djelatnost organizovana, pa samim tim i malo internih revizora. Prema jednom istraživanju, koje je obuhvatilo sve registrovane banke u našoj zemlji, 14 društava za osiguranje, 52 javna preduzeća od nacionalnog značaja i 520 društava kapitala (akcionarska društva ili društva sa ograničenom odgovornošću), navode se sledeći zaključci:

- u svim bankama interna revizija je organizovana kao poseban organizacioni deo vezan za upravni odbor;¹³
- u društvima za osiguranje obavezno je organizovanje interne revizije prema Zakonu o osiguranju, a najveći doprinos organa interne revizije ogleda se u prevenciji grešaka i prevara i poštovanju zakonskih propisa, a mnogo je manji doprinos u upravljanju rizicima i korporativnom upravljanju;

¹³ Machlin, J., Choe, H., Miles J., *The Effects of Golden Parachutes on Takeover Activity*, “Journal of Law and Economics”, University of Chicago Press, Chikago, 1993. str. 150.

- interna revizija u javnim preduzećima najčešće nije organizovana, mada postoje i pozitivni primjeri gde se aktivnosti interne revizije svode na: prevenciju grešaka u radu; podržavanje odgovornog i djelotvornog funkcionisanja sistema internih kontrola; pojačavanje odgovornosti za primjenu eksternih i internih propisa i doprinos kvalitetu korporativnog upravljanja;
- najzad, od svih društava kapitala u samo jednom postoji organizovana služba interne revizije, dok sedam društava kapitala ima jednog revizora.

Poslovi interne revizije u ovim društvima svode se na: ispitivanje formalne i materijalne ispravnosti dokumenata; konsultantske poslove prilikom kreiranja novih postupaka i procedura i poštovanje zakonskih propisa vezanih, prije svega, za porez na dodatu vrijednost.¹⁴

¹⁴ Lambert, R. A. Larker, D. F., Golden Parachutes, Executive Decision Making and Shareholder Wealth, "Journal of Accounting and Economics", Elsevier, 1985. str. 120.

3. Korporativno upravljanje marinom Porto Montenegro – analiza slučaja

Broj velikih jahti u izgradnji se više nego utrostručio tokom proteklih deset godina. Samo nekoliko marina na svijetu može vezati superjahte (plovila duža od 30 metara), a rijetke su one koje mogu pružiti usluge snabdijevanja jahti i njihove posade, koje se mogu mjeriti sa standardima usluga koje pruža Porto Montenegro. Cilj Porto Montenegra je da odgovori tim izazovima, tako što postaje najsveobuhvatnija nautička destinacija – glavna matična luka za sve jahte, bez obzira na njihovu veličinu.

Slika 1. Porto Montenegro



Izvor: www.liveyachting.com

Nastala kao rezultat vizije svog glavnog investitora, kanadskog biznismena Peter-a Munk-a, najmodernija marina Porto Montenegro, koristi postojeću infrastrukturu nekadašnjeg jugoslovenskog mornaričkoremontnog zavoda, na čijoj lokaciji se gradi. Imaće 650 vezova za jahte, uključujući i najveće superjahte, i obezbijediće najveći nivo usluga i sadržaje za plovila svih veličina – uključujući i obližnji plutajući dok i objekte za opravku jahti. Pored toga, u okviru projekta gradi se i dinamični gradić na obali, sa stanovima, hotelima i restoranima, prodavnicama, kao i brojnim sadržajima za odmor i rekreaciju.

To je samo dio priče – ostalo predstavlja sama destinacija. Porto Montenegro se nalazi u jednom od najidiličnijih nautičkih oblasti na svijetu, Bokokotorskom zalivu. Bokokotorski zaliv, koji se nalazi pod zaštitom UNESCO-a, predstavlja najjužniji fjord u Evropi i najveću prirodno zaštićenu luku na istočnom Mediteranu. Obala duga 100 km prostire se na južnom dijelu Jadrana ispod Dalmatinske obale. Nad samom obalom uzdižu se strme planine, štiteći pješčane plaže i srednjovjekovne gradove koji se nalaze na samoj ivici mora.

Sa Venecijom i hrvatskim arhipelagom na sjeveru, Krfom i Jonskim ostrvima na jugu i istočnom obalom Italije na zapadu, zaliv takođe nudi jednostavan i direktan pristup nekim od najboljih kruzing destinacija na Mediteranu.

Porto Montenegro predstavlja projekat koji uveliko doprinosi transformaciji i stvaranju nove Crne Gore. Projekat se oslanja na odlične nautičke prednosti države, a cilj projekta je stvaranje dugoročne i održive industrije, što će dovesti do otvaranja novih radnih mjesta, prihoda za državu i investicionih mogućnosti.

Prije nego što se pridružio timu u Porto Montenegro, direktor marine Tony Browne plovio je 10 godina kao kapetan jahte i direktno se upoznao sa prednostima i nedostacima najboljih marina i luka na svijetu. Vrlo često, usluge na kopnu za posadu jahti nisu bile ni u pola tako dobre kao usluge na jahtama, kaže Tony Browne.¹⁵

Logika na kojoj se zasniva Porto Montenegro potpuno je drugačija. Marina spaja sveobuhvatne usluge za jahte i superjahte sa dinamičnim naseljem na samoj obali u srcu jedne od najživopisnijih nautičkih regija u Evropi. Najmodernije poslovanje obuhvata kako usluge neophodne za posadu superjahti, tako i objekte za odmor i rekreaciju koji su prilagođeni cijeloj zajednici.

Slika 2. Marina



Izvor: www.charterworld.com

Marina će takođe imati izuzetno brzi vodeni taksi koji će prevoziti putnike duž obale i do aerodroma (Tivat, 7 km).

¹⁵ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Marina se nalazi u krugu najdubljeg fjorda u južnoj Evropi. Vezovi su dubine od 4.5 do 16 metara i izuzetno dobro su zaštićeni planinama koje okružuju zaliv i odgovarajućim zaštitnim molovima. Kao rezultat toga, nema velikih varijacija u plimi i osjeci, a struje nisu jake.

Marina nudi najmodernije vezove za plovila kojima će ona predstavljati matičnu luku, kao i za ona plovila koja samo krstare vodama Crne Gore. Usluge snabdijevanja gorivom oslobođenim od poreza u okviru marine i dvadesetčetvorosatna usluga Yacht Assist tima biće upotpunjeni obližnjim centrom za remont i održavanje superjahti, osnovanim u saradnji sa Jadranskim brodogradilištem Bijela.

Ova integralna komponenta u ulozi Porto Montenegro kao matične luke u toku cijele godine, omogućiće jahtama jednostavan pristup servisnim uslugama. Sadržaj marine obuhvata i predstavništva brojnih yachting agencija, ali i prodavnice nautičke opreme koja pruža sveobuhvatnu logističku i sigurnosnu podršku plovilima u marini, obezbjeđujući potrebne djelove za brodove.

Porto Montenegro Yacht Club organizuje niz društvenih dešavanja, regata, brodskih trka i školu jedrenja. Osim toga, Knightsbridge School International sa sjedištem u Londonu, otvorena je u okviru Porto Montenegro nautičkog naselja i nudi dvojezičnu nastavu (crnogorski i engleski jezik), baziranu na Međunarodnom Baccalaureate (IB) Programu. Od 2013. godine Knightsbridge School International je i internat, prvi ovog tipa u Crnoj Gori.

Dozvola za ulazak u marinu Porto Montenegro je stekao status graničnog prelaza u ljeto 2010., što posjetiocima omogućava da poslove carinjenja obave na što efikasniji način i u što kraćem vremenskom roku. Plovila moraju kupiti vinjetu (dozvolu) kako bi plovila vodama Crne Gore. Vinjeta omogućava neograničeni pristup za period od jedne sedmice do godinu dana. Vinjete koje omogućavaju neograničeni pristup mogu biti izdate bilo kada, i svaka od njih omogućava kapetanu da mijenja spisak putnika najviše četiri puta, u skladu sa standardima jahte u pogledu maksimalnog broja putnika.¹⁶

3.1. Destinacija

Crna Gora se nalazi istočno od jugoistočne obale Italije i graniči se sa Srbijom, Albanijom, Hrvatskom i Bosnom i Hercegovinom. Njena netaknuta unutrašnjost i planine strmo se spuštaju u azurne vode Jadranskog mora duž 290 km obale. Crna Gora je predstavlja mladu ali stabilnu demokratiju sa otvorenom ekonomijom.

Uprkos svojoj očuvanoj prirodnoj ljepoti i centralnoj poziciji – nalazi se u srcu Jadrana i oko 2-3 sata udaljena je od većine glavnih gradova u Evropi – Crna Gora je tek nedavno doživjela rast popularnosti koji je imala tokom 1950-tih i 60-tih godina. Crna Gora, tadašnje omiljeno mjesto za odmor filmskih zvijezda kao što su Sophia Loren, Elizabeth Taylor i Kirk Douglas, u 21. vijeku ponovo je na putu da postane elitna destinacija. Koncentrisani naponi Vlade i investicije

¹⁶ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

od strane operatora hotela sa pet zvjezdica, kao što je Aman Resorts (koji rukovodi hotelom-ostrovom Sveti Stefan koji je omiljeno mjesto bogatih i uspješnih) rezultirali su time da crnogorski turizam ima najveću stopu rasta na svijetu.

Crna Gora ima izlaz na Jadransko more, najjužnijim fjordom u Evropi – Bokokotorskim zalivom u kojem se nalazi Porto Montenegro. Njegove obale zasađene palmama i brdoviti predjeli u zaleđu leže u srcu najbrže rastuće kruzing destinacije na Mediteranu. Poznat kao mornarička baza još iz vremena Rimskog carstva, zaliv je vjekovima predstavljao granicu između hrišćanstva i islama.

Danas je prepoznatljiviji po svojim prirodnim ljepotama i istorijskim i kulturnim bogatstvima; tu spadaju stari gradovi Perast i Kotor koji su pod zaštitom UNESCO-a, ali i ostrva Gospa od Škrpjela i Sveti Đorđe.

Ova izuzetna obala je samo dio prirodnih ljepota Crne Gore koje se prostiru na 14.000 km², a koja obuhvataju brojne atrakcije - od splavarenja prozirnom vodom rijeke Tare čiji je kanjon najdublji u Evropi (samo je Veliki kanjon u Arizoni veći od njega) do istraživanja glečerskih predjela i dubokih kanjona Nacionalnog parka Durmitor koji je pod zaštitom UNESCO-a, u kojem se nalazi poslednja netaknuta šuma crnog bora u Evropi.

Ležerne ljetnje dane na prostranim pješčanim plažama Ulcinjske rivijere (dugih do 13 km) tokom zimskih dana lako je zamijeniti skijanjem u Kolašinu (samo 80 km od obale). Drugi sportovi obuhvataju paraglajding sa planine Bjelasica i jedriličaranje između pelikana na velikom Skadarskom jezeru – najvećem slatkovodnom jezeru u jugoistočnoj Evropi i najvećem rezervatu ptica u Evropi.

Planine veće od 800 metara zauzimaju preko 70% zemlje. Istraživanje neotkrivenih predjela ukazuje na izuzetno raznoliku sliku oaze mira i netaknute ljepote: visoko- planinski pašnjaci koji skrivaju jezera i glečere; bajkoviti vodopadi, kamenite špilje i pećine sa stalagmitima i stalaktitima; guste prastare šume i gusti žbunovi kupina. Povezana sa preko 3,000 km starih puteljaka i planinarskih staza, sva ova čarobna mjesta netaknute prirodne ljepote leže na manje od 100 km od Porto Montenegro.¹⁷

3.2. Vlasnička struktura i menadžment Porto Montenegro

Porto Montenegro je luksuzna marina za jahte koja se nalazi u Tivtu. Predstavlja jednu od najluksuznijih marina na Jadranu. U kompleksu se nalazi marina za jahte, od 12 do 150 metara dužine, 184 veza, rezidencije, poslovni prostori, a nedavno je izgrađen i hotel Regent.

Konstrukcija je izvršena na mjestu nekadašnjeg Arsenala, a ovo atraktivno mjesto dato je na aukciju 2006. godine, kada je kupljeno od strane Kanađanina Pitera Manka. 2008. godine

¹⁷ www.portomontenegro.com

objelodanjeno je da Piter Mank nije jedini vlasnik ovog projekta, dok je on vlasnik 54% akcija, ostale akcije raspoređene su na sljedeće vlasnike: Olega Deripasku, Natanijela Rotčajlda, Džejkoba Rotčajlda, Bernarda Arnaulta, Sandora Demijana, i Entonija Manka.

Oliver Corlette – Oliver je generalni direktor kompanije Adriatic Marinas koja sprovodi projekat Porto Montenegro, i odgovoran je za sve aspekte projekta. Prije dolaska u Porto Montenegro, on je radio za Onex Corporation, koja se bavi ulaganjem u privatne firme, gdje je bio uključen u investiranje u brojne kompanije koje se bave nekretninama i zabavom. Prije toga, Oliver je radio u investicionom odjeljenju Goldman Sashes & Co u njihovom predstavništvu u New York-u. Diplomirao je na Univerzitetu za Tehnologiju, u Sidneju, a magistrirao na Harvard-u. Dobitnik je prve nagrade na Li Gerald D. Hinnes takmičenju za urbani dizajn 2006.

Mladen Miranović – Mladen je član Borda direktora naše kompanije i dio je tima od samog početka. Prije nego što se priključio Porto Montenegro, bio je glavni izvršni rukovodilac Horizon Logistic-a, prvog preduzeća u Crnoj Gori koji se bavi ovom djelovanjem, i dugi niz godina je radio kao marketinški direktor i kao član Borda direktora najveće luke u Crnoj Gori – Luke Bar. Zajedno sa njegovim angažmanom u Porto Montenegro, Miranović je predsjednik za konsultacije i logistiku za nautičku kompaniju Eurolink. Govori odlično engleski jezik i dobro se služi italijanskim.

Tony Browne – Tony je bivši kapetan super jahte sa 10-godišnjim iskustvom na moru, koji je dva puta obišao svijet, prešao preko 80,000 nautičkih milja i ima ogromno iskustvo u brojnim međunarodnim lukama i marinama. Toni je takođe uspješno upravljao nagrađivanom kompanijom za pravljenje namještaja ali i držao kurs jedrenja u slobodno vrijeme.

Tony Scholes – kao direktora izgradnje u Porto Montenegro, Tonijeva odgovornost je u svim razvojnim aspektima infrastrukture naselja. Kao registrovani član Chartered Institute of Building- od 2003. godine i preko 30 godina iskustva u razvoju, izgradnji i projektnom menadžmentu, nadgleda projekte u istočnoj i zapadnoj Evropi, na Srednjem Istoku i Sjevernoj Americi. Tony je prethodno imao najvišojie direktorske uloge u Bovis Lend Lease-u i u Qatari Diar-u.

R. Craig Chiddenton – direktor finansija, računovodstva i finansija odgovoran je za sve finansijske, poreske i računovodske poslove u kompaniji. Prije nego što se pridružio kompaniji u novembru 2009. godine Craig je bio finansijski direktor jedne od vodećih kompanija u Hrvatskoj tri godine. Posjeduje petnaestogodišnje iskustvo u reviziji sa Deloitom. U tom periodu radio je na Bermudama, u Mađarskoj, Kuvajtu, Sloveniji i Hrvatskoj. Specijalizovao se za reviziju u industriji finansijskih usluga u pružanju ekspertize u IFRS-u.

Savo Đurović – direktor pravnih poslova u Porto Montenegro i komercijalni je advokat. Prije nego što je postao član projekta, Savo je bio pravni savjetnik američke Vladine agencije za ekonomsku pomoć Crnoj Gori, gdje su u nekim njegovim dužnostima bili uključene i izrade svih zakona koji se odnose na ekonomske reforme u Crnoj Gori. Savo je radio i za crnogorsko

Ministarstvo zdravlja i za mnoge private kompanije. Diplomirao je na Pravnom fakultetu na Univerzitetu u Zagrebu.

Thomas Brezina – kao direktor za razvoj, uključen je u širok spektar inicijativa iz strateškog planiranja još od prvih faza Porto Montenegro, u vodećim programima investicija. Prije toga, Tomas je bio uspješan u svim aktivnostima za razvoj CD Capital Partners, sa sjedištem u Torontu koji je kao oportunistički privatni investicioni fond fokusiran na CEE nepokretnosti, pod pokroviteljstvom Pitera Manka i Natanijela Rošvilda, jedan je od najvećih programerskih firmi u Evropi. Tomas je započeo svoju karijeru u RBC Capital Markets-u, kanadskoj vodećoj privrednoj i investicionoj banci, sada radi na prometu nekretnina svih vrsta i veličina za domaće i međunarodne klijente. Magistarska diplomu je zaslužio na Brighton Business univerzitetu u Velikoj Britaniji, i diplomu univerziteta Sherbrooke u Kanadi, obje iz oblasti finansija. U mladosti se takmičio u tenisu na nacionalnom nivou.

Desko Portić – direktor operative u Porto Montenegro. Projektu se priključio 2011. godine nakon dvadeset godina rada u luksuznoj hotelskoj industriji u Londonu. Uz dokazane rezultate u realizaciji novih hotelskih projekata od početne do završne faze, nadgleda sve operacije u i izvan sektora razvoja i sektora marine.

3.3. Klijenti i poslovni partneri Porto Montenegro

Porto Montenegro je zamisao kanadskog biznismena Peter Munk-a. Njegova kompanija Adriatic Marinas, posvećena je obezbjeđivanju direktnih i indirektnih koristi Crnoj Gori i saraduje sa timom vodećih međunarodnih eksperata kako bi ostvarila ovaj cilj.

Mace Group jedna od najvećih i najuspješnijih kompanija na svijetu koja se bavi projektom menadžmentom i savjetodavnim uslugama, koja nadgleda preko 32 agencije i 732 individualna eksperta. Kompanija je mnogo puta nagrađivana u oblasti poslovnih rješenja i poslovne etike, uključujući i nagrade „Ulaganje u ljude“, nagrade za bezbjednost na radu i za društvenu odgovornost.¹⁸

ReardonSmith Architects su arhitektonski biro specijalizovan za sektore ugostiteljstva i nekretnina a prepoznati su kao vodeći arhitektonski biro za projektovanje hotela, sa središtem u Londonu.

Tino Zervudachi iz Mlinaric, Henry and Zervudachi je jedna od vodećih firmi na svijetu za unutrašnji dizajn, prepoznata po klasičnom, nenametljivom i elegantnom stilu sa suptilnom upotrebom boja i uvažavanjem kulture i estetike kraja u kojem se određeni projekat sprovodi.

¹⁸ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Strabag je jedna od vodećih evropskih građevinskih grupa, prisutna u gotovo svim zamljama Istočne i Jugo-istočne Evrope, Kanadi, Čileu, Kini i Indiji. Osnovana u 19. vijeku, ova austrijsko-njemačka kompanija svoju dugu i uspješnu priču duguje kompetenciji, stručnosti, predusretljivosti i pouzdanosti.

Marina Projects je visoko specijalizovana kompanija, sa sjedištem u UK, koja ima impresivan portfolio međunarodnih klijenata, a pruže sve usluge iz oblasti marina i nekretnina: dizajn marine, razvoj priobalnog pojasa i operativni menadžment. Njihov rad uključuje sve od izrade fizibiliti studija do glavnog planiranja i projektnog menadžmenta uključujući i zakonski aspekt ali i zaštitu životne sredine.

Hill Dickinson LLP jedna od vodećih advokatskih kancelarija u UK, specijalizovana za oblast pomorskog prava, koja osim vodećih pravnika za pomorsko pravo saraduje i sa ekspertima za poslovanje marina, istražiteljima i procijeniteljima štete. Takođe je priznata u oblasti osiguranja za marine, provrednih sporova, a lider je u oblastima radnih odnosa, zaštite intelektualne svojine i sporovima koji su vezani za zdravstvene odštete.

Prema evidenciji Uprave za nekretnine i podacima upisanim u list nepokretnosti Opštine Tivat, na nekadašnjem vojnom brodogradilištu "Arsenal", sada elitnom naselju "Porto Montenegro", koje je izgradio kanadski milijarder Piter Mank, Rusi su vlasnici gotovo dve trećine od ukupno 120 stanova u pet rezidencijalno-poslovnih objekata. U spisku žitelja i vlasnika stanova nastalih u "najvećoj zapadnoj investiciji" u Crnoj Gori - Porto Montenegro, su imena desetina ruskih državljana.

Zanimljivo je da je vlasnik stana površine 151 kvadrat u zgradi "Zeta" srpska građevinska kompanija "Ratko Mitrović" iz Beograda. Među klijentima iz Istočne Evrope koji imaju stanove u Porto Montenegro su i bugarski državljani, njih troje, ali i više državljana Srbije, među kojima je jedan direktor predstavništva internacionalne konsultantske grupe za projekte u građevinarstvu.

Bogati kupci stanova su, kako se navodi, razni, a među njima ima i poznatih ličnosti iz svijeta biznisa, koji su povezani sa crnogorskom tranzicijom. U Porto Montenegro stan ima Rus Oleg Muhamedšin, direktor za korporativni razvoj "Rusala" - najvećeg svjetskog proizvođača aluminijuma u vlasništvu Olega Deripaska.

Ruski tajkun Deripaska, čije je većinsko vlasništvo nad KAP-om "u crno zavilo" crnogorsku ekonomiju i poreske obveznike, jedan je od Mankovih partnera u projektu Porto Montenegro i često u Tivat dovodi svoju ultraluksuznu jahtu "Queen K" i njen prateći brod "Sputnik".

Mank je vlasnik stana od 362 kvadrata na četvrtom spratu u zgradi "Teuta", gde mu je komšija drugi njegov partner u Porto Montenegro, britanski finansijski magnat Nataniel Rotšild na čije ime glasi stan površine 351 kvadrat. U istoj zgradi stan ima i britanski bankar italijanskog porijekla Rikardo Orceel, koji je nakon karijere u "Bank of Amerika Merrill Lynch", prešao na mjesto zamjenika izvršnog direktora ruske državne banke "VTB Capital".

U interesantne žitelje Porto Montenegra spada i jedan ugledni britanski biznismen koji se bavi nekretninama i izgradnjom, kao i britanski advokat i pomorski preduzetnik, koji ima odlične poslovne kontakte širom sveta u raznim aspektima pomorskog i jahting biznisa.

Stan površine 188 kvadrata u "Teuti" ima i britanski advokat Mark Harison, vlasnik advokatske kancelarije "Harrison Solicitors" koja posluje u Srbiji i Crnoj Gori. Harison je bio uključen u gotovo svaku veću i mnoge kontroverzne privatizacione poslove u Crnoj Gori u poslednjih desetak godina, među kojima i u dilu Pitera Manka sa Milom Đukanovićem o kupovini Arsenala, mesta na kome je izgrađeno naselje Porto Montenegro, za samo 3,26 miliona evra.

Harison je u tom poslu bio Mankov pravni zastupnik, a formalno je bio i prvi direktor novoosnovane kompanije "Adriatic Marinas", uspostavljene za realizaciju projekta Porto Montenegro.

3.4. Investicija Porto Montenegro

Crna Gora ima izvanredne prednosti koje će joj omogućiti da bude bogata zemlja. Naravno, to sve zahtijeva promjene, a te promjene nikada nijesu lake. U jeku svjetske ekonomske i finansijske krize u Tivtu je nikao Porto Montenegro, marina za megajahte.

Korporacija Adriatic Marinas je izabrala Crnu Goru za investiciju zato što su imali povjerenja u Vladu Crne Gore da će uraditi ono što je bio prvobitni dogovor. Drugo, ekonomski okvir u Crnoj Gori je vrlo povoljan za investitore i tu se, prije svega, misli na poreske stope. Crna Gora ima veliku konkurentnu prednost u odnosu na sve druge države Evrope kada su u pitanju te poreske stope. Treće, Tivat i Crna Gora imaju mnoge prirodne ljepote koje predstavljaju jedinstvene prednosti za razvoj luksuzne jahting industrije, kao i izuzetnu nautičku istoriju.¹⁹

Slika 3. Pogled na marinu



Izvor : www.designhive.co.uk

¹⁹ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegra

Dok su drugdje presušivale investicije, ovdje je uloženo oko 180 miliona eura. Efekti tih ulaganja već daju rezultate – samo za tri mjeseca ljetnje sezone ove godine u tivatskoj marini bilo je usidreno više od 750 jahti, dnevno je registrovano između sedam i 10 hiljada posjetilaca, a i u zimskom periodu kapaciteti će imati procenat popunjenosti od 87 odsto. Zabilježeni su, naravno, i odgovarajući finansijski efekti.

Uzme li se u obzir da je tokom realizacije projekta Porto Montenegro radnicima bivšeg Arsenala isplaćeno oko 15 miliona eura, da su iz podmorja i sa obale uklonjene stotine tona raznog otpada taloženog decenijama, te da je u tom projektu do sada angažovano oko 300 crnogorskih kompanija i da je, direktno ili indirektno, ovdje do sada radilo između 800 i hiljadu ljudi i da će do okončanja investicije tu biti posla za oko tri hiljade radnika, s pravom se može reći da je riječ o investiciji evropskih razmjera.

Najbolja vijest je da se investiranje nastavlja – kapaciteti marine treba da budu udvostručeni, gradi se i novi hotel sa pet zvjezdica, a sa Brodogradilištem Bijela pokrenut je i projekat postrojenja za održavanje i remont jahti.

Kada je korporacija Adriatic Marinas počela da radi projekat 2006. godine, to je bilo vrijeme kada su megajahte doživljavale ekspanziju, ali je postojao veliki problem nedostatka novih kapaciteta za njih, jer nijesu građene nove marine.

Tu su investitori prepoznali priliku, ali nijesu željeli da stvore novi Monako, već da naprave mjesto koje bi više bilo u skladu sa 21. vijekom, mlade, bolje, drugačije i ljepše. Porto Montenegro se nalazi u Tivtu, u Bokotorskom zalivu na mjestu nekadašnje pomorske baze koja je podrazumijevala i prirodnu zaštitu luke, ali i dovoljnu dubinu mora i postojanje lukobrana i za najveće brodove. Budućnost Tivta sada djeluje zaista dobro i čelnici su ponosni što mogu biti dio tog preporoda.

Svota koja je do sada uložena u izgradnju marine iznosi preko 180 miliona eura. Izgradili su nautičko naselje sa 125 luksuznih rezidencija i više od tri hiljade kvadrata poslovnih prostora, marinu sa 250 vezova sa svom infrastrukturom i uslugom, 64 metra dug bazen Lido Mar.

Dakle, prema riječima čelnika Adriatic Marinas, završena je tek prva faza projekta, i imaju još puno posla, ali su, ipak, vrlo blizu toga da imaju završene sve ključne elemente kako bi postali najnaprednija luksuzna marina najviših standarda na Mediteranu.

3.5. Sadržaji marine Porto Montenegro

Pored svih objekata koji su neophodni za pranje jahti, njihovo snabdijevanje gorivom, popravku i održavanje, Porto Montenegro njihovim vlasnicima, posadi i gostima nudi sve druge prateće aktivnosti: smještaj i ugostiteljske usluge, šoping i zabavu, kulturne aktivnosti i bogatu istoriju, planinske sadržaje i značajne poreske olakšice – i sve to na pragu jedne od najljepših nautičkih destinacija na Mediteranu.

Dinamično naselje koje se gradi u Tivtu uključuje sve sadržaje koji su potrebni za život u 21. vijeku. Maloprodajni objekti upotpunjeni su brojnim sadržajima, a obala ukrašena širokim šetalištima, hotelom sa pet zvjezdica koji je u izgradnji, restoranima i kafićima. Tokom vremena, projekat će uključivati kazino i druge sadržaje.

Maloprodajni objekti Porto Montenegro kombinuju crnogorske proizvode sa međunarodnim brendovima. Prodavnice će biti grupisane po zonama, od visokokvalitetnih prodavnica sa pristupačnim cijenama i kafića do dizajniranih butika, koji će se nalaziti oko divno uređenog Trga Venecija. Otvoreno je preko 3500 metara kvadratnih maloprodajnog prostora, uključujući cafe bar, pizzeriju, restorane, pekaru, frizerski i spa centar, butike različitih modnih brendova, umjetničku galeriju, jahting brokere i agencije, sve to u prizemlju pet završenih rezidencijalnih objekata.

U julu 2011. otvoren je „Lido Mar“, 64 metara dug bazen koji je dizajnirao savremeni britanski arhitekta Richard Hywel Evans. Lido je pozicioniran iznad mora, sa spektakularnim pogledom na marinu i zaliv Boke.²⁰

Nudi vrhunsku ugostiteljsku uslugu, poput one na jahtama usidrenim u blizini. Inspirisan venecijanskim nasljeđem, dizajn Lido Mar-a prati neprolaznu eleganciju rezidencijalnih objekata, trgova i promenade Porto Montenegro.

Nedostatak teške industrije u Crnoj Gori i ne prevelika naseljenost urbanih cjelina čini da Crna Gora obiluje kvalitetnim i organskim prehrambenim proizvodima. Specijaliteti autentičnih lokalnih restorana su uglavnom jela od ribe, sa jakim italijanskim uticajem koji je rezultat četvorovjekovne vladavine Venecije.

Uticaji Turske i Italije osjećaju se i u drugim sferama, kao što je tradicija „ispijanja kafe“: lokalno stanovništvo najviše uživa u druženju uz šoljicu kafe na jednom od trgova. Kada se napusti Tivat, raznolika i još neotkrivena kulturna, istorijska i prirodna bogatstva ovog regiona pružaju istinski osjećaj avanture i mogućnost za aktivnosti tokom čitave godine. Naselje oko marine je udaljeno 100 km od dva skijališta, kao i od mnogih drugih izuzetno interesantnih aktivnosti i atrakcija. Golf teren sa 18 rupa planiran je na samo nekoliko kilometara od marine.

Dizajn Porto Montenegro kombinuje elemente autentične crnogorske arhitekture sa komplementarnim mediteranskim elementima: rezultat su inovativna arhitektonska rješenja koje karakteriše niska spratnost i koja podjećaju na venecijansku i otomansku arhitekturu čiji se uticaji osjećaju u postojećim formama u kotorskom zalivu.

Dizajn naselja u marini izbjegava uniformisanost moderne arhitekture. Umjesto toga, on podsjeća na tipično primorsko naselje, sa širokim priobalnim promenadama i asimetričnim

²⁰ www.portomontenegro.com

ulicama koje prolaze pored kamenih zgrada da bi otkrile skrivene trgove i kutke. One pozivaju na otkrivanje, a kombinacija ulica sa tri trake i pijaca ukrašena je ljupkim kafeterijama – integralnim dijelom crnogorske kulture.

Kombinacija kamenih fasada karakterističnih za lokalnu arhitekturu i djelova fasada u boji donose toplinu i živost izgledu zgrada. Krovovi su tradicionalni, od prirodne terakote i crijepa, a enterijeri moderni, inspirisani tonovima i sjenkama iz okruženja.

Spoljašnji prostor je u skladu sa cijelokupnim dizajnom i karakterišu ga prostrani balkoni, bašte, krovne terase koje su dio svake zgrade i stana. Pejzažna arhitektura imaće ključnu ulogu u prelazima iz unutrašnjeg u spoljašnji prostor.

Rezidencijalni dio Porto Montenegro je individualan i poseban na način koji je karakterističan za tradicionalne gradove: nepravilno razmješteni objekti, apartmani, mansarde i duplexi smješteni u okviru zgrada od kojih svaka ima različit, ali kompatibilan dizajn, i najviše pet spratova. Dizajn svakog apartmana je različit i atraktivan za različit tip kupaca: ljubitelje brodova, posadu, domaće i inostrane kupce.

Enterijer apartmana je moderan i jednostavan, sa mermernim i kamenim podovima i kuhinjama po mjeri. Njihove prednosti kreću se od pogleda na obližnje planine i Bokokotorski zaliv do privatnih terasa na krovu i bazena. Većina apartmana je okrenuta ka zapadu, omogućavajući uživanje u prizoru zalaska sunca. Prateći uspješan razvoj pet rezidencijalnih objekata – Teute, Ozane, Zete, Milene i Tare čiji su stanovi rasprodani, Porto Montenegro preduzima sledeći korak da poboljša svoju uslugu – i to Regent hotelom – prvim brendiranim hotelskom - rezidencijom u Crnoj Gori.

REGENT PORTO MONTENEGRO HOTEL & RESIDENCES je spektakularni posjed na samoj obali, dizajniran od strane ReardonSmith Architects, sadrži 34 hotelske sobe i 54 rezidencija, uključujući apartmane, od jednosobnih do četvorosobnih stanova i penthouse apartmana. Planiran da prve goste primi u avgustu 2014. godine, hotel će igrati značajnu ulogu u okviru projekta Porto Montenegro.

Krov boje terakote, estetika inspirisana Venecijom i italijanskim palacima koji postoje širom zaliva, svjedoče o viševjekovnom uticaju Venecije. Centralni hol sa širokim pogledom na more i okolne planine vodi ka mirnoj “vodenoj bašti” koja sadrži potapajuću kamenu stazu povezanu sa “privatnim ostrvom” namjenjenim za večere i ekskluzivne događaje.

Osmišljeni od strane Pisano Atelier-a, u prizemlju smješteni café, restoran, tzv. “cigar lounge” i “library bar” obezbjeđivaće veliki opseg ugostiteljskih usluga. Planirana su i dva hotelska bazena, jedan u unutrašnjosti a drugi otvoreni, na samom vrhu zgrade, kao i prepoznatljivi Regent Spa i fitness centar.²¹

²¹ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Na višim nivoima, 88 hotelskih soba, apartmana, kao i višesobnih rezidencija obezbjeđuje sofisticirani, moderan životni prostor, prepoznatljiv po svom multifunkcionalnom dizajnu. Svaka od luksuznih rezidencija i penthouse apartmana sa pripadajućim bazenima i terasama, ima koristi od besprekorne hotelske usluge i može biti uključena u proces izdavanja, kako u cjelini tako i u segmentima - zahvaljujući samostalnim stambenim cjelinama koje postoje unutra rezidencijalnih jedinica, te se na taj način mogu odvajati i svaka koristiti zasebno, uz maksimalnu fleksibilnost upotrebe.

3.6. Porto Montenegro i korporativno društvena odgovornost

Ekonomska vrijednost pretpostavlja odgovornost kompanije da ona dugoročno teži stabilnom poslovanju, da adekvatno odgovara na rizike poslovanja i da stvori neophodnu sigurnost, kako svojim dioničarima, tako i investitorima i radnicima, te samim tim i društvu uopšte.

Ono što je važno zapaziti je povezanost datih elemenata društveno odgovornog poslovanja i stabilnosti, te njihova povezanost međusobno i uticaj jednih na druge.

Kao primjer se može navesti da će društvo u kome su radnici zaštićeni i u kome je visoka ekonomska razvijenost i standard građana, direktno utjecati i na veću uspješnost kompanija.

Društvena odgovornost treba da ukaže na uticaj organizacije na društveni sistem u kojem djeluje.

Društveno odgovorno poslovanje je oblik korporativne samoregulacije integriran u poslovni model. Njegova politika funkcionira na principu samoregulisano mehanizma kojim prati kompaniju i osigurava njenu aktivnost u skladu sa duhom zakona, etičkih standarda i međunarodnih normi .

Cilj je da korporacija prihvati odgovornost za svoje postupke i da podstiče pozitivan utjecaj kroz svoje aktivnosti na okoliš, potrošače, radnike, zajednicu, dioničare, sudionike u poslovanju i sve druge članove javne sfere.

Uz razvoj društveno odgovornog poslovanja veže se i ekonomska stabilnost koja u tom smislu prepoznaje ekonomsku vrijednost, društvenu odgovornost i odgovornost prema okolišu.

Koncept društveno odgovornog poslovanja nije samo prolazni hir, već imperativ u poslovnom svijetu koje će sve kompanije, prije ili kasnije, morati prihvatiti ukoliko žele zadržati svoje mjesto na poslovnoj sceni.

Adriatic Marinas posluje kao društveno odgovorna kompanija koja vodi računa o zajednici u kojoj radi, i sa kojom se razvija. Prioritet u zapošljavanju svakako imaju Tivćani, a

napomenućemo i podatak da su na donacije, stipendije i sponzorstva brojnim lokalnim organizacijama do sada opredijelili oko dva miliona eura.

Ime Crne Gore se do sada u svijetu pominjalo mahom zbog uspjeha u sportovima kao što su vaterpolo, fudbal, rukomet. Sada je projekat Porto Montenegro priznat od međunarodne zajednice kao jedna vrlo uspješna poslovna priča, ne samo zbog onog što su investitori uradili, već i zbog onoga što su lokalna samouprava i čitava država Crna Gora uradili kako bi došlo do realizacije ovog projekta. Crna Gora je sada prepoznata ne samo zbog svojih uspjeha u sportu, već kao pametna država koja razvija globalno konkurentne biznise koji se mogu takmičiti sa najboljima na svijetu.

Najvažniju kariku svakako čine zaposleni – kompanija direktno zapošljava 226 ljudi, od čega 117 iz Tivta, a 53 iz drugih krajeva Crne Gore. Do sada su na projektu angažovali više od 300 kompanija iz Crne Gore, a u svakom trenutku je, kroz njihove partnerske kompanije, na projektu Porto Montenegro angažovano u prosjeku oko 1.000 ljudi. Predviđaju da će do kraja projekta, kompanije koje rade na projektu Porto Montenegro angažovati ukupno i do 3.000 radnika.

Vlada je imala viziju da od Crne Gore stvori destinaciju luksuznog turizma, ali i jasnu strategiju da, sa prirodnim lukama i izvrsnom lokacijom, omogući smanjenje biznis barijera i stvaranje zakonskih okvira kako bi postala središte elitnog turizma.

Investitori su prepoznali potencijal za razvoj ovog područja u luksuznu marinu za jahte koja bi bila ravnopravna sa najboljim destinacijama na Sredozemlju. Zbog svega toga nastavljaju da ulažu u projekat, kako bi ovo područje postalo najznačajnija destinacija za svjetske jahte, njihove posade, vlasnike i sve one turiste koji vole jedrenje, plovidbu ili krstarenja.

Od proglašenja Crne Gore za prvu ekološku državu 1991. godine, Vlada Crne Gore je implementirala brojne zakone u cilju zaštite prirodnih resursa Crne Gore, između ostalog, i od potencijalno štetnih efekata masovnog turizma. Porto Montenegro dijeli ekološki progresivnu viziju Vlade i vjeruje da odgovorni turizam znači ulaganje u lokalnu zajednicu i zaštitu prirodne sredine.

Kompanija Adriatic Marinas – Porto Montenegro, 2013. godine dobitnik je Specijalnog priznanja za razvoj lokalne zajednice koje već petu godinu dodjeljuje Fond za aktivno građanstvo fAKT.

Od samog početka projekta, Porto Montenegro je bio katalizator za otvaranje novih radnih mjesta i važan element za pozicioniranje Crne Gore kao destinacije visokog turizma; projekat će u budućnosti donijeti stabilne ekonomske koristi, mogućnosti za dalje investicije i novu industriju koja se oslanja na bogato nautičko naselje ovog kraja.

U prethodnom periodu, donirano je više od 2 miliona eura u sponzorstva, stipendije i školarine, a sljedeće aktivnosti su preduzete u cilju podrške lokalnoj zajednici:

- „The Peter Munk Scholar Program“, program stipendiranja studenata na osnovnim studijama, koji znanje stižu u Crnoj Gori ili bilo gdje drugo u južno-istočnoj Evropi. 155 studenata koristilo je ovu stipendiju u 2007., 2008., 2009. i 2010. godini.
- Donacije nevladinim organizacijama i javnim institucijama u Tivtu, koji uključuju nabavku medicinske opreme za Dom zdravlja u Tivtu, podršku muzičkoj školi, ali i drugim kulturnim i sportskim organizacijama.
- Besplatni kursevi engleskog jezika za turizam, koji su dostupni svim građanima Tivta, koji su radno angažovani u sektoru turizma ili u srodnim sektorima.
- ‘Radionica za profesionalizam i usluge’, na kojoj su predavali profesori sa Ryerson univerziteta, iz Toronta koja je namijenjena studentima fakulteta za turizam i hotelski menadžment, Univerziteta Crne Gore. Više od 50 studenata je učestvovalo je u ovoj radionici 2007., 2008. i 2009. godine.
- Radionica ‘Investiciona klima u Crnoj Gori’ u saradnji sa Univerzitetom Donja Gorica i slične inicijative koje su uključivale studijsku posjetu Kanadi i ljetnju školu engleskog jezika za studente UDG-a u Torontu.
- Donacija specijalizovanog broda za čišćenje mora kotorskoj luci.
- Potpisivanje sponzorskog ugovora sa vaterpolo reprezentacijom Crne Gore, ragbi klubom Arsenal, Fudbalskim klubom Arsenal, Košarkaškim klubom Teodo, Aikido klubom Tivat...²²

3.7. Poslovni rezultati Porto Montenegro

Nakon značajne međunarodne marketinške kampanje širom Evrope, kompanija je imala oko 750 jahti usidrenih u marini u periodu od juna do septembra, i od sedam do 10 hiljada posjetilaca dnevno. Gotovo svakodnevno su organizovani različiti događaji, kako za vlasnike stanova i posadu na brodovima, tako i za posjetioce i turiste. Imali su odličnu internacionalnu i regionalnu medijsku pokrivenost, o Porto Montenegro i Crnoj Gori pisali su i globalno popularni magazini Harpers Bazar i GQ, ali i renomirani listovi kao Daily Mail ili publikacija Lonely Planet.

Porto Montenegro je marina koja radi tokom čitave godine, tako da se posao nastavlja i u pripremanju za zimsku sezonu. Marina je i tokom zime izuzetno aktivna, popunjenost je 87 odsto, što svjedoči o činjenici da se stvara turistička destinacija za sva godišnja doba.

3.8. Korporaciona strategija Adriatic Marinas

Intenzivno se radi na izgradnji hotela sa pet zvjezdica, udvostručava se veličinu marine, Adriatic Marinas imaju planove da otvore postrojenje za opravku i servisiranje jahti u Bijeloj. Od januara sljedeće godine kreće se sa radovima na marini, i do kraja druge faze projekta Porto Montenegro postojaće 480 vezova.

²² Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Hotel Ridžent će se otvoriti u avgustu ove godine i imaće 80 apartmana i sve neophodne sadržaje: kafe barove, restorane, bazene, fintes centar. On će, naravno, značiti i otvaranje značajnog broja novih radnih mjesta.

Vrlo je važno da se pomene jedna stvar: Porto Montenegro nije samo projekat luksuzne marine, Porto Montenegro predstavlja i prvi korak u stvaranju nove industrije u Crnoj Gori. Kao sve uspješne kompanije, imaju jasno definisano ciljno tržište, a to su imućni ljudi koji posjeduju jahte i koji će biti imućni, bez obzira na kretanja u globalnoj ekonomiji.

Zbog toga se stvara niz konkurentnih prednosti koje će osigurati dugoročno i održivo poslovanje i industriju. Korak po korak, Crna Gora postaje globalni učesnik u jednoj od najunosnijih industrija na svijetu – luksuznoj jahting industriji – koja privlači ciljnu grupu tokom čitave godine, a ne samo tokom ljetnje sezone.

Crna Gora ima jedinstvene predispozicije da postane vodeća zemlja u jahting industriji: veliku pomorsku tradiciju, niske poreske stope, stabilnu vladu, te izvanrednu lokaciju u središtu Mediterana, sa lakim pristupom svim popularnim jahting i kruzning destinacijama, prirodno zaštićenu luku, međunarodne aerodrome, lijepu prirodu, te Vladu koja je prepoznala potrebu da razvije održivu i konkurentnu industriju u oblasti u kojoj ima jasne konkurentske prednosti za to.

3.9. Porto Montenegro i tržište jahting industrije i elitnog turizma

Pravi izazov poslovanja je tržište, zato što je jahting konkurencija u svijetu izuzetno jaka. Zbog toga moraju vrlo ambiciozno i intenzivno da promovišu projekat i Crnu Goru kako bi postigli uspjeh. Izuzetno je važno da u tome imaju podršku u cijeloj Crnoj Gori, kako bi zajedno nasupali i predstavili se međunarodnoj zajednici.

Crna Gora je mnogo efikasnija od mnogih zemalja što se tiče procedura za investiranje i biznis. Takođe, u Crnoj Gori ljudi su izuzetno posvećeni svom poslu.

Strategija crnogorskog turizma koja se fokusira na elitni turizam zaista je pravi pristup. Mislim da Crna Gora ne može da bude konkurentna ukoliko razvija masovni turizam, jer jednostavno nije dovoljno velika, niti ima potrebnu infrastrukturu za taj vid turizma. Masovni tuziram zahtijeva masovnu izgradnju, a to takođe može da dovede do ogromne devastacije prirodnih ljepota i atrakcija, a Crna Gora je izuzetno lijepa zemlja.

Visokokvalitetni hoteli su važni upravo za elitne klijente, ali je isto tako veoma važno da se oni naprave na ekonomski održiv način. Investitori neće uložiti stotine miliona eura u nešto što će raditi samo nekoliko mjeseci u godini. To je jednostavna matematika da ukoliko se ključna investicija koristi samo tri od 12 mjeseci u toku godine, to neće biti ekonomski održiva investicija. Zbog toga, potrebno je uložiti dodatne napore kako bi se produžila sezona, kao što je

izgradnja golf terena ili primjena određenih finansijskih modela – kao što su hotelski kondominijumi koje je mnogo lakše finansirati.²³

3.10. Finansijski aspekt Porto Montenegro

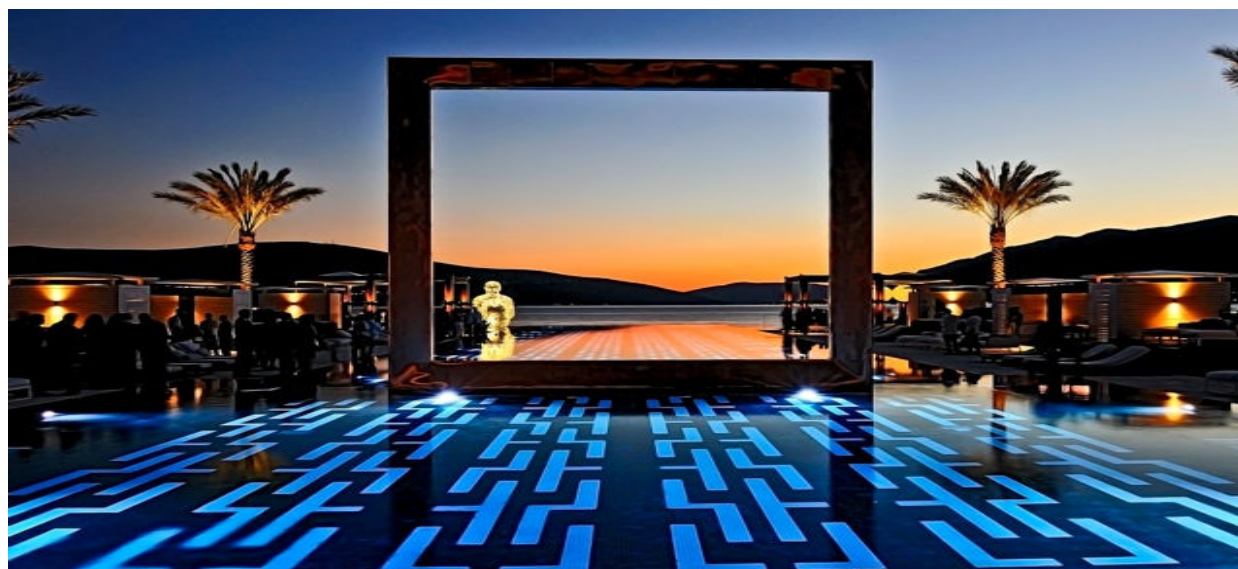
Neobično je da su Adriatic Marinas nastavili i intenzivirali investicione aktivnosti tokom ovog globalno teškog ekonomskog perioda, ali su to uradili na održiv način. Zbog toga što su njihova ciljna grupa bogati ljudi. Da su ciljna grupa bile siromašne zemlje, sa siromašnim ljudima, sigurno ne bi postigli ovo što su do sada postigli.

Taj uspjeh je dokazao da je biznis model bio dobar. Tome svjedoče i drugi projekti koji počinju da se implementiraju u Bokokotorskom zalivu.

To znači da su i drugi ljudi i neki novi investitori prepoznali viziju Adriatic Marinas i uspjeh na svjetskom nivou.

Pored toga, Crna Gora još prolazi kroz proces transformacije i kroz restrukturiranje ekonomije. Prirodno je da to potresa ljude koji su živjeli možda bolje u prošlosti, ali nažalost, ono što je funkcionisalo u prošlosti, ne funkcioniše u budućnosti. Svijet se mijenja, i sadašnje konkurentne prednosti Crne Gore razlikuju se od njenih konkurentnih prednosti iz prošlosti.

Slika 4. Lido Mar



Izvor : studiorhe.wordpress.com

Crna Gora ima strateški dobru i važnu poziciju. Tokom posljednjih 20 godina ona se nije suviše zadužila, kao što su se zadužile druge evropske zemlje. Zbog toga je u prilici da zadrži poreske stope na današnjem nivou. To je njena glavna prednost. Takođe, Crna Gora ima prirodne resurse,

²³ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

kao što je Bokokotorski zaliv, te centralnu poziciju među najznačajnijim kruzing destinacijama, koje je čine idealnom matičnom lukom za jahte. Zbog toga što se situacija mijenja, što se svijet mijenja, što će biti drugačiji u budućnosti, neki ljudi su nezadovoljni, i to je potpuno normalno, jer svaka velika promjena donosi oprečne emocije.

Crna Gora danas treba da se trudi da postane elitna turistička destinacija, a ne, na primjer, najjeftiniji proizvođač brodova. Osim što to objektivno ne može postati u konkurenciji sa zemljama kao što su Kina i Indija – to nije dobar put da pokuša da se takmiči sa siromašnim zemljama – jedini rezultat toga bile bi niske zarade kako bi se obezbijedila konkurentnost takve industrije. Smatram da Crna Gora treba da postane jedna od najbogatijih zemalja u Evropi – zaista ima mogućnosti da postane nova Švajcarska, Švajcarska na moru – tamo su zarade među najvišim na svijetu. Ali ako želi da se takmiči sa najsiromašnijim zemljama na svijetu, onda je osuđena da postane jedna od najsiromašnijih zemalja, kao što su i one.

Porto Montenegro je jedan od najuspješnijih projekata, ne samo u Crnoj Gori i regionu, već jedan od najuspješnijih u Evropi. Crna Gora treba da bude ponosna na ono što je postigla kroz projekat Porto Montenegro. Treba da bude ponosna jer se ime Tivta i Porto Montenegra danas pominje kao turistička destinacija zajedno sa Monte Karlom, Antibom, Majorkom, Sen Tropeom i sa svim drugim najboljim marinama u svijetu.²⁴

3.11. Porto Montenegro i zaštita životne sredine

Ekološka dimenzija odgovornosti odražava uticaj preduzeća na okoliš, odnosno na ekosisteme od kojih ujedno i zavisi. Ona ukazuju na iskorištenost materijala, energije i vode u proizvodnim procesima, bioraznost, emisiju štetnih gasova, dobavljače i njihov odnos prema okolišu, stopu recikliranja ili ponovne upotrebe proizvoda/ usluga, te stepen pridržavanja važećih relevantnih propisa.

Sa aspekta odgovornosti prema okolišu, treba imati u vidu da je osnovna svrha postojanja svake organizacije da proizvede proizvode potrebne ljudima, ali ne na štetu samih ljudi i generacija koje dolaze.

Parola „proizvodnja da, ali ne po svaku cijenu“ mora postati imperativ ako ne želimo uništiti život na Zemlji. Iznalaženje načina da se zaštiti životna sredina, bilo inoviranjem postojećih procesa ili samih finalnih proizvoda tako da oni ne budu štetni po okoliš, mora postati zadaća cijelog svijeta i obrazac ponašanja svih kompanija.

Cilj društveno odgovornog poslovanja je prihvatiti odgovornost za svoje postupke i podstaknuti pozitivan utjecaj kroz svoje aktivnosti na okolinu, potrošače, radnike, zajednicu.

²⁴ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegra

To znači i pomoć svim projektima i misijama u vezi sa razvojem šire društvene zajednice, smanjivanjem siromaštva, efikasnijem korištenju resursa, zaštitom životne sredine i sl.

Društveno odgovorno poslovanje znači i zaštitu i uputu, odnosno vodič potrošačima kako kupovinom određenog proizvoda mogu doprinijeti ostvarivanju ovih ciljeva.

DOP doprinosi i razvoju poslovne etike na način da nije etično ako se kompanija ili u njoj zaposleni profesionalci ne ponašaju u skladu sa zahtjevima društveno odgovornog poslovanja.

U tom smislu su već na snazi ili u pripremi i međunarodni standardi kvaliteta i načela vezano za DOP.

Tako je ISO 26000 priznati međunarodni standard za DOP, a UN je razvio međunarodna načela za odgovorno ulaganje kao smjernice i uslove za investiranje u projekte na globalnom nivou.

Koncept društveno odgovornog poslovanja nije samo prolazni hir, već imperativ u poslovnom svijetu koje će sve kompanije, prije ili kasnije, morati prihvatiti ukoliko žele zadržati svoje mjesto na poslovnoj sceni.²⁵

Ovaj koncept poslovanja donosi višestruke koristi i to ne samo za preduzeća, već i svijet u cjelini. Težnja ka stabilnom i održivom poslovanju je na globalnom nivou već počela da mijenja kako kulturu poslovanja, tako i same poslovne subjekte, pa čak i načine života običnih građana.

Prije nego što su počeli izgradnju projekta, investitori su izveli značajne radove kada je u pitanju čišćenje okoline.

Količina uklonjenog kontaminiranog otpadnog zemljišta i grita izvađenog sa morskog dna i sa lokacije na kojoj ga je prethodni korisnik privremeno skladištilo iznosi 4.500 kubika.

Uklonjeno je i hiljadu tona čvrstog otpada sa morskog dna, kao i 50 tona zemljišta na kopnu koje je „JU CETI“ označio kao kontaminirano živom i arsenom u svom ispitivanju u martu 2009. godine. To zemljište je specijalnim kontejnerima transportovano u Austriju, gdje je spaljeno. Tokom čišćenja lokacije uklonjeno je i 600 hiljada kilograma azbesta koji je transportovan u Njemačku, što sve zajedno predstavlja najveću i najozbiljniju akciju čišćenja dna i priobalja u Crnoj Gori do sad.

Ministratsvo uređenja prostora i zaštite životne sredine dalo je 2010. godine prvu integralnu ekološku saglasnost na Elaborat procjene uticaja na životnu sredinu projekta Porto Montenegro, urađenog u okviru studije lokacije Arsenal.

Sve postupke remedijacije prostora rade u skladu sa elaboratom i prema instrukcijama nadležnog ministarstva i inspeksijskih organa.

²⁵ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Očistili su tone otpada koji su zatekli ovdje. Istovremeno, u marini čine sve aktivnosti i sprovede najsavremenije mjere da ne zagađuju životnu sredinu. Očistili su ovo područje, svakodnevno čiste i marinu i značajan dio tivatskog zaliva, i uspostavili su prakse kojima poštuju najviše standarde u zaštiti životne sredine.

To je jedan od razloga zbog kojih su dobili i nagradu „Pet zlatnih sidara“ od prestižne organizacije „British Harbour Association“. To je nagrada koja se dobija za usluge najvišeg kvaliteta u marini, ne samo one koje se tiču zaštite životne sredine, već za usluge svih nivoa koje pruža jedna savremena marina.

Na tom poslu su angažovani najpoznatiji svjetski stručnjaci Arup i Mace grupa koji osiguravaju da dizajn i izgradnja budu na najvišem nivou. Do sada, obavljani su sljedeći poslovi:

- Remedijacija morskog dna i obalnog pojasa
- Specijalna zidna izolacija koja toplotu čuva zimi, a ljeti su unutrašnji prostori izolovani od toplote, te se smanjuje potreba za grijanjem, odnosno hlađenjem
- Materijali za izgradnju se, gdje god je to moguće, dopremaju vodom, kako bi se smanjio pritisak na postojeću putnu infrastrukturu
- Pristup naselju sa mora, avionske veze i razvoj projekta brzog vodenog taksija koji će saobraćati između priobalnih naselja smanjiće pritisak na putnu infrastrukturu u oblasti Boke kotorske
- Porto Montenegro marina, jedina u regionu, obezbjeđuje uslugu prihvata otpadnih voda i zauljenih materija sa plovila.
- Svakodnevno uklanjanje plutajućih plastičnih i drugih otpadaka iz zaliva, koji se nakupljaju u marini.
- Svaki vez u marini posjeduje pumpu za ispumpavanje
- Sakupljanje padavina koje zatim prolaze kroz uljne separatore
- Zabrana ribolova u marini je na snazi, kako bi vodeni biodiverzitet doprinosio čistoj morskoj vodi

3.12. Poreski i pravni okvir upravljanja marinom Porto Montenegro

Porto Montenegro je veoma atraktivan projekat zbog svoje cjenovne politike, ali i poreskog sistema Crne Gore. Crnogorski poreski sistem vođen je nacionalnim tretmanom, koji strance tretira podjednako kao i crnogorske državljane. Usvojen je konkurentan zakon o jahtama, koji ilustruje spremnost Vlade da promoviše razvoj nautičkog turizma u zemlji. Porez na usluge u marinama već je snižen na 7%, a plan je da poreski sistem u budućnosti bude konkurentan u svim oblastima oporezivanja.

Svi apartmani u Porto Montenegro biće prodati tako da kupac stiče nesporno pravo vlasništva upisano u katastar. Nakon upisa svojine, za vlasnika ne postoje nikakva ograničenja u smislu dalje prodaje stana.

Glavne poreske stope:

- Porez na osnovne usluge u marinama 7%
- PDV 19%
- Pravne i administrativne takse su između 500-1000 €
- Porez na dohodak fizičkih lica 9%
- Porez na dobit pravnih lica 9%
- Porez na dobit od zakupnine 9%, uz umanjenje od 30% na osnovu troškova
- Porez na promet nekretninama 3%
- Porez se ne naplaćuje za kapitalnu dobit ili ponovnu prodaju ili prenos nekretnine
- Carinske stope su konkurentne²⁶

²⁶ Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro

Zaključak

Agencijski problem koji je nastao kao posljedica inherentnog sukoba interesa i ciljnih funkcija dva najvažnija konstituenta korporativnih privrednih društava (vlasnika i menadžera) postaje sve kompleksniji, pa je zbog toga učinjen pokušaj formalnog uobličavanja principa korporativnog upravljanja, koji bi za posledicu trebali da imaju, prije svega, zaštitu i ravnopravan tretman svih akcionara, kao i prevazilaženje informacione asimetrije, kao jednog od glavnih uzroka već pomenutog problema.

Najznačajnije odredbe OECD-ovih Principa korporativnog upravljanja, ali i našeg Kodeksa korporativnog upravljanja odnose se upravo na pokušaj zaštite vlasnika i na njihovo blagovremeno izvještavanje od strane upravnog odbora o svim aspektima poslovanja privrednog društva čije udjele u vlasništvu posjeduju.

Pomenuti dokumenti, takođe, daju i određene smjernice upravnom odboru vezane za organizovanje interne revizije, ali i za određenu slobodu u određivanju visine nadoknade za angažovane timove menadžera, kako bi se povećala njihova lojalnost.

Međutim, veliki broj finansijskih skandala u kojima su učesnici bili svjetski poznate korporacije (*Enron, WorldCom, Credit Lyonnais, Vivendi, Parmalat, Adecco* i dr.), odnosno njihovi menadžmenti, ukazuje da je agencijski problem izuzetno ozbiljan i da se i dalje mora raditi na pronalaženju novih, ili poboljšanju postojećih rješenja kako bi se kapital vlasnika zaštitio.

Aktuelna svjetska ekonomska kriza ukazuje i na to da finansijska tržišta, za koje se pretpostavljalo da predstavljaju savršen način za ocjenu poslovanja korporativnih privrednih društava i/ili njihovog menadžmenta, ipak nije svemoguć mehanizam i da će opasnosti od (zlo) upotrebe kapitala vlasnika i dalje biti prisutne.

Odgovornim poslovanjem i usaglašenošću između vlasnika i izvršnih direktora i menadžera postiže se efikasnost i efektivnost poslovanja. Na primjeru Marine Porto Montenegro može se vidjeti kako na pravi način funkcioniše jedna korporacija, bez unutrašnjih sukoba i razdora, sa društveno odgovornim poslovanjem i uvažavanjem lokalne zajednice i životne sredine.

Dobrobiti od ovakvog korporativnog upravljanja su višestruke, ne samo za kompaniju već i za lokalnu zajednicu, kao i za cijeli svijet.

Literatura

Štampani izvori

1. Alwi, S., *Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence*, "Jurnal Pengurusan", Faculty of Business Administration, Selangor, 2009.
2. Andrić, M., *Regulatorni okvir i praksa interne revizije u Srbiji*, XLI simpozijum „Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji”, Savez računovođa i revizora Srbije, Zlatibor, 2010.
3. Đorđević, S. M., *Poslovne kombinacije – Računovodstveni aspekt*, Ekonomski fakultet Priština – Kosovska Mitrovica, 2007.
4. Đorđević, S., *Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta*, Viša poslovna škola, Novi sad, 2011.
5. Figar, N., *Upravljanje menadžerima*, Prosveta, Niš, 1995.
6. *Kodeks korporativnog upravljanja*, „Službeni glasnik RS”, br. 1, Beograd, 2006.
7. Lambert, R. A. Larker, D. F., *Golden Parachutes, Executive Decision Making and Shareholder Wealth*, "Journal of Accounting and Economics", Elsevier, 1985.
8. Machlin, J., Choe, H., Miles J., *The Effects of Golden Parachutes on Takeover Activity*, "Journal of Law and Economics", University of Chicago Press, Chikago, 1993.
9. *Međunarodni standardi i saopštenja revizije, uveravanja i etike*, prevod, International federation of Accountants, New York, 2005
10. *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.
11. Radović, V., *Zlatni padobrani, korporativno upravljanje i tržište korporativne kontrole*, „Pravo i privreda”, Udruženje pravnik u privredi Srbije i Crne Gore, Beograd, 2008.
12. Shapiro, A. C., *Modern Corporate Finance*, New York, Macmillan Publishing Company, New Zork, 1990.
13. Stanišić, M., *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
14. Sudarsanam, S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, London, 1995.
15. *Zakon o računovodstvu i reviziji*, „Službeni glasnik RS”, br. 46, Beograd, 2006.

Internet izvori

1. studiorhe.wordpress.com
2. www.charterworld.com
3. www.designhive.co.uk
4. www.liveyachting.com
5. www.portomontenegro.com

Ostalo

1. Interna dokumentacija PR službe Porto Montenegro