

## Korporativno upravljanje kao intelektualna svojina menadžmenta

MILAN J. RSTI, Univerzitet Union "Nikola Tesla"

Fakultet za poslovno industrijski menadžment i pravo, Mladenovac  
MILORAD M. ZEKI, Centar za ekonomska i  
finansijska istraživanja, Beograd

Stručni rad

UDC: 005.21:334.72.021  
DOI: 10.5937/tehnika1602305R

*Razvoj složenijih oblika organizovanja preduzeća a uslovio je stvaranje manjeg broja ekonomski složenijih, ali i organizaciono kompleksnijih i komplikovanih korporativnih organizacija za koje su vlasnici često nisu imali dovoljno potencijala pa su angažovali profesionalne i kompetentne timove stručnjaka kojima su poveravali upravljanje takvim organizacijama. Ostvaruju i mnoge nove ideje i konceptima zasnovanim na znanju, menadžeri u korporacijama postaju nezamenjiv element svakog preduzeća a da se izmeni, prilagodi i stvori nove stvari mogu i u veoma promenljivom poslovnom okruženju. Međutim, prebacivanje odgovornosti za upravljanje korporacijom na menadžere ima za posledicu i pojavu zloupotrebe rukovodećih pozicija radi realizacije sopstvenih interesa. Osnovni cilj ovog rada je da ukaže na razliku od klasičnih preduzeća a, danas imamo situaciju u kojoj se kao svojina vlasnika korporacija predstavlja idejno i misaono rešenje menadžera što bi trebalo da predstavlja njihovu intelektualnu svojinu.*

**Ključne reči:** korporativno upravljanje, menadžment proces, intelektualna svojina, preduzeće

### 1. UVOD

Prema definiciji iz Leksikona menadžmenta [1], korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog preduzeća. Jedan je od pravnih oblika trgovačkih društava i ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava. Korporacija je uspela otkloniti sve slabosti ovih društava, posebno one koje se odnose na rizik, budući da u slučaju bankrota korporacije, vlasnik akcija gubi samo ono što je uložio u akcije.

Korporacija kao društvo kapitala, do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem akcija. Novčani iznos potreban za osnivanje i rad korporacije zove se osnovna glavica, koja se deli na određeni broj akcija. Akcije se nalaze u rukama akcionara, vlasnika korporacije. Korporacije se najčešće osnivaju kao akcionarska društva. U gigantskim korporacijama broj akcionara raste na stotine hiljada pa, u nekim slučajevima, i više od miliona. Korporacija je jedan od najsavršenijih načina prikupljanja kapitala, posebno u onim delatnostima u kojima priroda procesa proizvo-

vodnje zahteva veliki novac. Korporacije imaju složenu organizacijsku strukturu, s velikim brojem preduzeća (članci) u svom sastavu.

Osnovni kriterijum upravljanja korporacijskim preduzećima ima u njenom sastavu je veliki inski vlasništvo nad akcijama tih preduzeća. Velike korporacije, s obzirom na složenost svoje strukture, pristupaju procesima divizionizacije organizacijske strukture i decentralizacije rukovodjenja, te formiraju relativno autonomnih jedinica po delatnostima, profitnim centrima i strateškim poslovnim jedinicama, kako bi izbegli njihovu veliku tromost i potsticali prilagodbu zahtevima okoline u kojoj deluju. Korporacije imaju, posebno one najveće, na stotine pa i više lokalnih kompanija, širom sveta. Sve se te lokalne kompanije objedinjavaju u manji ili veći broj poslovnih podružja, odnosno programa. Jedno poslovno podružje je odnosno program može objединiti veći broj preduzeća iz različitih zemalja koje po srodnosti spadaju u određeno poslovno podružje. Najčešći oblici korporativne saradnje, povezivanja i udruživanja u savremenoj tržišnoj privredi su: karteli, koncerni, trustovi, konglomerati i multinacionalne kompanije. [2]

U korporacijama se sve više razvija unutrašnje preduzetništvo (intrapreduzetništvo) odnosno proces formiranja malih, relativno autonomnih preduzeća, odnosno jedinica u okviru korporacije kojima se dodeljuju potrebna sredstva, ljudi i organizacijska samostalnost

Adresa autora: Milan Rsti, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Fakultet za poslovno-industrijski menadžment i pravo, Mladenovac, Ivo Andrića 2

Rad primljen: 06.11.2015.

Rad prihvaćen: 23.02.2016.

da bi svi pojedinci koji imaju preduzetni ke ideje, talent i sposobnost, mogli realizovati te svoje ideje, otvaranjem novih firmi u okvirima postoje eg preduze a. Na taj na in korporacija može sa uvati najtalentovanije i najkreativnije ljude, a tako e može i ravnopravno konkurisati u pogledu preduzetništva i inovativnosti malih preduzetni kih firmi. Korporacije imaju i svoje slabosti. U samoj osnovi korporacije nalazi se konflikt izme u onih koji snose rizik (akcionara) i onih koji tim rizikom upravljaju (menadžera). Korporacije ine veoma mali procenat od ukupnog broja preduze a u privredi neke zemlje, ali po svom ekonomskom potencijalu, proizvodnji i broju zaposlenih one su nosioci privrede svake razvijene zemlje.

Ideja o kreiranju poslovne politike, kao i sam misaoni proces predstavlja intelektualnu tvorevinu menadžera u savremenim preduze ima. Upravo zbog navedenog, cilj ovog rada je da ukaže na potrebu da korporacije traže modalitete u upravlja koj strukturi, koji bi mogli pomo i ne samo da se preduze a orijentišu ka tržištu, ve da takvu orijentaciju iskoriste kao na in za ostvarivanje dugoro no održive konkurentske prednosti. Intelektualni kapital je klju ni faktor za proizvo enje konkurentske prednosti kompanija - jer konkurentska prednost zasnovana na intelektualnom kapitalu omogu ava stvaranje ve e dodate vrednosti proizvodima i uslugama, a na taj na in i dugoro ni rast te organizacije.

U ovom radu emo prikazati ulogu korporativnog upravljanja menadžmenta i njegov odnos sa vlasnicima. Imaju i u vidu, kada se govori o intelektualnom kapitalu i funkciji menadžmenta, da se radi o klju nim resursima savremenih preduze a od posebne je važnosti za itaoce ovog rada koji se bave izu avanjem ove problematike da uo e zna aj kreiranja i implementacije adekvatnog sistema upravljanja (menadžmenta) za produktivno koriš enje intelektualne svojine radi ostvarivanja rasta i razvoja.

## 2. SPECIFI NOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

U poslednjih nekoliko godina termin korporativno upravljanje se veoma esto koristi. Postavlja se pitanje da li imamo dovoljno saznanja o tome šta je to i kakve posledice ima ili bi trebalo da ima za preduze e. Razli iti su pristupi i razli ito definisanje pojma korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje predstavlja odnos izme u menadžmenta preduze a odnosno uprave i onih koji imaju svoj udeo vlasništva u tom preduze u odnosno akcionara. [3] Ovo ukazuje na obaveze onih koji u ime i za ra un vlasnika kapitala upravljaju tim kapitalom, tj. uprave, da ostvare projektovane zadatke, odnosno ciljeve i da, u isto vreme, obezbede poslovanje u

skladu sa pozitivnim zakonskim propisima kao i apsolutnu javnost rada.

U isto vreme, od kvaliteta rada menadžmenta preduze a zavisi ve a ili manja zainteresovanost budu ih investitora za ulaganje, odnosno za kupovinu akcija, ili se postiže ve a ili manja cena preduze a na berzi. Prema ovome, uspostavljaju se prava i obaveze menadžera preduze a i u vidu zahteva vlasnika kapitala.

Korporativno upravljanje se definiše i kao sistem kojim se kompanije kontrolišu i usmeravaju. Pri tome, polazi se od injenice da postoje vlasnici kapitala koji su izuzetno zainteresovani za poslovanje firme i to kroz ostvarenje rezultata u vidu profita koji e se usmeriti bilo na dividende akcionara bilo na razvoj preduze a. [4]

Kao posledica te želje akcionara postavlja se, odnosno bira se uprava i nadzor koji su direktno postavljeni i direktno kontrolisani od strane vlasnika kapitala. To su naj eš e upravni i nadzorni odbori sa razli itom kvalifikacionom, stru nom, motivacionom, polnom i drugom strukturom u zavisnosti od karaktera preduze a. Iz ovoga možemo zaklju iti da je proces korporativnog upravljanja rezultat intelektualnog napora menadžmenta.

Struktura korporativnog upravljanja podrazumeva skupštinu akcionara, upravni odbor i nadzorni odbor. Pored ova tri temeljna upravlja ka tela, u korporacijama se formiraju i drugi organi kao što su odbor za reviziju, interna kontrola i dr. Nakon realizacije definisanih ciljeva, vrši se pore enje ostvarenja sa definisanim standardima i, ako je došlo do odstupanja ostvarenja od standarda izvan zone tolerancije, pristupa se korekciji sopstvenog ponašanja.

Ovo je neophodno jer, otklanjanjem grešaka koje su uo ene, spre ava se entropija sistema ili stanje njegove najve e ravnoteže, odnosno stanje haosa. Svi ovi procesi moraju biti integrisani da bi se postigao sinergetski efekat od koristi za samo preduze e.

Na osnovu svega navedenog proizilazi da je korporativno upravljanje strukutra vo enja i nadziranje nekog akcionarskog društva. U najširem obliku, to predstavlja odnos izme u uprave i zaposlenih, odnosno institucija koje su investirale u korporaciju da bi se ostvarila dobit.

Ovo nas upu uje da se korporativno upravljanje odnosi na relacije menadžmenta i vlasnika. Praksa dobrog korporativnog upravljanja, koja štiti interese, pre svega, manjinskih akcionara od odlu uju eg je zna aja za privla enje direktnih stranih investicija u svakoj zemlji. Efikasnost rada menadžmenta u korporaciji pove ava se doživotnim u enjem i vežbanjem klju nih postupaka kod donošenja odluka i podsticanja njihove realizacije, kao i kontrole izvršenja. [5]

### 3. STANDARDI I PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Veoma je bitno utvrditi standarde korporativnog upravljanja koji nisu ništa drugo do definisani nivoi kvaliteta i kvantiteta, koji služe za upoređivanje sa ostvarenjima. U nekim zemljama ti standardi imaju i karakter zakona, kao što je slučaj sa SAD, gde se primenjuje Sarbanes-Oxley zakon. [6]

Potreba za donošenjem standarda proistekla je iz težnje da se eliminišu greške kojima su najčešće skloni ljudi koji vode preduzeće. Te greške mogu biti sledeće:

- loš menadžment;
- slaba ili nedovoljna komunikacija;
- arogancija menadžmenta;
- nerealno visoka plata menadžera;
- nekompetentnost vodećih ljudi;
- želja za liderskom moći;
- korumpiranost i
- generalno, loše ponašanje zaposlenih i menadžera.

Definisanjem standarda ove negativnosti se pokušavaju eliminisati ili pak svesti u zonu tolerancije. Standardima upravljanja detaljno se utvrđuju na ini funkcionisanja, kao i na ini zaštite interesa svih stejkholdera, odnosno svih nosilaca interesa u akcionarskim društvima. Ti standardi se, mogu posmatrati kao:

- pravo na upravljanje akcionarskim društvima;
- pravo na pravovremeno i redovno dobijanje relevantnih informacija o akcionarskim društvima;
- pravo na deo dobiti akcionarskog društva;
- pravo na prenos akcija;
- pravo na sigurnu i brzu registraciju vlasništva;
- pravo akcionara da biraju i budu birani u upravni odbor;
- pravo na deo kapitala iz likvidacione mase;
- ravnopravan tretman svih akcionara;
- uloga zainteresovanih strana u upravljanju akcionarskim društvima;
- objavljivanje i javnost informacija;
- uloga i odgovornost odbora (uprava društva, nadzorni odbor, sukob interesa-odbor za reviziju).

Ovi standardi su, u suštini, proistekli iz opšteprihvata tih principa korporativnog upravljanja, prihvaćenih od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD-a).

U principu, suština korporativnog upravljanja svodi se na to: Kako obezbediti da menadžeri-profesionalci rade u korist preduzeća i vlasnika, a ne samo u sopstvenu korist. [7] Sigurno je da menadžeri imaju svoje interese koji se, pre svega, ispoljavaju u materijalnoj naknadi za njihovo angažovanje, kao i neke

druge povlastice koje žele sa tog mesta da pribave za sebe. Logično je da imaju svoje interese i logično je da ti interesi globalno budu usaglašeni sa interesima vlasnika kapitala. Idealno je da se ti interesi međusobno podudaraju. I ne samo interesi menadžera nego i interesi svih stejkholdera.

Problem se može javiti kada je broj vlasnika preduzeća izuzetno veliki i kada nijedan od njih nema ni interesa, a ni snage da u potpunosti kontroliše menadžere. Tada su menadžeri, najčešće, u situaciji da rade u svoju korist, a na štetu vlasnika, jer ne postoji efikasan mehanizam njihove kontrole, odnosno sankcionisanja, kao što je, eventualno, smenjivanje.

Vrlo efikasan način kontrolisanja rada i ponašanja menadžera postiže se i regulisanjem pravnog statusa menadžmenta i ovde se ističe samo nekoliko bitnih aspekata tog regulisanja onako kako je to definisala anglosaksonska pravna škola.

Prvo i osnovno pravilo je apsolutna posvećenost poslu koji se obavlja. Zatim slede principi kao što su: da nije dozvoljeno da se eventualna šansa koja se ukazuje preduzeću u okrene u sopstvenu korist; interes menadžera mora biti javan i ne sme postojati nikakav kolateralan cilj za koji se ne zna, objektivno su privilegovani u delu raspolaganja određenim informacijama.

Jedan od razloga veoma malog prisustva direktnih investicija u Srbiji, i pored vrlo izraženog deklarativnog pozivanja za ulaganjima, jeste nedostatak kvalitetnog korporativnog upravljanja.

Na osnovu prethodnog, korporativno upravljanje je vrlo složen proces i, u principu, imanentan svim privrednim društvima. U principu, ono podrazumeva odnose u okviru stejkholdera, sa posebnim osvrtom na odnose vlasnika i onih koji u njihovo ime i za njihovo ime upravljaju njihovim kapitalom.

Na jednoj strani imamo vlasnike-akcionare sa svojim zahtevima i ciljevima koje žele da ostvare i da u celovitom procesu ostvarenja tih ciljeva imaju kontrolu i znatan deo uticaja na sam tok procesa, a na drugoj strani menadžere koji svoje ciljeve vide, pre svega, u materijalnoj nadoknadi za angažovanje kao i potrebi gradnje karijere.

Zato akcionari formiraju Skupštinu akcionara koja bira upravni odbor da upravlja preduzećem. Upravni odbor bira upravu koja ima upravljačku funkciju. Nadzorni odbor ima ulogu da nadzire, tj. kontroliše rad, pre svega, uprave i to najčešće u delu poštovanja zakonitosti i javnosti u radu.

Bez obzira na modalitete, cilj korporativnog upravljanja je dostizanje takvog nivoa poslovanja preduzeća kojim će se uspešno ostvarivati ciljevi i

zadovoljavati interesi svih stejkholdera a, pre svega, vlasnika kapitala i menadžera. [8]

U ovom aspektu posmatranja možemo zaključiti da se nadoknada za rad menadžera esto poistove uje sa nadoknadom za kupovinu odre ene licence, ali se u ovom slu aju to formalno ne dovodi u ravnotežu.

#### 4. CILJ KORPORATIVNOG PREDUZE A

Prema teorijskim stavovima esto su podeljena mišljenja oko osnovnog cilja korporativnog preduze a. Jedna grupa autora se zalaže za injenicu, da je cilj korporativnog preduze a maksimiranje profita. Za realizaciju ovog cilja se naglašava zna aj intelektualnog kapitala. „U današnjem poslovanju imamo situaciji u kojoj je intelektualni kapital preuzeo ulogu klju nog lidera, kada sa sigurnoš u možemo re i da vrednost neke organizacije više od 50% ini vrednost intelektualnog kapitala. Obzirom da govorimo o ve inskoj vrednosti organizacije name e se pitanje, da li taj klju ni element ima svoju strategiju i kakva je njena uloga u poslovnoj strategiji jedne organizacije?“[8]

Druga grupa autora polazi od pretpostavke da je cilj korporativnog preduze a dobit po emitovanim akcijama. Za maksimiziranje ukupnog profita preduze a se ne može re i da je osnovni cilj korporativnog preduze a, jer je manje sveobuhvatan u odnosu na ostvarenu dobit po emitovanim akcijama. Ova tvrdnja se potkrepljuje injenicom, da korporativna preduze a u uslovima nedostatka profita, mogu emitovati nove akcije i iskoristiti doti ne prihode za investiranje u državne obveznice. Na ovaj na in se relativno lako može do i do pove anja ukupnog profita, a da je isti direktni produkt umešnosti vo enja finansijske i poslovne politike od strane njenog menadžmenta. U tom smislu sasvim je za o ekivati da se model emisije i uslovi emitovanja akcija posmatraju kao intelektualna svojina menadžera. Treba ista i, da ni maksimiziranje dobiti po emitovanim akcijama ne može predstavljati sasvim prikladan cilj korporativnog preduze a. Naime, prihod po emitovanim akcijama ograni en je sa dva faktora: [9]

- vremenskim rasporedom (vremenskom distancom) o ekivanog povrata, i
- rizikom (neizvesnoš u) o ekivane dobiti.

Tre a grupa autora polazi od injenice, da je osnovni cilj svakog korporativnog preduze a da stvori vrednost svojim akcionarima. Vrednost akcije se iskazuje putem tržišne cene obi ne (redovne) akcije u korporativnom preduze u. Stoga se može izvesti zaključak, da je osnovni cilj korporativnog preduze a tržišna cena njegove akcije. Vrednost akcije zavisi od odluke preduze a: da li e se opredeliti: a) za dugoro no investiranje, b) za kratkoro no finansiranje ili c) za dividendu. Ukoliko je prisutna optimalna kombinacija sve

tri odluke, tada se može sa izvesnom sigurnoš u tvrditi, da e akcionarima porasti vrednost njihovog preduze a.

#### 5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PREDUZE EM

U onoj meri u kojoj su vlasnici obi nih (redovnih) akcija i vlasnici korporativnog preduze a, zavisi i njihovo pravo da biraju upravni odbor, a putem njega i poslovodstvo koje kontroliše poslovanje tog preduze a. Kod manjih korporativnih preduze a dato je direktno pravo vlasnicima da upravljaju preduze em. U zavisnosti od organizacije korporacije, upravni odbor (broj direktora) se može birati ve inskim ili kumulativnim glasa kim sastavom. Ukoliko je prisutan ve inski glasa ki sastav, tada akcionari imaju jedan glas za svaku akciju koju poseduju i u obavezi su da glasaju za svaki direktorski položaj koji je otvoren.

Kod kumulativnog na ina glasanja, akcionar ima mogućnost da kumulira glasove i da ih poveri manjem broju direktora koji se biraju. Kumulativnim na inom glasanja stvara se mogućnost (za razliku od ve inskog na ina glasanja) da i manja interesna grupa akcionara uti e na izbor odre enog broja direktora ( lanova upravnog odbora).

Upravljanje korporativnim preduze em podrazumeva direktno u eš e akcionara na godišnjoj skupštini korporativnog preduze a, odnosno putem punomo i za zastupanje akcionara. Potpisivanjem punomo i akcionar prepušta svoje glasa ko pravo nekoj drugoj osobi. Pri tome reguliše na in zastupanja, kao i zahtev od korporativnog preduze a da obaveštava akcionare putem zastupni ke pošte.

Obaveza je poslovodstva korporacije da pre godišnje skupštine prikupi potvrde o zastupanju od akcionara, kako bi se glasalo za predloženu listu direktora, ili za neki drugi predlog koji zavisi od akcionara. Prisutni su u praksi slu ajevi, gde se punomo akcionara može dati osobama koje nisu u poslovodstvu korporacije, te se tako može uspostaviti spoljna kontrola upravljanja korporacijom. [10]

Korporativno upravljanje je jedan od klju nih elemenata u poboljšavanju ekonomske efikasnosti i rasta, kao i u pove avanju poverenja investitora. Korporativno upravljanje obuhvata skup odnosa izme u menadžmenta kompanije, njenog upravnog odbora, njenih akcionara i ostalih stejkholdera. Korporativno upravljanje tako e pruža strukturu u kojoj se postavljaju ciljevi kompanije i odre uju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva i pra enje performansi. Adekvatno korporativno upravljanje trebalo bi da obezbedi odgovaraju i podsticaj upravnom odboru i menadžmentu da se fokusiraju na ciljeve koji su u interesu kompanije i njenih akcionara i treba da omogu i efektivno pra enje

performansi kompanije. Postojanje odgovarajućeg sistema korporativnog upravljanja, unutra pojedina njih kompanija i u privredi kao celini, pomaže da se obezbedi određeni nivo poverenja koje je neophodno da bi tržišna ekonomija funkcionisala na odgovarajući način. Kao posledica, smanjuju se troškovi kapitala, a preduzeća su ohrabrena da efikasnije koriste resurse, time se postavljaju temelji razvoja.

Korporativno upravljanje je samo jedan deo većeg ekonomskog konteksta u kojem preduzeća posluju, a koje obuhvata, na primer, makroekonomske politike i određeni stepen konkurencije na tržištu proizvoda i faktora. Okvir korporativnog upravljanja takođe zavisi od zakonskog, regulatornog i institucionalnog okruženja. [11]

Svaki rad koji ima opredmećenje dobija tržišno pozicioniranje, tako i intelektualni rad menadžera. Da li se taj rad plaća kao poseban deo u odnosu na deo konkretnog rada postavlja se pitanje. U ovim uslovima koje mi posmatramo možemo reći da se isključivo od profitne strukture preduzeća kreću i zarade menadžera. Ovo se može videti iz tabele 1.

Tabela 1. Godišnje zarade menadžera u Nemačkoj (Izvor: <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/Zarade-nemackih-vrhunskih-menadzera-nisu-tajna.lt.html>)

Kompanija	Menadžer	Fiksna zarada	Ukupna zarada	Zarada celog UO
Folksvagen	Martin Winterkom	1.791,900	16.596,200	67.351,500
Dajmler	Diter Če e	2.008,000	8.813,000	28.994,000
Simens	Peter Lešer	2.000,000	8.652,200	39.251,000
Linde	Volgan Rajcic	1.960,000	6.852,500	14.785,200
Dj e banka	Jozef Akerman	1.650,000	6.474,500	27.323,700
PWE	Jirgen Grosman	2.700,000	6.443,000	16.218,000
BMV	Norbert Janhofer	1.020,000	6.156,600	27.249,100
Adidas	Herbet Hajner	1.400,000	5.967,000	14.791,000
SAP	Jim Hageman	1.150,000	5.478,800	24.182,200
Nemačka pošta	Frank Apel	1.745,000	5.254,800	21.322,300

Iz navedenog zaključujemo da intelektualna svojina menadžera opredmećena kroz korporativno upravljanje nameće cenu kroz profitni bilans.

Taj okvir bi trebalo da obezbedi da se sva opipljiva pitanja u vezi sa kompanijom pravovremeno i tačno obavljaju, uključujući i finansijsku situaciju, poslovne performanse, vlasničku strukturu i upravljanje kompanijom. Osim toga, faktori kao što su poslovna etika i korporativna svest o interesima zajednica u kojima kompanija obavlja poslovanje u vezi sa društvenim

okruženjem i životnom sredinom takođe mogu da utiču na reputaciju kompanije i njen drugoročan uspeh.

Svest o korporativnom upravljanju i njegovoj ulozi u globalnoj privredi neprekidno i stabilno raste u poslednjih nekoliko godina. U razvijenim privredama, u kojima aktivna tržišta za korporativnu kontrolu i raslojene vlasničke strukture otežavaju akcionarima da nadgledaju menadžment, aktivisti koji su i akcionari sve češće postavljaju pitanja u vezi sa upravljanjem, a prakse upravljanja kompanijama obično redovno i budno prati šira javnost. Korporativni neuspesi istaknutih kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropi koji su se odvijali u poslednje vreme za posledicu imaju to da se sve više pažnja obraćena na korporativno upravljanje kao samostalan faktor rizika na razvijenim tržištima. Na tržištima u usponu, finansijske krize koje su pogodile Rusiju i istočnu Aziju krajem devedesetih godina XX veka takođe su otkrile velike praznine i nedostatke u praksama korporativnog upravljanja.

Berze i regulatorna tela širom sveta sve više naginju ka tome da se postave standardi ili kodeksi najboljih praksi korporativnog upravljanja. Investitori su pošli sistematično da proveravaju kakve su prakse korporativnog upravljanja u kompaniji kao sastavni deo procesa odlučivanja. Sve češće se rasprava o korporativnom upravljanju proteže van granica akcionara kompanije i njome se obuhvataju i ostali stejkholderi, kao što su kreditori, kupci, stručnjaci za zaštitu životne sredine i lokalne zajednice.

Loše prakse korporativnog upravljanja i poslovni neuspesi usko su povezani sa lošim finansijskim izveštavanjem i objavljivanjem korporativnih podataka. To utiče na poverenje investitora u finansijske informacije, što uzrokuje veće troškove kapitala. Da bismo potpunije razumeli razloge gubitka kredibiliteta i da bismo utvrdili mere koje je moguće preduzeti, proučimo uloge koje imaju različiti učesnici u procesu finansijskog izveštavanja. Dođemo do zaključka da je osnov bilo koje strukture korporativnog upravljanja objavljivanje pouzdanih i verodostojnih finansijskih informacija. [12]

Većina velikih kompanija u Americi su javne kompanije sa širokom disperzijom vlasništva. Svaki akcionar poseduje samo mali deo akcija i ima mali uticaj na način rukovođenja kompanijom. Ako se akcionarima ne sviđa politika koju vodi uprava, mogu pokušati izglasati drugi upravni odbor koji će promeniti politiku rukovođenja. Ali takvi pokušaji su retko kad uspešni, a najjednostavnije rešenje za akcionare je prodaja akcija.

Razdvajanje vlasništva i uprave u velikim američkim kompanijama stvara potencijalni sukob interesa između akcionara i menadžera. Postoji

nekoliko mehanizama razvijenih u svrhu smanjenja tog sukoba:

- Akcionari biraju upravni odbor, koji onda imenuje menadžere, nadgleda ih i u zavisnosti od prilika, otpušta ih.
- Plata menadžera je vezana za njihov rezultat na poslu.
- Novi tim preuzima kompanije koje slabo posluju i zamenjuje upravu.

Ovi mehanizmi funkcionišu samo ako je sve transparentno, tako da se lako može uoiti koliko dobro kompanija posluje. Nažalost, nepošteni menadžeri s primamljivim paketima opcija mogu nastojati sakriti istinu od investitora. Kad investitori na kraju saznaju pravo stanje stvari, ve su u velikoj nevolji.

Tako su razni skandali naveli Kongres SAD da usvoji Zakon Sarbejns-Oksli, kojim je propisano da kompanije i njihove ra unovo e dostavljaju direktorima, poveriocima i akcionarima informaciju koja im je potrebna za pra enje napretka. Izme u ostalog, zakonom je odre en nadzorni odbor za pra enje ra unovodstva javnih kompanija; revizorskim kompanijama je zabranjeno nuditi druge usluge kompanijama ije finansijske izveštaje revidiraju; zabranjeno je pojedincu voditi reviziju iste kompanije više od pet godina; a odbor direktora za reviziju se mora sastojati od direktora koji ne zavise od uprave kompanije. Sarbejns-Oksli tako e zahteva da uprava (1) potvrdi da finansijski izveštaji predstavljaju stvarni finansijski položaj kompanije i (2) pokaže da kompanija ima prikladnu kontrolu i sledi procedure za finansijsko izveštavanje. Sve to ima svoju cenu. Na primer, izvršni direktor kompanije Tenant (Tennant), srednje velikog proizvo a a sredstava za iš enje, procenio je da uskla ivanje s tim zakonom vodi do udvostru avanja naknada za reviziju, što zna i skoro dodatnih milion dolara troškova.

Vlasništvo i kontrola su obi no odvojeni u ameri kim kompanijama, a veliki blok akcija može osigurati efektivnu kontrolu ak i kad ne postoji ve inski vlasnik. Ipak, koncentracija vlasništva je manja nego u nekim drugim industrijalizovanim zemljama. Razlike nisu toliko o igledne u Kanadi, Britaniji, Australiji i drugim zemljama engleskog govornog podru ja, ali postoje dramati ne razlike u Japanu i kontinentalnoj Evropi.

U Japanu su glavne industrijske i finansijske kompanije tradicionalno vezane uz grupe zvane keiretsu. Na primjer, Micubiši (Mitsubishi) keiretsu sastoji se od 29 kompanija, uklju uju i banku, dva osiguravaju a društva, proizvo a a automobila, pivaru i eli anu.

lanovi keiretsu povezani su zajedno na nekoliko na ina. Prvo, menadžeri mogu biti u upravnom odbori drugih kompanija u grupi, a „ve e predsednika”

izvršnih direktora redovno se sastaje. Drugo, svaka kompanija u grupi ima akcije u drugim kompanijama. I tre e, kompanija obi no posu uje od keiretsu banke ili od druge kompanije iz grupe. Ta povezanost ima nekoliko prednosti. Kompanije mogu dobiti sredstva od drugih lanova grupe, bez potrebe da otkriju poverljive podatke i ako lan grupe upadne u finansijske nevolje, problemi se rešavaju u grupi, a ne ide se odmah pred ste ajni sud.

Stabilna i koncentrisana baza akcionara u velikim japanskim korporacijama olakšava im da se odupru pritisku kratkoro nih performansi i omogu ava im da se usredsrede na stvaranje dugoro ne prednosti. Ali japanski sistem vo stva korporacijama ima i svojih mana, budu i da nedostatak tržišne discipline može promovisati suviše lagodan život i omogu iti neprofitnim kompanijama da odlože sprovo enje neophodnih me-ra. Kako je japanska privreda tokom 1990-ih oslabila, te slabe strane su postale još uo lživije, a veze koje su povezivale grupe keiretsu po ele su slabiti i kompanije su po ele prodavati akcije drugim lanovima grupe.

Keiretsu postoje samo u Japanu. Ali velike kompanije u kontinentalnoj Evropi povezane su na sli na in. Na primer, banke i druge kompanije esto poseduju ili kontrolišu velike blokove akcija i mogu insisitirati na promenama u upravi ili strategijama kod loše vo enih kompanija. Na taj na in su nadzor i kontrola povereni u velikoj meri bankama i drugim kompanijama. [13]

## 6. ZAKLJU AK

Klju ne komponente modernog profesionalnog sistema menadžmenta u korporacijama razvijene tržišne ekonomije su:

- odvajanje menadžmenta od vlasništva,
- profesionalizacija menadžerske funkcije i menadžerskih organa,
- uspostavljanje menadžerskih standarda u inka,
- merenje i ocenjivanje uspešnosti menadžera u poslovanju,
- nagra ivanje uspešnih i kažnjavanje neuspešnih menadžera i
- zaklju ivanje profesionalnih menadžerskih ugovora. [14]

U nizu faktora koji su doprineli aktuelnosti korporacijskog upravljanja zna ajno mesto pripada procesu privatizacije, a samim tim i iznalaženju mogu nosti za unapre enje, kako poslovanja tako i odlu ivanja u privatizovanom preduze u.

Slede i faktor je talas integracija (spajanja i pripajanja, odnosno preuzimanja) korporacija tokom 1980-ih u SAD i 1990-ih u Evropi, odnosno globalnih

integracija (internacionalnih i interkontinentalnih) krajem XX veka, koji je pokazao da su mnoge kompanije bile „uspavane“, odnosno nedovoljno dobro vođene, pa su tako postale plin akcije neprijateljskog preuzimanja.

Na način upravljanja korporacijama u mnogome je uticalo i povećanje značaja institucionalnih investitora, a posebno penzionih fondova. Kao jedan od faktora može se istaći i globalizacija finansijskog tržišta kapitala uključujući i njegovu deregulaciju, a posebno u Evropi. Niz kriza i skandala koji su se desili (azijska 1997. godine, ruska 1998. godine i kao i bankroti i skandali u SAD 2001. i 2002. godine) bili su nesumnjivo rezultat slabosti korporativnog upravljanja.

Unapređenje korporacijskog upravljanja danas se nameće kao neminovnost. Ono bi trebalo, između ostalog, da značajno doprinosi i povećanju ekonomske efikasnosti i tržišnog privrednog razvoja, a naravno ono mora da uvažava pravno okruženje, kulturni ambijent, tradiciju, vlasništvo, kao i druge strukturne razlike.

U praksi ne postoji jedinstven model dobrog korporativnog upravljanja i zaštite intelektualne svojine menadžera. Različiti pravni sastavi, institucionalnih okvira i tradicija, dovela je do toga da se u svetu razvio celi spektar različitih pristupa.

Međutim, zajedničko svim dobrim režimima korporativnog upravljanja jeste da visoki prioritet daju interesima akcionara, koji korporaciji poklanjaju poverenje da će njihova sredstva koristiti mudro i efikasno.

Principi korporativnog upravljanja su evolutivni i treba ih posmatrati u pogledu značajnih promena u okruženju.

#### LITERATURA

- [1] Jorđević D, Bešlić H, C, Sajfert, N Z, Leksikon Menadžmenta, Agencija Matematička, Beograd, 2006.
- [2] Jorđević J, Mirosavić S, Međunarodni ekonomski odnosi, NUBL Banja Luka, 2012.
- [3] Babić V, Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2004.
- [4] Tipurić D, Korporativno upravljanje, MATE, Zagreb, 2008.
- [5] Sofronijević A, Milićević V, Ilić B, Savremeni menadžment i promene vezane za automatizaciju intelektualnih poslova, Tehnika, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, str. 533-538, 03/2013.
- [6] <http://itrevizija.ba/2010/10/sarbanes-oxley-zakon/>
- [7] Mihajlović M, Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije, ODITOR, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, str. 33-36, 09/2009.
- [8] Miletić A, Ristić M, Lutovac M, Patent kao instrument zaštite inovacija u cilju dugoročnog rasta organizacije, Tehnika, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, str. 309-3016, 02/2014.
- [9] Jorđević M, Stavrić B, Menadžment, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, 2009.
- [10] Vunjak, N, Finansijski menadžment – poslovne finansije, Subotica, 2005.
- [11] OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004
- [12] Kothari J, Barone E, Finansijsko pravo u novodstvu: Međunarodni pristup, Data status Beograd, 2012.
- [13] Brilić A. R, Majers K. S, Markus, Dž. A, Osnovi korporativnih finansija, MATE d.o.o Beograd, 2009.
- [14] Milovanović M, Berberović Š, Stavrić B, Ekonomija korporativnih preduzeća – teorija poslovne ekonomije, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2012.
- [15] <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/Zaradenemackih-vrhunskih-menadzera-nisu-tajna.lt.html>

## SUMMARY

### CORPORATE GOVERNANCE AS AN INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT

*The development of more complex forms of organization of the company is to create the conditions of a small number of complex economic, but also organizationally complex and komplikovanih corporate organizations whose successful conduct of the owners often did not have enough resources, so they hired a professional and competent teams of experts who are trusted with the management of such organizations. In exercising the power of new ideas and concepts based on knowledge, managers in corporations are becoming an indispensable element of every company will be able to change, adapt and create new opportunities to compete successfully in a changing business environment. However, the transfer of responsibility for the management of the corporation managers has resulted in the emergence of abuse of senior management positions in order to realize their own interests. The main objective of this paper is to show how unlike traditional enterprise, today we have a situation in which such property owners corporation is a conceptual and thoughtful decision managers, which should represent the members of their intellectual property.*

**Key words:** *corporate management, process management, intellectual property, company*