

**OSNOVNE INSTITUCIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA
U RAZVIJENIM I NAPREDNIM MORSKIM LUKAMA**

**BASIC INSTITUTIONS OF CORPORATE MANAGEMENT
IN DEVELOPED AND ADVANCED SEAPORTS**

Nikša Grgurović¹

JEL Classification: D02; G 34; L 33; O 17;

Preliminary Communication

Primljeno / Received: January 07, 2015

Prihvaćeno / Accepted: Mart 21, 2015

Sažetak

U radu se kritikuju selektivna teorijska modeliranja ekonomske stvarnosti, koja su monističkog (kvazi-neoliberalnog) i matematičko-statističkog karaktera. Opisujemo ih kao namjerni prelazak sa analize i objašnjenja fundamentalnih ekonomskih problema na sporedne probleme. Zbog toga ih karakterišemo kao nekorektne i programirane načine zamagljivanja suštine (bacanje prašine u oči). Polazimo od hipoteze da su navedena modeliranja zamijenila i faktički uklonila nekadašnje sintetizovane i korisne politekonomske analize. U zaključku smo konstatovali potrebu veće afirmacije političke ekonomije, koja bi u kombinaciji s neoinstitucionalnim teorijama omogućila realnije sagledavanje društvene i ekonomske stvarnosti.

Key words: *politička ekonomija, neoliberalizam, kvazi-neoliberalizam, modeliranje ekonomske stvarnosti, institucionalni pluralizam.*

Abstract

This paper criticizes the selective theoretical modeling of economic realities, which are of monistic (quasi-neoliberal) and mathematical-statistical character. We describe them as a deliberate move from analysing and explaining the fundamental economic problems towards secondary issues. Therefore we characterize them as unfair and programmed ways of fogging the essence (throwing dust in the eyes). We start from the hypothesis that these modelings have replaced and virtually eliminated the former synthesized and useful political-economic analysis. In conclusion, we note the need for greater affirmation of political economy, that would, combined with the new-institutional theory, allow a more realistic view of social and economic reality.

Keywords: *political economy, neoliberalism, quasi-neoliberalism, modeling of economic reality, institutional pluralism.*

¹ Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo Kotor

1. UVOD

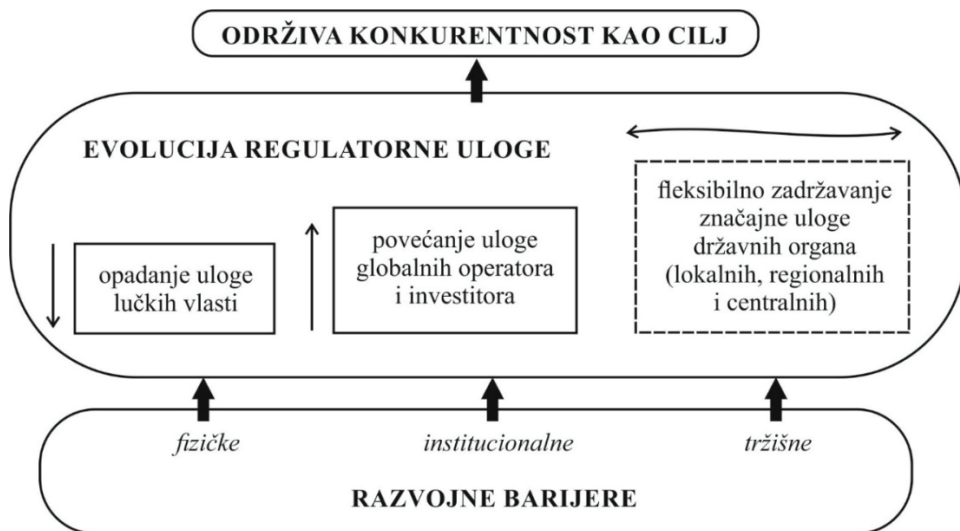
Morske luke se međusobno znatno razlikuju, ne samo po fizičkim, infrastrukturnim i drugim osobinama i specifičnostima, nego i po svojoj organizaciji, administraciji i institucionalnim karakteristikama. Institucionalne razlike zavise od istorijskih, geografskih i političkih faktora, kao i od različitih ekonomskih i socijalnih okruženja luka (Chlomoudis & Pallis 2002). Lukama često upravljaju administrativna tijela (lučke vlasti), koje generalno zauzimaju relativno nezavisnu poziciju između države i tržišta. Njihove administrativne strukture mogu značajno da variraju, tvrdi H. Stevens (1999).

Praksa pokazuje da se stalno mijenja ne samo poslovno, nego i institucionalno okruženje u kojem djeluju morske luke. To uzrokuje snažan pritisak na ulogu lučkih vlasti u smislu prilagođavanja savremenim rješenjima u skladu sa sopstvenim mogućnostima. Poznato je da su sve morske luke u EU i svijetu različite, i to upravo zbog različitih metoda upravljanja. Pod terminom "upravljanje lukom" podrazumijevaju se dva nivoa: upravljanje u morskoj luci i upravljanje lučke uprave. Prvi nivo odgovara širokom klasteru društvenih, javnih i privrednih subjekata i politika, koji se odnosi na luku. Drugi nivo se odnosi na unutrašnje probleme morske luke ili korporativno upravljanje, koje sprovode lučke vlasti (vidi šire u: Brooks & Cullinane, 2007; De Langen, 2007; Ng & Pallis, 2010). Pojam "lučke vlasti" (uprave) podrazumijeva specifičan, javni oblik upravljanja lukom, odnosno tijelo koje ima zakonsku obavezu da upravlja lukom, vodama i zemljištem koje pripadaju luci, bez obzira na svojinske ili pravne oblike.

Upravljanje u morskoj luci je širok pojam. On obuhvata nekoliko dimenzija: organizacionu, administrativnu, institucionalnu i finansijsku. Sedam različitih grupa parametara se koristi za analizu prakse upravljanja u morskim lukama: predaja punomoćja, korporativno upravljanje, operativni profil, funkcionalna autonomija, funkcionalne aktivnosti, investiciona odgovornost i finansijska autonomija. Razvojni trendovi ukazuju na dugoročno opadanje uticaja lučkih vlasti, uz povećanje uloge i značaja (tj. "pregovaračke moći") globalnih igrača (investitora, operatora i dr.) i fleksibilno zadržavanje značajne uloge državnih organa. Promjene u lučkom upravljanju vremenom su iskristalisale razlike u ulozi lokalnih, regionalnih i centralnih vlasti, zavisno od tradicija i organizacionih razloga (veličina luke i lučke uprave, broj zaposlenih itd.).

U istoriji razvoja morskih luka postojale su tri osnovne vrste barijera: fizičke (infrastrukturne), regulatorne (institucionalne) i tržišno izazvane prepreke. U teoriji i praksi je dokazano da su pluralistička institucionalna prilagođavanja bila najvažniji metod koji su primijenile morske luke u potrazi za održivom konkurentnošću. Međutim, mora se imati u vidu da preuska (uglavnom monistička) i preširoka institucionalna struktura mogu stvarati neopravdane transakcione i/ili operacione troškove i ugrožavati konkurentnost i ekonomski razvoj.

Slika 1: Promjena institucionalne uloge subjekata morskih luka s aspekta razvojnih barijera



Izvor: kreacija autora

Značajnija evolucija institucionalnih komponenti (faktora) razvoja počela je 1980-ih godina s uključivanjem investicije privatnog sektora. Do toga je došlo zbog evidentnih problema vezanih za sve veća uska grla, koja su smanjivala efikasnost-distributivnih lanaca isporuka. Jer, morske luke su sastavni dio navedenih lanaca isporuka. U publikaciji World Bank pod nazivom Port Reform Toolkit (2003, pp. 3-4) navode se glavni problemi, koji sudoprinjeli prihvatanju institucionalnih promjena, koje su se sastojale u postepenoj decentralizaciji lučkog menadžmenta i smanjenju vladinih intervencija u lučkim poslovima. Tu se prvenstveno ističe pogoršanje kvaliteta usluga, posebno u dijelu zagušenja luka i hroničnološih usluga. Pored toga, brojni sistemski neuspjesi u upravljanju razvojem luka natjerali su vlade na saradnju s privatnim investitorima. Na taj način je smanjeno oslanjanje luka na državne budžete, a došlo je i do podjele rizika ulaganja kroz zajednička preduzeća.

Navedene institucionalne promjene su inicirale pojavu mnogih otvorenih pitanja vezanih za odgovarajuću podjelu odgovornosti između javnog i privatnog sektora u raznim oblicima njihovih institucionalnih aranžmana. Ali, značajno je da je u institucionalnom smislu pređena tzv. "administrativna linija", koja se odnosila na zatajivanje vlade i rezultirajuće prihvatanje potrebe za koordinacijom između različitih institucionalnih segmenata: s jedne strane vlasti, a s druge organizacije i interesa morskih luka. Državni interesi su se dodirivali sa privatnim oko mnogih

pitanja kao što su: namjena zemljišta, zaštita životne sredine, uticaj na otvaranje novih radnih mjesta, ekonomska stimulacija ekonomski nerazvijenih područja i sl.

Drugi institucionalni aspekt problema odnosio se na shvatanje i prihvatanje nove uloge vlade u tržišnoj ekonomiji, koja treba da se usmjeri prema obezbjeđenju fleksibilnih institucionalnih pravila, da pruža i zaštiti "javna dobra" (tj. roba i usluga za koje privatni sektor nema adekvatnu motivaciju da ih obezbijedi) i da nađe privatnike koji će pružati neke javne usluge. U tom smislu, ključnu ulogu u realizaciji tradicionalnih shvatanja lučkog sektora dobio i odigrao "outsourcing". Danas je u naprednim morskim lukama do tančina usavršen institucionalni model, prema kojem javni sektor uglavnom djeluje kao planer, institucionalni posrednik i regulator, a privatni sektor se pojavljuje kao pružalac usluga, operator i razvijatelj poslova.

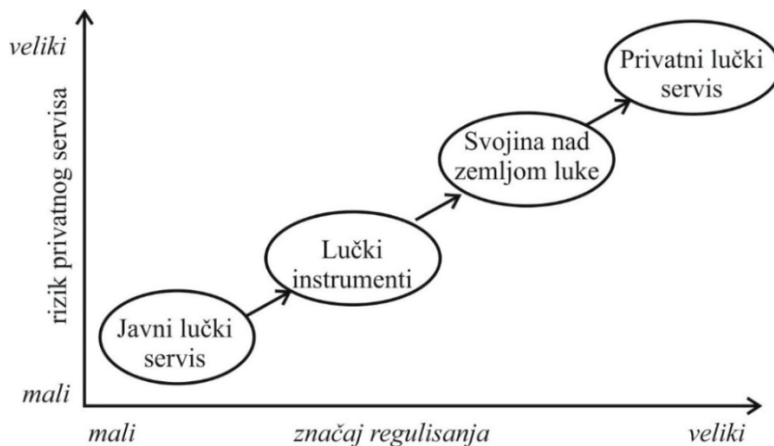
Zdravi pragmatizam je nadjačao okorjelu ideologiju, što je rezultiralo u povećanom nivou lučkih usluga, poboljšanju i izgradnji nove lučke infrastrukture, povećanju efikasnosti poslovanja i poboljšanju raspodjele ograničenih javnih sredstava. Institucionalizacija morskih luka je dovela do specijalizacije i umrežavanja različitih vrsta lučkih terminala. Posebno se to odnosi na kontejnerske terminale koji su dokapitalizovani kroz neki oblik privatizacije. Tako su se morske luke sve više integrisale u globalne logističke lance, dobijajući regionalni i globalni značaj, zbog transferne koristi koju pružaju svim korisnicima u distributivnim lancima. To je povratno pozitivno uticalo na privlačenje velikih investitora u sektor morskih luka, dalji razvoj institucionalnih promjena i usavršavanje institucionalnih aranžmana u globalnim relacijama, a samim tim i na relativizaciju monopolističkih pozicija pojedinih učesnika i odgovarajuće jačanje zdrave konkurencije na svjetskom pomorskom tržištu. Ključna institucionalna promjena bila je uključivanje privatnih operatora kao posrednika između morskih luka, špeditera i brodara. Na taj način, pored centralnih tijela na ministarskom nivou i lučkih vlasti, institucionalnu strukturu su dopunili privatni operatori (slika 2).

Slika 2: Nova institucionalna struktura morskih luka



Izvor: *Port Reform Toolkit*, 2003, p. 11.

Slika 3: Evolucija modela upravljanja lukama u zavisnosti od raspodjele rizika, uloge i odgovornosti privatnog sektora



Izvor: *Port Reform Toolkit*, 2003, p. 11.

2. TEORIJSKI PRISTUP

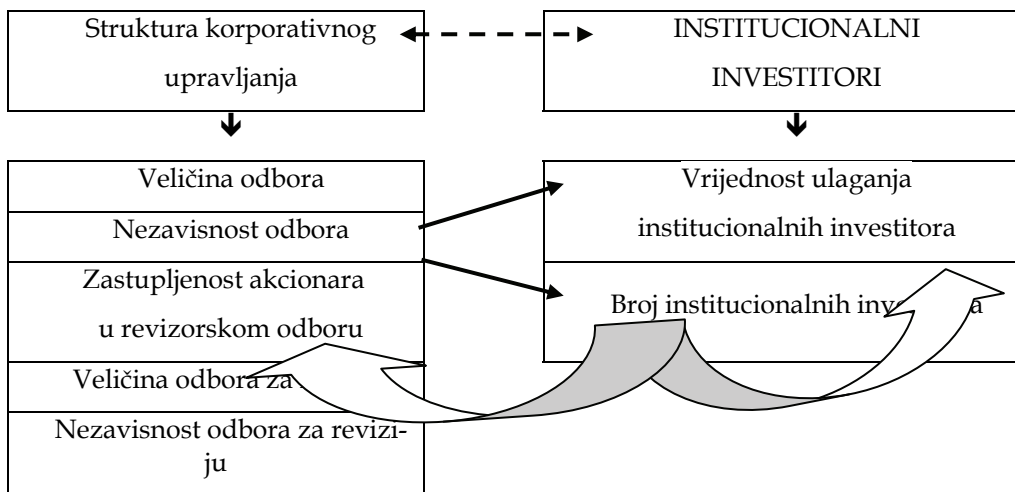
Za evoluciju institucionalnih okvira u morskim lukama je veoma značajna korelacija između strukture korporativnog upravljanja i institucionalnih investitora. Ona je bitna za institucionalne odnose i institucionalnu strukturu morskih luka. Zbog toga je izazvala veliko interesovanje među istraživačima. Tako npr. J. Nwaiwu (2014, p. 48) navodi da neke studije otkrivaju pozitivan odnos između navedene dvije konstrukcije, neki drugi autori ukazuju na negativan odnos između njih, dok treći smatraju da uopšte ne postoji odnos između struktura korporativnog upravljanja i institucionalnih investitora u morskim lukama.

Iako se na prvi pogled čini da pozitivan odnos između korporativnog upravljanja i institucionalnih investitora prevladava u mnogim studijama (vidi npr. Abarbanel, Bushee & Raedy, 2003; Ihendinihu, 2009), pojedini autori kao npr. C. Ogbowu (2014) predlažu da se obave nova i konkretnija istraživanja po ovom pitanju.

V. Drašković i A. Lojpur (2013, p. 18) navode da je korporativno upravljanje je bilo predmet brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja, posebno poslije lažnih skandala finansijskog izvještavanja. Korporativni "ledeni bregovi" su podigli svijest o regulatorima i koordinatorima politika o slabostima korporativnog upravljanja. Za našu temu je bitno da se korporativno upravljanje odnosi uglavnom na sisteme ili strukture (interne i eksterne procese, pravila, propise i kontrolne mehanizme, koji regulišu vođenje organizacije za dobrobit svih zainteresovanih strana. Pored toga, značajno je da ono kreira organizacionu efikasnost, precizira prava i obaveze vlasnika (akcionara), zaposlenih menadžera i trećih lica (Woidtke, 2002; Miller, 2004).

Tokom protekle dvije decenije, institucionalni investitori su postali sve značajniji kao akcionari u morskim lukama (slika 4). Postoje dva pogleda po pitanju njihovog aktiviranja. Jedan je aktivan nadzor, a drugi je "pasivni monitoring". Istraživanja pokazuju da postoje različite institucionalne prepreke, koje potiču iz poslovnih odnosa, regulatornog okruženja i informacionih ograničenja, koje mogu destimulisati institucionalne investitore da ostvare svoju ulogu korporativnog upravljanja.

Slika 4 : Konceptualni okvir odnosa između strukture korporativnog upravljanja i institucionalnih investitora



Izvor: Nwaiwu, 2014, p. 53.

Mnoga korporativna zatajivanja su podigla svijest o regulatorima, odnosno institucijama. Jer, kvalitetno regulisano balansiranje akcionarskih interesa s interesima drugih ključnih interesnih grupa, uključujući kupce, povjerioce, vladu i zajednice osigurava da organizacija (konkretno: morska luka) posluje u skladu s najboljim praksama i prihvaćenim etičkim standardima. Pored toga, razvijene institucije i razne kontrolne tehnike potrebne su za ograničavanje i eliminaciju zloupotrebe korporativne moći i drugih problema u okviru firme, kako navode npr. A. Sanda, A. Mikailu & T. Garba (2005) i M. Blanca, U. Txomin & B. Amcia (2009).

Tokom protekle dvije decenije, institucionalni investitori su povećavali svoj akcionarski značaj. Postoje dva pogleda oko njihove aktivnosti i uloge u korporativnom upravljanju u morskim lukama. Jedan se zalaže za aktivan nadzor a drugi za pasivni monitoring. Međutim, postoje i različite institucionalne barijere, koje potiču iz poslovnih odnosa, regulatornog okruženja i informacionih ograničenja. One mogu blokirati institucionalne investitore da ostvare svoju ulogu u korporativnom upravljanju u morskim lukama. Dalje, mnogi institucionalni akcionari ne traže

kontrolu nad preduzećima u koja ulažu, i to iz mnogo razloga, među kojima je i strah od pribavljanja osjetljivih informacija. Zbog toga institucionalni investitori najčešće nastoje da imaju uticaj, koji nadređuju potpunoj kontroli.

Istraživanje M. Dim Tropoulsa i L. Asteriona (2010) je pokazalo da struktura korporativnog upravljanja ne utiče na institucionalne investicije, ali da itekako institucionalne investicije utiču na strukturu korporativnog upravljanja. Oni su ispitali uticaj strukture korporativnog upravljanja (veličina odbora, nezavisnosti odbora, akcionarske zastupljenosti u revizorskom odboru, revizorski odbor i odbor za reviziju nezavisnosti) od broja i obima institucionalnih investitora. Očigledno je da se radi o finansijskim uticajima i potrebi da se preko korporativne strukture i veće kontrole utiče na smanjenje rizika. Prirodno je zbog sigurnosti ulaganja da su institucionalni investitori snažno povezani sa nivoom korporativnog upravljanja i njegovom strukturom.

3. ULOGA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA I BOT ARANŽMANA U KORPORATIZACIJI NAPREDNIH MORSKIH LUKA

U institucionalnom smislu, morske luke predstavljaju kombinaciju javnog i privatnog dobra. One generišu direktne ekonomske koristi (privatna dobra) kroz svoje operacije, kao i kao dodatne indirektno koristi (javna dobra) u oblik trgovinskog unapređenja, zatim povećanje obima proizvodnje lučkih usluga i kolateralno povećavaju usluge u vezi sa trgovinom. Navedeni "ekonomske multiplikatorski efekti" su korišćeni od strane mnogih luka da bi opravdali direktne investicije u javnom sektoru. To u ovom dvojnog karakteru proizvodnji javnog i privatnog dobra čini složenim definisanje uloge i institucionalne granice između javnog i privatnog sektora u lučkoj industriji. Smatra se da je to naročito slučaj u oblasti marina i sigurnosti luka, lučke bezbjednosti i zaštite morske sredine.

Mnoge vlade su direktno ili indirektno uključene u razvoj luke. Oni često koriste tzv. "polarni rast" argument za opravdavanje direktnog finansiranja osnovne lučke infrastrukture. Navedeni "polarni rast" proizilazi iz vjerovanja da investicije u lučka sredstva imaju jake direktne i indirektno multiplikirajuće efekte na cijelu nacionalnu ekonomiju i da je posvećenost javnih sredstava potrebna da podstakne koinvestiranje od komercijalnog i industrijskog sektora. Ovi sektori su stimulisani da ulažu investicije koje inače ne bi ulagali u odsustvu investicija javnog podsticaja investicija u lučku infrastrukturu. Međutim, istraživanja su pokazala da je utvrđivanje uzročne veze između javnih investicija i specifičnih komercijalnih aktivnosti i investicija industrijskog sektora je teško i ponekad spekulativno. Pa ipak, bitno je da vlade predviđaju i artikulišu buduće razvojne scenarije, održavaju česte konsultacije s privatnim sektorom i sprovode javne politike, koje se dosljedno primjenjuju i da omogućuju privatnom sektoru da investira s povjerenjem u projekte koji podržavaju navedene ciljeve javne politike. S druge strane, lučke operacije su biznis u sopstvenom vlasništvu i treba da budu uspješne da postignu optimalno iskorišćavanje kapitala. Investicije u lučka sredstva su pogođene rizikom, konkursima

za zemljište i kapital, ili drugim faktorima u konkurentnom poslovnom okruženju. Subvencije i podsticaji vlade narušavaju alokaciju resursa za razvoj luke i mogu dovesti do prevelikog ili nedovoljnog investiranja.

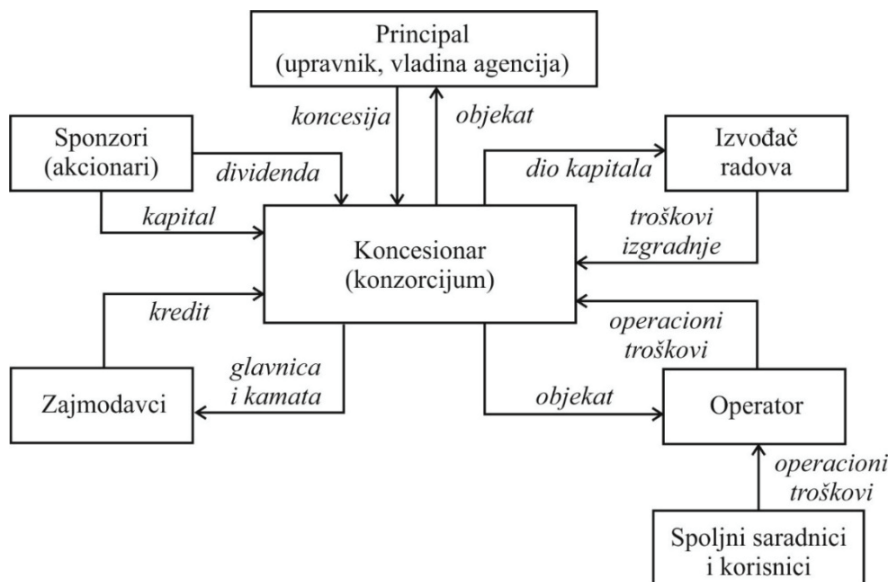
Zbog svega toga, veoma je osjetljivo usklađivanje javnih i privatnih interesa u dijelu strukture upravljanja lukom i razvoja lučke politike. Pun spektar institucionalnih okvira je na raspolaganju, prvenstveno u odnosu na granicu između javnog i privatnog sektora. Na jednom kraju spektra je puna javna kontrola nad planiranjem, regulisanjem i funkcionisanjem rezultira u tzv. "uslužnoj luci". Na drugom kraju je skoro potpuno odsustvo javnog vlasništva, kontrole ili regulatornog nadzora rezultira u "potpuno privatizovanoj luci". Usklađivanje javnih i privatnih interesa u posljednjih nekoliko godina dovelo je do opadajuće uloge vlade u lučkoj industriji. Potpuno odsustvo javnog angažmana u lučkom sektoru, međutim, i dalje je izuzetak, ograničen prvenstveno na specijalizovane luke i terminale.

Morske luke su napravile značajan napredak u razvoju javno-privatnog partnerstva. Taj trend je posebno ubrzan od sredine 1980-ih, a uslijedio je kao odgovor reformama organizacionog restrukturiranja i rada. Zbog toga je u većini evropskih država uspostavljen koncept landloard luke. On djeluje kao generator mnogih privatnih koncesija. Dolazi do sve veće podjele između lučke infrastrukture i lučkih usluga, delegiranja vlasti autonomnim lučkim upravama, alternativnih oblika učešća privatnog sektora u lukama i odgovarajuće industrijske koncentracije. Uprkos rastućoj ulozi privatni angažmana u lučkom razvoju, javna intervencija je i dalje velika. Procjenjuje se da se 90% od pomorske trgovine u EU odvija u lukama u kojima su investicije, druge politike i upravljačke odluke u rukama vlasti. Zbog sve većeg značaja sigurnosti plovidbe i bezbjednosti u morskim lukama, očekuje se da uloga vlasti i dalje ostane velika.

Učešće vlade dominira u institucionalnoj organizaciji upravljanja i finansiranja morskih luka. Lučke vlasti, lokalne samouprave i/ili privatne organizacije plaćaju za lokalnu infrastrukturu. Državna pomoć lukama dolazi u različitim oblicima (npr poreske olakšice, preferencijalne zemljišne tarife) od kojih se neke mogu teško procjeniti. Ali, očigledno je da je finansijska podrška bila i još uvijek je značajna. Haralambides et al. (2001) tvrdi da su veliki iznosi javnog novca prekretnica u razvoju morske luke, koja im omogućuje da konsoliduju svoju poziciju na tržištu.

U posljednje dvije decenije, vlade u mnogim državama pokušavaju na razne načine da privuku privatne investicije za javne projekte u morskim lukama. Jedan od načina (instrumenata) je *Build Operate Transfer* (BOT) pristup, koji ima cilj da eksternalizuje javne projekte na privatni sektor. Preko BOT aranžmana, privatni sektor dizajnira, finansira, izgrađuje i upravlja kapacitetima i na kraju, poslije određenog koncesionog perioda, vlasništvo se prenosi na vladu obično od 25 do 40 godina. Zbog toga se BOT može smatrati razvojnom tehnikom za strategijske infrastrukturne projekte pomoću privatne inicijative i finansiranja. Riječ je o širokom spektru javnih objekata: putevi, mostovi, vodovodni i kanalizacioni sistemi, aerodromi, luke i javne zgrade. BOT pristup se može da posmatrati kao dobro razvijeno javno-privatno partnerstvo (slika 5).

Slika 5: Tipična BOT organizaciona struktura



Izvor: Menheere & Pollalis, 1996, p. 10

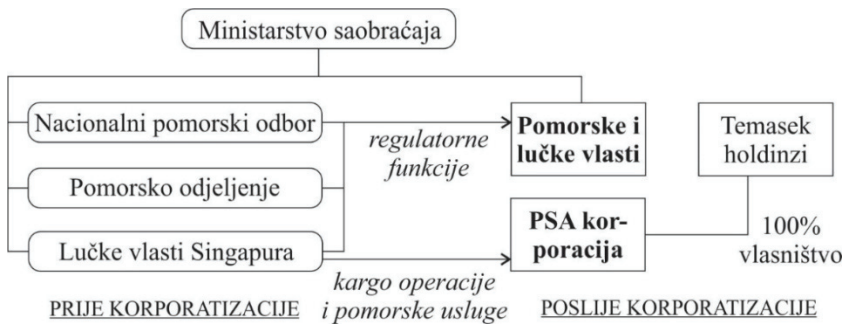
Tipičnu strukturu svakog BOT projekta čini pet glavnih učesnika (slika 3) Principal (upravnik, obično vladina agencija ili organ lokalne uprave) daje koncesiju koncesionaru. Koncesionar (obično konzorcijum preduzeća), preuzima finansiranje i razvoj projekta. On je vlasnik objekta u toku koncesionog perioda i ostvaruje profit na početne investicije kroz korišćenje objekta. Finansiranje se dobija od sponzora i kreditora. Finansiranje se obezbeđuje od strane privatnog sektora i investitori uključuju i akcionare i kreditore. Akcionari ulažu novac u zamjenu za kapital, a kreditori podržavaju koncesionara tokom pregovora sa upravnikom uz obećanje da će krediti biti na raspolaganju u toku razvoja projekata. Kreditore mogu da uključuju banke, osiguravajuća društva i vlasnike obveznica.

Koncesionar naručuje izvođača radova za izgradnju kapaciteta. U većini slučajeva, izvođač je dio koncesionarskog konzorcijuma. On je odgovoran za izgradnju projekata i za angažovanje podizvođača, dobavljače i konsultante. Operator je takođe u službi koncesionara i upravlja operativnim fazama kapaciteta. Slično izvođaču radova, operator je obično dio konzorcijuma koncesionara, zbog ključne uloge protoku prihoda. Pored toga, značaj operativnog znanja programiranje, finansiranje, projektovanje i izgradnju je preporučljiv. Često je operator podržan od strane vladine agencije, a u nekim slučajevima je i dio same agencije.

4. PRAKSA MORSKE LUKE SINGAPUR

K. Cullinane, W. Yap i J. Lam (2007, p. 287) objašnjavaju na koji način je došlo do institucionalne evolucije upravljanja u Luci Singapur. Do 1996. teretnim operacijama i regulacijom luke su rukovale tri vladine agencije, koje su bile u nadležnosti Ministarstva saobraćaja i to: Nacionalni Pomorski odbor (zakonski odbor koji se brinuo o pitanjima koja se odnose na obuku pomoraca), lučke vlasti Singapura (koji se starao o pitanjima koja se odnose na rukovanje teretima i regulacijom luke) i pomorsko odjeljenje (koje je bilo zaduženo za nadzor i registar brodova). Onda je umjesto njih regulatorne poslove preuzela institucija Pomorske i lučke vlasti, dok je kargo operacije i set pomorskih usluga preuzela investiciona PSA korporacija vlade Singapura, koja ima veliki broj brojeva tzv. Temasek holdinga i nalazi se u 100% privatnom vlasništvu prednje je prikazano na slici 6.

Slika 6: Institucionalne promjene upravljanja u luci Singapur



Izvor: Cullinane, Yap & Lam, 2007, p. 298.

K. Cullinane, W. Yap i J. Lam (2007, p. 289) navode da MPA nije uključena u operativne aspekte terminalskog biznisa. Prema njihovima istraživanjima (Ibid., pp. 288-289), ona obavlja nekoliko funkcija, i to kako slijedi:

- Regulisanje i licenciranje lučkih i morskih usluga i kapaciteta. To uključuje smanjenje odgovornosti MPA je u odnosu na ulogu Singapura i kao države zastava i luke, osiguravajući da su propisi ažurni i da se poštuju, kao i poštovanje raznih propisa Međunarodne pomorske organizacije (IMO) i drugih međunarodnih konvencija, čiji je Singapur dio. U pogledu regulisanja sektora rukovanja kontejnerima u Singapuru, MPA je odgovorna za izdavanje licenci za operatore za rukovanje teretima .
- Zaštita morske okoline i osiguravanje navigacione bezbjednosti ipomorske sigurnosti.,
- Upravljanje trgovačkom flotom Singapura, što uključuje promociju i marketing singapurskog registra brodova (SRS),

- Rad sa različitim vladinim agencijama i partnerima s ciljem da se Singapur razvije i promovira kao vodeća čvorišna luka i Internacionalni pomorski centar (IMC). To uključuje ocjenu industrijskih trendova i razvoj makroekonomskih strategija koje, npr, imaju za cilj otkrivanje i obrazovanje novih oblasti poslovanja, podsticanje lokalnog učešća i stranih investicija, unapređenje širine i dubine usluga koje pruža Singapur itd. Dakle, MPA je proaktivna u pokušaju da ojača konkurentnost luke Singapur na pomorskom tržištu.
- Očuvanje pomorskih interesa Singapura u međunarodnoj areni.

MPA spada u nadležnosti Ministarstva saobraćaja (MOT) i glavne političke odluke donose se na ministarskom nivou, obično u tijesnoj saradnji s članovima pomorske zajednice, posebno Singapurskog brodarskog udruženja i Singapurske pomorske fondacije. Korist od ovog aranžmana je politika formulirana s jakim akcentom na njihov značaj za komercijalne potrebe pomorske zajednice. Navedeni sistem takođe olakšava direktne i brze povratne informacije od komercijalne pomorske zajednice ka ministru o raznim pitanjima u kojima se osećaju poboljšanja koja će biti potrebna. Potencijalni nedostatak ovog sistema je u tome što ne zahtijeva sposobnu upravu za efikasno upravljanje komunikacionim i informacionim kanalima.

Pored MPA i MOT, i drugi državni organi s relevantnim domenskim znanjem takođe su uključeni u upravljanje, uređivanje i razvoj odabranih pomorskih industrija. Npr. ekonomski razvojni odbor Singapura nadgleda brodogradnju, popravku, offshore i sektore za pomorsku opremu, dok Singapurski turistički odbor nadgleda sektor krstarenja. Oba ova zakonska odbora izvještavaju MTI. Lučki bezbjednosni aranžmani su obezbjeđeni od strane policijske obalske straže i mornarice Singapura. Prvi izvještaji se dostavljaju Ministarstvu unutrašnjih poslova, dok se drugi izvještaji dostavljaju Ministarstvu odbrane.

Zbog svega toga, regulacija i upravljanje lukom se oslanja na zajedničke napore raznih vladinih agencija i tijela privatnog sektora, koji rade zajedno na konkretnim pitanjima u cilju jačanja konkurentne prednosti pomorstva Singapura. Osnovni princip koji ujedinjuje sve te organizacije je zajednički cilj stvaranja dobrog poslovnog okruženja, u kojem pomorska poslovna zajednica može napredovati u međunarodnom konkurentnom kontekstu.

Od 1 oktobra 1997. formirana je PSA korporacija. Osnovni metod koji je tom prilikom korišćen je korporatizacija bivše Luke Singapur. Na taj način, praktično je izvršena transformacija Luke Singapur iz svog prethodnog državnog statusa u privatnu kompaniju. Korporatizacija je označila odvajanje terminalskih operacija iz osnovne funkcije lučke uprave, koju je počela da vrši PSA korporacija i MPA. Vlada je odobrila navedene promjene upravljačke strukture u luci Singapur, jer je shvatila da one treba da dovedu do značajnog poboljšanja fleksibilnosti i konkurentnosti, uz paralelno povećanje poslovne i radne discipline i jačanje tržišne orijentacije, koja podrazumijeva povećanu sposobnost zadovoljavanja zahtijeva kupa-

ca. Pored toga, usvojena je strategiju PSA koja treba da se globalno orijentiše (Vlada Singapura, 1996, 1997).

5. ZAKLJUČAK

Eksperimentisanje u pomjeranju institucionalnih granica, koje dijele javni i privatni sektor u naprednim morskim lukama rezultirala je zdravim pragmatizmom korporativnog upravljanja. Najbolja praksa korporativnog upravljanja lučke industrije sve više se bavi konkretnim ekonomskim, organizacionim i logističkim rezultatima nego ideologijom. Ona ima za cilj da dovede do povećanja obima, nivoa i kvaliteta usluga za infrastrukturu korisnika, poboljšanja efikasnosti u poslovanju i bolje raspodjele ograničenih javnih sredstava. Istovremeno su se različite vrste lučkih terminala visoko specijalizovale u službama rukovanja teretom. Novi "greenfield" kontejnerski terminali su izgrađeni privatnim kapitalom, a razvijeni su i drugi kontejnerski terminali dokapitalizacijom i nekim od oblika privatizacije.

Efikasno korporativno upravljanje zasnovano na pluralističkim institucionalnim principima pomoglo je da se sve više morske luke integrišu u globalne logističke lance. Oni su omogućili da javne koristi (koje pružaju) prevazilaze lokalne, jer dobijaju regionalne i globalne atribute. Na početku 21. vijeka vrijednosti usluge koje pružaju regionalne luke sve više su prevazilazile interese lokalnih korisnika, i prednosti preduzeća i zajednice ostvaruju se izvan regionalnih i nacionalnih granica. Navedena globalna difuzija benefita predstavlja jake izazove za velikim investicijama u lučkom sektoru. Naglo je povećan broj strateških saveza, koji su formirani unutar globalne brodarske industrije, kao i industrije lučkih usluga. Ti savezi su imali velike i duboke implikacije na načine lučkog finansiranja, regulisanja i rada. Suočeni s ogromnim povećanjem globalne špeditorske i lučke uslužne snage (konkurentnosti), lučke vlasti su imale mnoge izazove u odbrani "javnih" i lokalnih interesa.

Nezavisno od svega, čini se da potpune implikacije svih navedenih institucionalnih promjena u korporativnom upravljanju morskim lukama i strukturi institucionalnih kompetencija još uvijek nijesu potpuno jasne. Pa ipak, činjenica je da se one obavljaju u okvirima pluralističkih institucionalnih aranžmana (javno-privatno partnerstvo, BOT aranžmani i sl.) i da jača fleksibilna uloga institucije državnog regulisanja, koja je posebno potencirana sve aktualnijim i izraženijim ekološkim i bezbjednosnim problemima.

LITERATURA

Abarbanell, J., Bushee, B. & Raedy, J (2003), "Institutional investor preference and price pressure: The case of corporate spin-offs", *Journal of Business*, Vol. 76, No. 4, 233-261.

Blanca, M., Txomin, U.O. & Amcia, B. (2009), "Italian corporate governance: Effects on financial structure and firm performance", *European Economic Review*, Vol. 43, No. 6, 1057-1069.

Brooks, M.R. & Cullinane, K. eds. (2007), "Introduction", in *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier, 3-28.

Chlomoudis, C. I. & Pallis, A. A. (2002), *European Union Port Policy*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Cullinane, K., Yap, W. Y. & Lam, J. S. L. (2007), "Devolution, Port Governance and Port Performance", *Research in Transportation Economics*, Vol. 17, 285–310.

De Langen, P. W. (2007), "Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters", In M.R. Brooks & K. Cullinane (eds.), *Devolution, Port Governance and Port Performance*, Elsevier, Amsterdam, the Netherlands, 457–477.

Dim Tropouls, M. A. & Asterion, L. M. (2010), "Ownership structure and corporate performance: Evidence from Bangladesh", *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, Vol. 14, No. 2, 127-150.

Draskovic, V. & Lojpur, A. (2013), „Corporate Social Responsibility: Illusion Vs. Real Possibility, Voluntarism Vs. Obligingness“, 16-22, Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 18th International Scientific Symposium SM 2013, Subotica.

Haralambides, H.E. et al. (2001), "Port Financing and Pricing in the European Union: Theory, Politics and Reality", *International Journal of Maritime Economics*, No. 3, 368-386.

Ihendinihu, J. U. (2009), "Auditors and corporate governance issues: Challenges towards the sustainability of Nigerian companies", *Journal of the Management Sciences*, Vol. 9, No. 2, 130-152.

Menheere, S. & Pollalis, S. (1996), Case Studies on Build Operate Transfer, (<http://www.gsd.harvard.edu/images/content/5/3/538865/fac-pub-pollalis-bot-part-1.pdf>, preuzeto 11.08.2014)

Miller, G. S. (2004), "Discussion of what determines corporate transparency?", *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, No. 2, 253-268.

Ng, A.K.Y. & Pallis, A.A. (2010), „Port governance reforms in diversified institutional frameworks: generic solutions, implementation asymmetries“, *Environment and Planning, A* 42, 2147-2167.

Nwaiwu, J. N. (2014), "Corporate Governance Structure and Institutional Investment: Evidence from a Developing Country Corporate Governance Structure and Institutional Investment: Evidence from a Developing Country", *Asian Journal of Economics and Empirical Research*, Vol. 1, No. 2, 48-56.

Ogbowu, C. N. (2014), "Corporate governance structure, financial performance and institutional investment: Evidence from quoted Nigerian companies", Ph.D Dissertation Submitted to College of Graduate Studies. University of Port Harcourt.

Port Reform Toolkit (2003), World Bank. (<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/port-reform-toolkit-ppi-af-world-bank-2nd-edition>, preuzeto 31.05.2014).

Sanda, A., Mikailu, A.S. & Garba, T. (2005), "Corporate governance mechanisms and firm financial performance in Nigeria", *AERC Research Paper*, No. 149, African Economic Research Consortium, Nairobi.

Stevens, H. (1999), *The institutional position of seaports: an international comparison*, Kluwer, Dordrecht.

Woidtke, T. (2002), „Agents watching agents? Evidence from pension fund ownership and firm value“, *Journal of Financial Economics*, Vol. 63, No. 1, 99-131.