



***LUKA KOTOR***  
PORT OF KOTOR

# **POSLOVNI PLAN**

*Za period od 12 godina na koji se  
traži Prvenstvena koncesija  
na lučko područje Luke Kotor*



Kotor, septembar, 2018. godine



**LUKA KOTOR**  
PORT OF KOTOR

**IMPRESUM**

- OSNOV IZRADE PLANA:** Ostvarivanje prava na Prvenstvenu koncesiju na lučko područje Luke Kotor za period od 12 godina.
- KOMPANIJA:** A.D. «LUKA KOTOR»
-  Park Slobode 1  
85330 Kotor, Crna Gora
-  portofkotor@t-com.me
-  +382-32-325-573
-  +382-32-325-573
- <http://www.portofkotor.co.me>
- PRIVREDNA OBLAST:** 5222 - Uslužna djelatnost u vodnom saobraćaju
- MATIČNI BROJ:** 02044188
- STRUČNI KONSULTANT:** Doc. dr Željko Ivanović dipl. ing.
- DIREKTOR PREDUZEĆA:** Branko Kovačević
- PREDSJEDNIK ODBORA  
DIREKTORA:** Dr Branko Ivanović \_\_\_\_\_

*"I najsporiji, ako ne izgubi cilj iz vida,  
brže ide od onog koji trčkara bez cilja".*

**(Lesing)**



## **SIŽE**

---

### **1. INVESTITOR**

- |   |  |
|---|--|
| 1.1. Investitor:                            | «LUKA KOTOR» A.D. - Kotor;                     |
| 1.2. Adresa:                                | Park slobode br.1, Kotor, Crna Gora;           |
| 1.3. Telefon/fax:                           | +382-32-325-573;                               |
| 1.4. Datum osnivanja preduzeća:             | 12. 07. 1988. godine;                          |
| 1.5. Datum posljednje promjene statusa:     | 13. 09. 2002. godine;                          |
| 1.6. Osnovna djelatnost preduzeća:          | 5222 - Uslužna djelatnost u vodnom saobraćaju; |
| 1.7. Potvrda o registraciji:                | 4-0006142 / 001,                               |
| 1.8. PIB:                                   | 02044188;                                      |
| 1.9. Djelatnost na koju se odnosi projekat: | Lučko kruzing i marinsko poslovanje.           |

### **2. PROJEKAT**

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 2.1. Naziv:                | Ostvarivanje prava na Prvenstvenu koncesiju na lučko područje Luke Kotor za period od 12 godina; |
| 2.2. Karakter investicije: | Ulaganje u postojeću djelatnost;   |
| 2.3. Cilj investiranja:    | Razvoj kompanije shodno definisanim ciljevima.   |

### **3. ZAVRŠNI RAČUN ZA 2017**

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| 3.1. Bilans stanja:         | 6.678.865,00 €; |
| 3.2. Bilans uspjeha – neto: | 925.958,00 €;   |
| 3.3. Ekonomičnost:          | 1,54;           |
| 3.4. Likvidnost:            | 7,69;           |
| 3.5. Faktor zaduženosti:    | 0,27;           |
| 3.6. EBIDTA:                | 1.185.131,00 €. |

### **4. INVESTICIONI PROGRAM** **5.053.440,00. €**

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 4.1. Investicije 2018-2019:                           | 2.088.440,00 €; |
| 4.2. Investicije 2020:                                | 1.840.000,00 €; |
| 4.3. Investicije 2021:                                | 400.000,00 €;   |
| 4.4. Investicije 2022:                                | 250.000,00 €;   |
| 4.5. Investicije 2023:                                | 100.000,00 €;   |
| 4.6. Investicije 2024:                                | 350.000,00 €;   |
| 4.7. Investicije 2025:                                | 25.000,00 €;    |
| 4.8. Investicije u <u>prve tri</u> godine koncesije:  | 4.328.440,00 €; |
| 4.9. Investicije u <u>prvih pet</u> godina koncesije: | 4.678.440,00 €; |
| 4.10. Izrada projektne dokumentacije:                 | 157.000,00 €;   |
| 4.11. Ulaganja u osnovna sredstva:                    | 4.546.440,00 €; |
| 4.12. Unapređenje stanja sistema:                     | 350.000,00 €.   |

### **5. IZVORI FINANSIRANJA**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 5.1. Sopstveno učešće: | 3.303.440,00 € (65,37%); |
| 5.2. Kredit 1:         | 1.000.000,00 € (19,79%), |



- 5.3. Kredit 2: 750.000,00 € (14,84%);  
5.4. Rok otplate kredita: 8 godina;  
5.5. Greis period 24 mjeseca;  
5.6. Kamatna stopa: 4.5%.

## **6. KONCESIJA**

- 6.1. Period za koji se traži koncesija: 12 godina (2018 – 2030 godina);  
6.2. Fiksna koncesiona naknada po godini: **100.000 €**;  
6.3. Varijabilna koncesiona naknada: **59.256,6 €** (Na osnovu rezultata iz 2017. godine);  
6.4. Lučke usluge za koje se traži koncesija: Sve lučke usluge propisane u članu 4. stav 1 tačka 4 Zakonu o lukama. Pored zakonom navedenih djelatnosti, a pod kategorijom i druge pomoćne djelatnosti tražimo i sve djelatnosti koje su sa njima u saobraćajnoj, logističkoj, tehničko-tehnološkoj povezanosti, a Društvo je registrovano za njihovo obavljanje (Bliže opisano u tabeli 4.1. na stani 75 ovog elaborata).  
6.5. Katastarske parcele za koncesiju:  
1. Dio Katastarske parcele 78/1 KO Kotor I;  
2. Dio Katastarske parcele 80 KO Kotor I;  
3. Dio Katastarske parcele 28/1 KO Kotor I;  
4. Dio Katastarske parcele 4/1 KO Kotor;  
5. Dio Katastarske parcele 1 KO Kotor;  
6. Dio Katastarske parcele 26 KO Kotor.

Pored kopnenog dijela Luka Kotor **TRAŽI** dio vodnog prostora zaliva u površini od **P=86.226m<sup>2</sup>**, kao i vodni prostor rijeke Škurde I, odnosno dijela KP br. 26 u površini od **18.48m<sup>2</sup>**, što sveobuhvatno čini površinu od **99.418m<sup>2</sup>**. **Pored navedenog akvatorijuma isti čine i akvatorijumi sidrišta** na lokacijama Dobrota - preko puta Pomorskog fakulteta, uvala Kamenarovići i uvala Orahovac.

## **7. EFEKTI ULAGANJA**

Tri scenarija: *pesimizam (P)*, *realno (R)* i *optimizam (O)*

- 7.1. Ukupni prihodi za 12. godina: **P = 42.551.595€**; R = 46.183.763€ ; O = 50.343.801€;  
7.2. Ukupni rashodi za 12. godina: **P = 39.661.188€**; R = 39.573.736€ ; O = 40.354.114€;  
7.3. Dobit za 12. godina: **P = 2.630.271€**; R = 6.015.124€ ; O = 9.090.614€;  
7.4. Neto sadašnja vrijednost: i) za 8% = **4.535.315,24 €**; (ii) za 6% = 5.748.344,76 € ; (iii) za **4,5%** **6.847.157€**;  
7.5. Interna stopa rentabilnosti: (i) **P = 19,66%** ; (ii) R = 26,23% ; (iii) **O = 30,99%**;  
7.6. Period povraćaja investicije: (i) **7 g. i 64 dana**; (ii) **6 g. i 37 dana** ; (iii) **5 g. i 73 dana**;  
7.7. Relativna efikasnost projekta: (i) **1,81**; (ii) **2,17**; (iii) **2,92**;  
7.8. Ekonomičnost projekta: (i) **1,13**; (ii) **1,18**; (iii) **1,21**;  
7.9. Rentabilnost projekta: (i) **4,37**; (ii) **5,93**; (iii) **6,83**;  
7.10. Dugoročna zaduženost: 0,22;  
7.11. Akumulativnost: (i) **0,04**; (ii) **0,06**; (iii) **0,07**.

## **8. ZAPOSLENJE**

- 8.1. Broj novo zaposlenih radnika: 18;  
8.2. Broj privremeno (sezonski) zaposlenih radnika na osnovu projekta: 6.



## SADRŽAJ

---

---

Strana:

<b>1. UVODNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Osnova za izradu Poslovnog plana.....	1
1.2. Metodološke osnove i podloge za izradu Poslovnog plana.....	3
1.3. Cilj izrade Poslovnog plana.....	6
1.4. Pravni aspekti zahtjeva za koncesiju.....	8
<b>2. OSNOVNI PODACI.....</b>	<b>9</b>
2.1. Podaci o preduzeću.....	9
2.1.1. Institucionalno pravni status.....	9
2.1.2. Vlasnička struktura «Luka Kotor» A.D. Kotor .....	11
2.2. Vizija, misija i ciljevi razvoja Luke Kotor .....	12
2.3. Analiza dosadašnjeg poslovanja.....	18
2.3.1. Prva faza razvoja .....	18
2.3.2. Druga faza razvoja.....	19
2.3.3. Treća faza razvoja .....	20
2.3.4. Razvojni planovi Luke Kotor .....	28
2.3.4.1. Investicije u lučkom dijelu - operativna zona kruzera .....	28
2.3.4.2. Investicije u marinskom dijelu .....	30
2.3.4.3. Unapređenje poslovanja .....	33
2.4. Analiza finansijskog položaja i rezultata dosadašnjeg poslovanja.....	42
<b>3. ANALIZA TRŽIŠTA .....</b>	<b>46</b>
3.1. Tržište nabavke.....	46
3.2. Tržište prodaje i konkurencije.....	47
3.2.1. Tržište prodaje i konkurencije u krizingu.....	47
3.2.2. Tržište prodaje i konkurencije u nautičkom turizmu.....	55
3.3. Eksterna i interna analiza .....	56
3.4. Identifikovanje Porterovih konkurentskih sila za Luku Kotor.....	58
3.5. PEST analiza za Luku Kotor.....	59
3.6. SWOT analiza .....	59
3.7. Konkurentska pozicija «Luka Kotor» A.D.....	61
3.7.1. Analiza portfolia lučkih usluga .....	61
3.7.2. Analiza tržišnog udjela Luke Kotor .....	62
3.7.3. Analiza diversifikacije.....	64
3.8. Marketing plan za «Luka Kotor» A.D.....	65
<b>4. LUKA KOTOR–USLUGE ZA KOJE SE TRAŽI KONCESIJA .....</b>	<b>71</b>
4.1. Osnove o savremenim morskim lukama .....	71
4.2. Tehnološki postupci u radu Luke Kotor.....	73
4.3. Popis djelatnosti za koje Luka Kotor traži koncesiju.....	74
<b>5. ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA .....</b>	<b>76</b>
5.1. Kadrovska struktura .....	76
5.2. Organizaciona struktura .....	77
5.3. Zapošljavanje lica sa invalidetom .....	79



<b>6. LOKACIJA – PROSTOR ZA KOJI SE TRAŽI KONCESIJA .....</b>	<b>80</b>
6.1. Geografski položaj Luke Kotor .....	80
6.2. Granice obuhvata (koncesiono područje).....	81
6.2.1. Karakteristike infrastrukture Luke Kotor .....	83
6.2.2. Lučka suprastruktura .....	85
<b>7. ANALIZA PROCJENE UTICAJA NA ŽIVOTNU SREDINU.....</b>	<b>88</b>
7.1. Pravila ponašanja, mjere ekološke preventive u Luci Kotor .....	89
7.2. Opis segmenata životne sredine u Kotoru .....	96
7.3. Opis stanja infrastrukture u Luci Kotor .....	103
<b>8. INVESTICIONI PROGRAM ZA PERIOD KONCESIJE.....</b>	<b>110</b>
8.1. Struktura investicionog ulaganja za period koncesije .....	110
8.2. Izvori finansiranja.....	113
8.3. Amortizacioni plan otplate kredita .....	114
<b>9. RASHODI POSLOVANJA .....</b>	<b>117</b>
9.1. Investicioni troškovi .....	117
9.1.1. Obračun investicionog i tekućeg održavanja.....	117
9.1.2. Troškovi kamata .....	117
9.2. Tekući troškovi.....	119
9.2.1. Obračun materijalnih troškova .....	119
9.2.2. Obračun bruto zarada .....	119
9.2.3. Obračun potrebnih obrtnih sredstava .....	120
9.2.4. Obračun ostalih nematerijalnih troškova.....	120
<b>10. UKUPAN PRIHOD.....</b>	<b>125</b>
<b>11. POČETNI BILANS STANJA .....</b>	<b>128</b>
<b>12. PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA .....</b>	<b>128</b>
<b>13. EKONOMSKO - FINANSIJSKA ANALIZA .....</b>	<b>130</b>
13.1. Ekonomski tok.....	130
13.2. Finansijski tok .....	133
13.3. Gotovinski tok novca – ( <i>cash flow</i> ).....	136
<b>14. OCJENA PROJEKTA.....</b>	<b>139</b>
14.1. Statički pristup ocjeni projekta.....	139
14.2. Dinamički pokazatelji.....	139
14.2.1. Neto sadašnja vrijednost.....	139
14.2.2. Relativne efikasnost projekta .....	140
14.2.3. Interna stopa rentabilnosti .....	140
14.2.4. Period povraćaja investicija.....	141
<b>15. ANALIZA RIZIKA I OSJETLJIVOSTI PROJEKTA .....</b>	<b>142</b>
15.1. Analiza rizika .....	142
15.2. Analiza osjetljivosti projekta.....	149
<b>16. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>153</b>
16.1. Bitne određenosti za dobijanje primarne koncesije za Luku Kotor .....	153
16.2. Ocjena poslovanja na osnovu dobijenih rezultata .....	154
16.3. Ocjena konsultanta .....	155
<b>17. PRILOG .....</b>	<b>156</b>



## 1. UVODNA RAZMATRANJA

---

### 1.1. Osnova za izradu Poslovnog plana

Po podacima *Cruise Lines International Association - CLIA*, skoro 7 miliona evropljana se odlučilo u 2017. godini na jedno od kružnih putovanja, a globalno taj broj je iznosio 26,7 miliona ljudi, što je potvrda da su kružna putovanja postala alternativa klasičnom odmoru na kopnu.

Niti jedna društveno - ekonomska pojava krajem dvadesetog vijeka nije imala tako krupne promjene kao mobilnost ljudi u okviru međunarodnih turističkih kretanja. Dogodile su značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske, sociološke, kulturne i druge transformacije, kako u sferi tražnje, tako i sferi ponude. Prostorna disperzija i novi stilovi života utiču na makro i mikro ekonomske efekte. Skoro sve države svijeta su obuhvaćene «groznicom» turističkih kretanja, i kao emitivna i kao receptivna područja. Idući u korak sa potrebama Crna Gora se prilagođava okolnostima i traži svoje mjesto u kojima se Luka Kotor izdvojila kao jedan od ključnih reprenzata i luka od nacionalnog interesa.

Turistička tržišta i turistički promet kontinualno se razvijaju, pa su poprimili neslućene razmjere. Brzi tempo života i usmjeravanje velikog broja ljudi ka turističkim destinacijama, osim pozitivnih poslovno - ekonomskih rezultata, dovodi do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih zahtjeva, a i posledica, koje su uslovile potrebu za preispitivanjem, samih osnova savremenog turizma u cilju unapređenja sadržaja i kvaliteta usluge kako bi se zadovoljila očekivanja, želje i potrebe novog tipa poslovnog čovjeka i sve probirljivijeg turističkog gosta.

U poslednjoj dekadi XX vijeka počele su se mijenjati karakteristike turističke tražnje. Povećanje kulturnog i uopšte civilizacijskog nivoa stanovništva u privredno najrazvijenijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta i standarda života, utiču prije svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. Nekada, nekoliko dekada u nazad, jedan od najznačajnijih nestandardnih turističkih proizvoda prerastao je već sada u standardni proizvod koji se sve više širi, a to je koncept kruzing putovanja. Koncept kruzing putovanja, mijenjajući svoj status u standardni, poprima karakteristike opšteg fenomena ovog vijeka. To je djelatnost koja je prva poprimila globalne dimenzije i inicirala lokani razvoj u povezanim segmentima.

Koncept kruzing putovanja kao dio turističke djelatnosti, po ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama čini izrazitim fenomenom, koji će se po obimu transakcija približiti kontejnerskom transportu, naftnoj i automobilskoj industriji. Na to ukazuje i podatak, da je u ekonomski najrazvijenijim zemljama svijeta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam, zaposleno u prosjeku oko 65% od ukupnog broja zaposlenih. U savremenim uslovima privređivanja prihodi od turizma dostižu vrijednost<sup>1</sup> do 1,5% društvenog proizvoda svijeta, preko 8% vrijednosti ukupnog izvoza u svijetu i preko 34% svjetske trgovine uslugama. Pri tome treba imati u vidu, da je uslužni sektor dominantan u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno razvijenih zemalja. U zemljama u razvoju, mediteranskim zemljama i drugim grupacijama, još su povoljnija turistička kretanja, odnosno donose veće efekte za njihove privrede.

---

<sup>1</sup> Čerović Slobodan, «*Menadžment u turizmu*», PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2013.





Imajući u vidu značaj kruizinga u savremenim privrednim kretanjima i značaja uloge Luke Kotor za razvoj kruizinga i turizma uopšte za Crnu Goru, menadžment «Luke Kotor» A.D. je u namjeri da sa ovim Poslovnim planom prezentuje svoje poslovne namjere kako bi ostvario pravo na **Prvenstvenu koncesiju na lučko područje Luke Kotor**, i ujedno odgovori na dostavljeni dopis<sup>2</sup> Ministarstva saobraćaja i pomorstva menadžmentu ove kompanije.

**Predmet koncesije** je privredno korišćenje Luke Kotor, lučke infrastrukture, pružanje lučkih usluga i obavljanje ostalih djelatnosti u luci koje su sa tim uslugama u privrednoj saobraćajnoj ili tehnološkoj vezi, kao i izgradnja, rekonstrukcija i održavanje lučke infrastrukture i suprastrukture, njihovo korišćenje i predaja u ugovorenom roku, u svojini koncedenta, u skladu sa zakonom i ugovorom o koncesiji po **BOT** sistemu (*Build – Operate – Transfer*, izgradi – koristi – vrati), uključujući i druge oblike ovog sistema u skladu sa važećom prostorno planskom dokumentacijom, urbanističko - tehničkim uslovima i drugim propisima.

Vodeći se idejom ostvarivanja prava na Prvenstvenu koncesiju na lučko područje Luke Kotor, a shodno odredbama člana 34. Stav 3 Zakona o lukama («Sl.list Crne Gore» br.51/08, 40/11 i 27/13 od 11.06.2013.g.) menadžment «Luke Kotor» A.D. dostaviće neophodnu dokumentaciju predmetnom ministarstvu na razmatranje i to: (i) Poslovni plan za period 2018 - 2030. godina na koji se traži koncesija, (ii) završni račun i bilans stanja kompanije shodno članu 34. stav 1 Zakona o lukama za dodjelu prvenstvene koncesije.

Poslovni plan za period na koji se traži Prvenstvena koncesija shodno zahtjevu Ministarstva saobraćaja i pomorsta iznijetom u gore navedenom dopisu sadržaće:

- ✓ Predlog Investicionog programa ulaganja za vrijeme trajanja prvenstvene koncesije sa posebnim aspektom na ulaganja u prve tri godine nakon potpisivanja ugovora;
- ✓ Predlog biznis plana;
- ✓ Listu katastarskih parcela koje će obuhvatiti buduće koncesiono područje;
- ✓ Lučke usluge za koje se tražiti prvenstvena koncesija;
- ✓ Rok trajanja koncesije;
- ✓ Analiza procjene uticaja na životnu sredinu;
- ✓ Predlog iznosa koncesione naknade za korišćenje lučke infrastrukture koji uključuje fiksnu i varijabilnu nadoknadu na godišnjem nivou.

Pored prethodno navedenog, u funkciji što kvalitetnijeg prezentiranja sadašnjih aktivnosti i implementacije namjerevanih strateških razvojnih pravaca Luke Kotor, opravdanost izrade predmetnog elaborata ogleđa se i u sljedećem:

1. Odbor direktora «Luka Kotor» A.D. namjerava da koncipira i implementira dugoročnu strategiju razvoja, kojom će na valjan način moći da se suoči sa izmjenjenim tržišnim uslovima poslovanja u svojoj djelatnosti;
2. Tržište na kojem posluje «Luka Kotor» A.D. evaluira po stopi od 4,3% godišnje. Kompanija koja ima namjeru da opstane na tom tržištu mora da vrednuje i permanentno preispituje svoj poslovni portfolio u cilju prilagođavanja potrebama i razvoja poslovanja;
3. Sve buduće aktivnosti menadžmenta «Luka Kotor» A.D. treba da se usmjere ka postizanju konkurentne prednosti preduzeća i zadovoljavajućeg nivoa profitabilnosti na dugi rok.

---

<sup>2</sup> Dopis broj: 342/18-01-2433/1 od 30.03.2018.godine



U namjeri da se detaljnije obrazloži predmet istraživanja u okviru Poslovnog plana «Luka Kotor» A.D., ima namjeru da detaljnije obrazloži njenu ključnu namjeru zaključenje dugoročnog koncesionog ugovora između «Luka Kotor» A.D. i države Crne Gore – Ministarstva saobraćaja i pomorstva - Lučke uprave Crne Gore. Shodno tome, pošlo se od sljedećih saznanja da je:

1. «Luka Kotor» A.D. od strane Vlade Crne Gore prepoznata kao luka od nacionalnog značaja i da je sa time stekla status privrednog subjekta i organizacionog sistema koji prevazilazi uske okvire njenog ekonomskog poslovanja i lokalne ekonomije Kotora;
2. «Luka Kotor» A.D. sistem koji predstavlja jednog od ključnih nosilaca razvoja Opštine Kotor, Boke kotorske kao šireg prostora, pa time i države Crne Gore, te je shodno tome, potrebno nadogradi uslove u kojima luka posluje u skladu sa izraženim potrebama;
3. Prisutna realna opasnost, da raspoloživi resursi luke ne budu adekvatno efektuirani, a djelom i bespovratno devastirani ukoliko se ne dovrše započete aktivnosti na planu dovršenja investicionih ulaganja u infrastrukturu i suprastrukturu Luke Kotor, kao i adekvatnog tehničko - tehnološkog unapređenja u zoni lučkog akvatorima i sl.;
4. Potrebno raditi na razvoju nacionalne kruzing luke u Crnoj Gori na održivim osnovama sa težnjom da ona bude *Home port* u Jadranskom basenu, koja bi na taj način doprinijela većoj valorizaciji Boke kotorske i Crne Gore kao turističke destinacije;
5. Potrebno je stvoriti sve pretpostavke za: (i) povećanje stepena iskorišćenosti lučkih kapaciteta, (ii) kontrolisani razvoj **Public Service Ports** modela upravljanja lukom, (iii) primjenu savremenih metode, tehnika i tehnologije rada, marketinga i upravljanja, (iv) uvođenje novih IT tehnologija i sistema u cilju vertikalne i horizontalne integracije i pružanje novih servisa i usluga putnicima, nautičarima i poslovnim partnerima, (v) razvoj nove marketing strategije i na toj osnovi snažan prodor na ciljnom tržištu preduzeća;

Pored prethodnog, identifikacija šansi, mogućnosti, ograničenja i rizika su osnova prilagodivosti sistema na prijetnje i izazove iz eksternog okruženja preduzeća, pa iste treba sagledati na pravi način.

## **1.2. Metodološke osnove i podloge za izradu Poslovnog plana**

### **A. Metodološke osnove su bazirane na:**

1. metodologiji izrade investicionih studija propisane od strane Svjetske Banke,
2. savremenoj sistemskoj analizi,
3. opštim statističkim metodama,
4. metodologiji ekonomsko – finansijske analize.

### **B. Podlogu za izradu ovog Poslovnog plana čine:**

- ✓ Finansijski izvještaji, Konsolidovani finansijski izvještaji, i Izvještaji o poslovanju «Luka Kotor» A.D. za prethodne godine poslovanja, koji su dostupni na uvid;
- ✓ Izvještaj o reviziji finansijskih iskaza za period 01.01.2017. -. 31.12.2017. god;
- ✓ Izvještaj menadžmenta za period 01.01.2017. -. 31.12.2017. god;
- ✓ Tehnička dokumentacija Luke Kotor;
- ✓ Preporuke i standardi na prostoru Evropske Unije (EU);



- ✓ Raspoloživa stručna literatura, studije slučaja i stručni radovi koji tretiraju problematiku koja je predmet ovog elaborata;
- ✓ Važeća zakonska regulativa u Crnoj Gori;
- ✓ Prostorni plan Crne Gore i Prostorni plan posebne namjene za obalno područje Crne Gore;
- ✓ Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020 godine;
- ✓ Strategija regionalnog razvoja Crne Gore za period 2014 – 2020 godine;
- ✓ Strategija razvoja saobraćaja Crne Gore;
- ✓ European Union. 1997. «*Sea Ports and Maritime Infrastructure*». Green Paper COM (97) 678 final, 10 December;
- ✓ UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*). 1984. Handbook for Port Planners in Developing Countries. UNCTAD;
- ✓ World Bank, 2016, «*The Port Reform Toolkit*», 2nd Edition;
- ✓ Internet, a posebno sajtovi: [www.cruisemarketwatch.com](http://www.cruisemarketwatch.com); <https://www.cruising.org>, <https://www.cliaeuropa.eu>.

Prilikom izrade Poslovnog plana za «Luka Kotor» A.D. u vidu su se imali sljedeći regulatorni i zakonski okviri:

#### **A. Međunarodni regulatorni okvir**

- ✓ Dokument *The International Ship and Port Facility (ISPS) Code*, IMO, jul 2004;
- ✓ Uredba (EU) 2017/352 Evropskog parlamenta i Vijeća od 15.02.2017. godine o uspostavljanju okvira za pružanje lučkih usluga i zajedničkih pravila o finansijskoj transparentnosti luka;
- ✓ Direktiva 2009/16/EC Evropskog parlamenta i Vijeća od 23.04.2009. godine o kontroli luka države;
- ✓ Direktiva 2010/65/EU Evropskog parlamenta i Vijeća od 20.10.2010. godine o formalnim formalnostima za brodove koji pristižu i / ili polaze iz luka;
- ✓ Direktiva 2009/42/EC Evropskog parlamenta i Vijeća od 06.05.2009. godine o statističkim povratnim podacima u pogledu prevoza tereta i putnika po moru;
- ✓ Direktiva EU 2000/59/EC o pristanišnim prijemnim objektima za brodski otpad i ostatke tereta, koji su usklađeni sa IMO konvencijom MARPOL 73/78 (Međunarodna konvencija o zaštiti od zagađenja sa brodova, 1973, izmjenjena Protokolom 1978.), ima za cilj smanjenje zagađenja od otpada koji proizvode brodovi;
- ✓ Uredba (EZ) br. 725/2004 Evropskog parlamenta i Vijeća od 31.03.2004. godine o unapređenju sigurnosti broda i lučkih objekata;
- ✓ Direktiva 2005/65/EC Evropskog parlamenta i Vijeća od 26.10.2005. godine o poboljšanju sigurnosti luka;
- ✓ Direktiva 2002/59/EC Evropskog parlamenta i Vijeća od 27.06.2002. godine o uspostavljanju sistema monitoringa i informisanja saobraćaja u Zajednici;
- ✓ Direktiva 2002/84/EC Evropskog parlamenta i Vijeća od 5.11.2002. godine o izmjenama i dopunama Direktive o pomorskoj sigurnosti i sprečavanju zagađenja sa brodova;
- ✓ Uredba (EU) br. 1315/2013 Evropskog parlamenta i Vijeća od 11.12.2013. godine o Smjernicama EU za razvoj transevropske transportne mreže;
- ✓ Direktiva 2014/23/EU Evropskog parlamenta i Vijeća od 26.02.2014. godine o dodjeli koncesionih ugovora.



## B. Nacionalni zakonski okvir

- ✓ Zakon o lukama, («Sl. list CG» br. 51/2008 i 27/2013);
- ✓ Zakon o koncesijama («Sl. list CG», br. 8/2009);
- ✓ Zakona o državnoj imovini («Sl. list CG» br. 21/09,40/11);
- ✓ Zakon o javnim nabavkama («Sl. list CG», br. 42/2011, 57/2014, 28/2015 i 42/2017);
- ✓ Zakon o zaštiti prirode («Sl. list CG», br. 51/2008, 21/2009 - dr. zakon, 40/2011 - dr. zakon, 62/2013 i 6/2014 - ispravka);
- ✓ Zakon o životnoj sredini («Sl. list CG», br. 48/08);
- ✓ Zakon o strateškoj procjeni uticaja na životnu sredinu («Sl. list RCG», br. 80/05);
- ✓ Zakon o integrisanom sprječavanju i kontroli zagađivanja životne sredine («Sl. list RCG», br. 80/05, «Sl. list CG», br. 54/09);
- ✓ Zakonu o jahtama («Sl. list CG», broj 46/07 i «Sl. list CG», br. 73/10 i 40/11);
- ✓ Zakon o pomorskoj i unutrašnjoj plovidbi («Sl. list CG», br. 19/78, 8/79, 19/87, 9/89, 39/89, 22/90, 13/91, 48/91, 17/92, 27/94);
- ✓ Pravilnik o pomorskoj pilotaži, («Sl. list CG», br. 50/2014);
- ✓ Zakon o morskom dobru («Sl. list RCG», br. 14/92 i 27/94 - dr. zakon i «Sl. list CG», br. 51/2008 - dr. zakon, 21/2009 - dr. zakon i 40/2011 - dr. zakon).

Prilikom izrade ovog elaborata, u vidu su se imali i rezultati sljedećih studija, projekata i izvještaja:

1. **INTERREG** program bespovratne pomoći za jačanje ekonomske i socijalne kohezije u okviru EU kroz promovisanje pogranične, trans - nacionalne i inter - regionalne saradnje;
2. **CARDS** program (2000-2006) koji ima za opšti cilj, da podrži zemlje Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, Srbija, Crna Gora, Kosovo) u procesu stabilizacije i pridruživanja EU;
3. **TIRS** (*Transport Infrastructure Regional Study – Regionalna studija o transportnoj infrastrukturi na Balkanu*) - Studija je povjerena na realizaciju francuskoj konsultantskoj firmi «*Louis Berger*» S.A. i rađena je u okviru Pakta za stabilnost, od marta 2001. do januara 2002. godine. Studiom je definisana mreža od regionalnog značaja koja predstavlja osnovu za planirano i koordinisano investiranje u razvoj infrastrukture u regionu;
4. **REBIS** (*Regional Balkan Infrastructure Study*) – Studija infrastrukture regiona Balkana koju je finansirala Evropska komisija, započeta je juna 2002. godine, a finalni izveštaj je objavljen 2003. godine. Studiom su obuhvaćene Balkanske zemlje: Albanija, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, i Crna Gora. U okviru studije je definisana osnovna regionalna mreža i projekti na mreži pogodni za međunarodno finansiranje. Osnovna regionalna mreža je bazirana na strateškoj mreži, ustanovljenoj od strane EU Komisije i obuhvata glavne drumske i željezničke koridore koji povezuju regionalne centre, rijeku Dunav, strateške luke na Jadranu, aerodrome u pet glavnih gradova zemalja obuhvaćenih studiom, kao i aerodrome u Banja Luci, Splitu, Dubrovniku, Nišu, Prištini i Podgorici;
5. **JBIC** (*Pilot Study for Project Formation for Transport Network Development in Western Balkans*) – Pilot studija Japanske banke za međunarodnu saradnju za formiranje liste projekata za razvoj transportne mreže Zapadnog Balkana. Japanska banka za međunarodnu saradnju (JBIC) koja predstavlja izvršno tijelo za realizaciju kredita



japanske podrške za državni razvoj, pokrenula je 2005. godine izradu ove pilot studije. Osnovni cilj studije je da se identifikuju perspektivni projekti iz oblasti transportne infrastrukture na Zapadnom Balkanu, koji bi predstavljali potencijalne kandidate za finansiranje od strane JBIC-a;

6. **SIROCCO** (*Sustainable InterRegional Coastal & Cruise maritime tourism through COperation and joint planning*). Projekat održivi međuregionalni obalni i kruzing turizam kroz saradnju i zajedničko planiranje, pokrenut je 2016. godine, usmjeren je na istraživanje negativnog uticaja turizma zasnovanog na kruzerima. Rastući trendovi kruzing turizma ukazali su na potrebu planiranja i sistemskog održivog razvoja ovog oblika turizma. Projektom će se istražiti svi potencijali ovog oblika turizma, privredni, socijalni i životna sredina, obogatit će se baze podataka potrebne za dalje planiranje razvoja, kao i izradiće se preporuke za dalji održivi razvoj ovog oblika turizma;
7. **EA SEA-WAY** (*European Adriatic Sea-Way*). Glavni cilj projekta (2013-2016. godine) je poboljšanje pristupačnosti i mobilnosti putnika širom jadranskog područja i njegovog zaleđa kroz razvoj novih održivih i integrisanih transportnih usluga i poboljšanje fizičke infrastrukture vezane za te nove usluge.

### 1.3. Cilj izrade Poslovnog plana

Država Crna Gora i Opština Kotor su djelatnost Luke Kotor identifikovali kao važan segment svog privrednog razvoja. Dalji razvoj luke je od javnog značaja, pa su njeni razvojni planovi inkorporirani u razvojno-planska dokumenta Opštine Kotor, regiona crnogorsko primorje i Države Crne Gore. Bitna odrednica za razvoj Luke Kotor jeste, da je ona određena za luku od nacionalnog interesa («Sl.list CG», broj 20/11), pri čemu je iskazana briga i značaj daljih intervencija usmjerenih prema realizaciji razvojnih projekata i sistemsko unapređenje luke u modernu putničku luku treće razvojne generacije, sa naglaskom na usluge turističkim brodovima na kružnim putovanjima i nautičkim plovilima.

Luka Kotor je u skladu sa *Uredbom o uslovima koje moraju da ispunjavaju luke razvrstane prema vrsti pomorskog saobraćaja i namjeni* («Sl.list CG» broj 20/11), svrstana u trgovačku luku otvorenu za međunarodni pomorski saobraćaj, čime je postala subjekt međunarodnog pomorskog prava i sastavni dio evropske mreže morskih luka.

Pokrivenost koncesionog područja opštinskom prostorno planskom dokumentacijom, PPPPN za morsko dobro i Državnom studijom lokacije sektora 15 i 16 (u okviru kojih se nalazi koncesiono područje), stvorene su pretpostavke za implementaciju razvojnih planova kroz izgradnju i rekonstrukciju: (i) Piona za sigurno pristajanje i privez kruzera koji dolaze u Kotor, (ii) bova za siguran boravak kruzera u Boko kotorskom zalivu, (iii) proširenje kapaciteta mariskog dijela luke, (iv) razvoj, unapređenje i nadogradnja i nekih drugih segmenata od značaja za ekonomski razvoj luke, Opštine Kotor i Države Crne Gore.

Članstvom Luke Kotor u Udruženju «*MedCruise*» u statusu redovnog člana je u najširem smislu značajno i za Državu Crnu Goru, posebno za Opštinu Kotor a samim tim i šira okolina dobija na većem značaju, svrstavajući se u nezaobilazne i na Jadranu prepoznatljive kruzer destinacije što obavezuje ponuđača, budućeg koncesionara, da u svoje usluge implementira važeće međunarodne procedure i standarde, koji su usaglašeni ili će biti implementirani u nacionalne propise iz

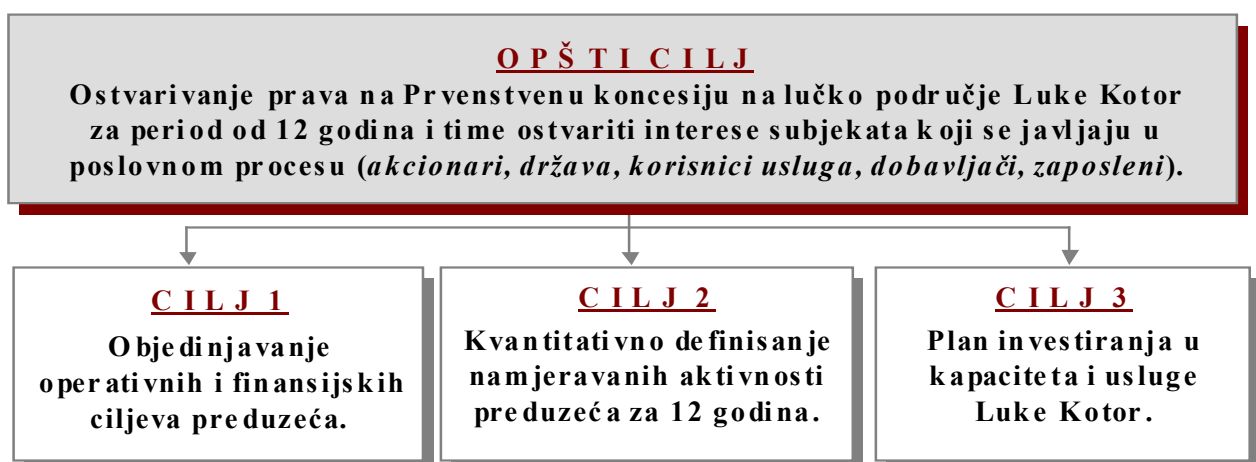


predmetne oblasti. Shodno prethodnom, uprava luke se odlučila na pokretanje procedure produženja koncesije za Luku Kotor shodno članu 34 Zakona o lukama. Ovim se želi postići stvaranje neophodnih zakonskih pretpostavki za realizaciju strateških i poslovno razvojnih planova kompanije Luka Kotor. Pored toga teži se: (i) obezbjeđenje uslova za proširenje kapaciteta i podizanje nivoa bezbjednosti i sigurnosti boravka brodovima u Boko kotorskom zalivu, (ii) povećanju ekonomskih efekata poslovanja za luku, Opštinu Kotor i Državu Crnu Goru, (iii) podizanju nivoa kvaliteta lučke usluge, i (iv) proširenje dosadašnjih uspješnih poslovnih aktivnosti Luke Kotor, omogućavajući pri tom, viši i sofisticiraniji nivo usluge skupim kruzing brodovima i jahtama, kao i putnicima koji dolaze u Kotor. Preduzeće «Luka Kotor» A.D. bi time, na valjan način odgovorilo savremenim potrebama, zahtjevima i očekivanjima postojećih i novih klijena na ciljnom tržištu. Može se reći, da realizacijom ove ideje, Luka Kotor kao privredni subjekt nastavlja svoje uspješno poslovanje na dobrobit šire društvene zajednice.

Za ostvarivanje seta definisanih razvojnih ciljeva, potrebno je uključiti sve zaposlene u skladu sa jasnom razvojnom politikom preduzeća. Plansko usmjeravanje akcija na prioritetne kompleksne cjeline, kako prostorne tako i ekonomske, eliminisaće suvišne troškove i omogućiće veću dobit. U tom svijetlu uprava preduzeća «Luka Kotor» A.D. smatra poželjnim i opravdanim odobravanje produžetka koncesije na period od 12 godina, kako bi ovo preduzeće bilo u prilici da nastavi uspješno upravljanje i realizuje svoje razvojne planove. Ekonomska i tehnološka konkurentnost, kao cilj zajedničke transportne politike kojoj teži i investitor ovog elaborata, postiže se kompatibilnom i konzistentnom realizacijom sljedećih zadataka:

- ✓ eliminisanjem svih prepreka i ograničenja u realizaciji logističkih i putničkih tokova,
- ✓ kreiranje sistema po mjeri korisnika usluge,
- ✓ zaštitom okruženja, prirodnog, kulturnog i historijskog ambijenta.
- ✓ kontinuirano praćenje, korekcija i unapređenje poslovnih procese preduzeća, proširujući uslužne kapacitete, podizanje nivoa sigurnosti i bezbjednosti u luci i lučkom akvatorijumu kroz investicije u lučku infrastrukturu i suprastrukturu.

Svrhu izrade ovog elaborata najjednostavnije je moguće definisati kroz osnovne ciljeve, koji u suštini treba da pokažu opravdanost ulaganja u njenu realizaciju (*Slika 1.1.*).



*Slika 1.1: Ciljevi izrade Poslovnog plana*



## 1.4. Pravni aspekti zahtjeva za koncesiju

Odredene specifičnosti postupka dobijanja koncesija za korišćenje luke u slučaju «Luka Kotor» A.D. proizilaze iz više činjenica i to:

- ✓ «Luka Kotor» A.D. Kotor je u prethodnom periodu koristila prostor Luke Kotor na osnovu Ugovora o korišćenju lučkog područja zaključenih sa JP «Morsko dobro» Crne Gore koje je prema Zakonu o morskom dobru, kojim je ranije regulisana oblast upravljanja lukama, bilo nadležno za potpisivanje ovog ugovora (ranije stečena prava u smislu člana 34. Zakona o lukama). Nakon isteka roka važenja navedenog ugovora, Vlada Crne Gore je u cilju nastavka kontinuiteta materijalnog pravnog položaja korisnika - operatera Luke Kotor zasnovanog na prethodnom Ugovoru, donijela Zaključke Vlade broj 08-1098 od 14. 05. 2015. godine kojim je ustupljeno na privredno korišćenje područje Luke Kotor u punom obimu prava i područja primjene kao u navedenom Ugovoru o korišćenju morskog dobra. Na navedeni način je pravni kontinuitet započet primjenom odredbi Zakona o morskom dobru donesen 1993. godine, na navedeni način a primjenom odredbi Zakona o lukama, nastavljen do okončanja postupka dodjele koncesije. Navedeno se odnosi na prava na obavljanje djelatnosti, investiciona ulaganja u cilju unapređenja lučke infrastrukture i suprastrukture, održavanja izgrađenih objekata istih, sprovođenje bezbjednostnih, sigurnosnih i ekoloških procedura u koncesiono područje Luke Kotor i grad Kotor na duži period;
- ✓ Nova investiciona ulaganja u tehničko-tehnološka rješenja koja se nude državi odnose se na: (i) izgradnju novog sistema za privez brodova kruzera na pilonima, koji će u tehničko - tehnološkom smislu unaprijediti lučku infrastrukturu, pa će se njihovom realizacijom povećati kapacitet prijema brodova u luci na siguran i bezbjedan način, (ii) postavljanje priveznih plutača, (iii) proširenje kapaciteta marine postavljanjem novih pontona, (iv) stvaranje uslova za opslugu putnika brodovima privezanim na pilonu. Do sada su se mogla vezati dva najviše tri broda srednjih veličina 150-200 metara dužine, dok su brodovi preko 200-350 metara bili na sidrištu, a nakon izgradnje planiranih projekata biće obezbijeđen vez za dva broda 250-300 metara dužine i dva manja broda;
- ✓ Odlukom Vlade Crne Gore, Luka Kotor proglašena je lukom od nacionalnog značaja.



## **2. OSNOVNI PODACI**

---

### **2.1. Podaci o preduzeću**

1. **Naziv investitora:** Akcionarsko društvo za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju «Luka Kotor»– Kotor;
2. **Skraćeni naziv** «Luka Kotor» A.D. Kotor;
3. **Sjedište:** Park Slobode 1, 85330 Kotor;
4. **Telefon/Fax:** +382-32-325-573;
5. **Web-site, e-mail:** <http://www.portofkotor.co.me>,  
portofkotor@t-com.me;
6. **Osoba za kontakt, kontakt telefon i njena funkcija u kompaniji:** Snežana Jonica,  
e-mail: snezana.jonica@portofkotor.co.me  
tel: +382 - 32 - 325 - 208  
Direktor administrativnog sektora;
8. **Vrsta djelatnosti:** 5222 - Uslužna djelatnost u vodnom saobraćaju;
9. **Datum osnivanja:** 12. 07. 1988. godine;
10. **Potvrda o registraciji:** 4-0006142 / 001;
11. **PIB** 02044188;
12. **PDV:** 92/31-00023-8;
13. **Vlasništvo (procenat udjela akcija):** Opština Kotor 56,97%, Fond PIO 17,51%, ZZZCG 5,87%, ostali akcionari 19,65%.

#### **2.1.1. Institucionalno pravni status**

Postojeće Akcionarsko društvo «Luka Kotor», pravni je sledbenik R.O. «Luka Kotor», koja je osnovana Odlukom Skupštine opštine Kotor od 12. jula 1988. godine. Nastale izmjene u zakonodavstvu uslovile su i promjenu naziva preduzeća u Društveno preduzeće, koje je odlukom Skupštine opštine Kotor, od 27. januara 1992. godine, organizovano kao Javno preduzeće «Luka Kotor».

Proces vlasničke i upravljačke transformacije J.P. «Luka Kotor», započet je donošenjem Odluke o pokretanju postupka upravljačke i vlasničke transformacije 10. oktobra 1992. godine. Transformacija je izvršena na osnovu procjene društvenog kapitala u preduzeću u iznosu od 684.000,00 dinara (304.511 DEM) na dan 1. juna 1995. godine.

Kao rezultat primjene Zakona o privrednim društvima, organizovano je postojeće Akcionarsko društvo za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju «Luka Kotor»– Kotor, registrovano u Centralnom registru Privrednog suda u Podgorici, dana 13.09.2002 godine, pod registarskim brojem 4-0006142 / 001.





«Luka Kotor» A.D. registrovano je za obavljanje sledećih djelatnosti:

- ✓ *uslužne djelatnosti u vodnom saobraćaju – 5222;*
- ✓ *manipulacija teretom – 5224;*
- ✓ *pomorski i priobalni prevoz putnika – 5010;*
- ✓ *pomorski i priobalni prevoz tereta – 5020;*
- ✓ *prevoz putnika unutrašnjim plovnim putevima – 5030;*
- ✓ *prevoz tereta unutrašnjim plovnim putevima – 5040;*
- ✓ *skladištenje – 5210;*
- ✓ *uslužne djelatnosti u kopnenom saobraćaju – 5221;*
- ✓ *hoteli i sličan smještaj – 5510;*
- ✓ *djelatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata – 5610;*
- ✓ *usluge pripremanja i posluživanja pića – 5630;*
- ✓ *djelatnost putničkih agencija – 7911;*
- ✓ *djelatnost tur-operatora – 7912;*
- ✓ *ostale usluge rezervacija i djelatnosti povezane sa njima – 7990;*
- ✓ *izgradnja brodova i plovnih objekata – 3011;*
- ✓ *izrada čamaca za sport i razonodu – 3012;*
- ✓ *popravka i održavanje brodova i čamaca – 3315;*
- ✓ *ostale sportske djelatnosti – 9319;*
- ✓ *ostale zabavne i rekreativne djelatnosti – 9329;*
- ✓ *konsultantske aktivnosti u vezi sa poslovanjem i ostalim upravljanjem – 7022;*
- ✓ *inženjerske djelatnosti i tehničko savjetovanje – 7112;*
- ✓ *taksi prevoz – 4932;*
- ✓ *ostali prevoz putnika u kopnenom saobraćaju – 4939;*
- ✓ *trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama - 47.1;*
- ✓ *ostala trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama – 4719;*
- ✓ *djelatnost agencija za privremeno zapošljavanje – 7820;*
- ✓ *ostalo ustupanje ljudskih resursa - 7830;*
- ✓ *usluge sistema obezbjeđenja – 8020;*
- ✓ *spoljno-trgovinski poslovi,*
- ✓ *uvoz-izvoz iz oblasti registrovanih djelatnosti,*
- ✓ *usluge iz oblasti registrovanih djelatnosti.“*

U spoljnotrgovinskom prometu društvo obavlja sledeće djelatnosti:

- ✓ *promet ( uvoz i izvoz ) roba;*
- ✓ *poslovi posredovanja u spoljno-trgovinskom prometu;*
- ✓ *agencijski poslovi;*
- ✓ *izvođenje investicionih radova u inostranstvu;*
- ✓ *zastupanje stranih firmi;*
- ✓ *konsignacioni poslovi;*
- ✓ *malogranični promet i reexport.*

Društvo može, bez upisa u sudski registar vršiti druge djelatnosti koje služe djelatnostima upisanim u sudski registar, a koje se uobičajeno obavljaju uz te djelatnosti u manjem obimu ili povremeno.



## 2.1.2. Vlasnička struktura «Luka Kotor» A.D. Kotor

Vlasničku strukturu «Luka Kotor» A.D. shodno evidenciji Centralne Depozitarne Agencije iz Podgorica na dan 31.12.2017. godine čine sledeći akcionari predstavljeni u tabeli br. 2.1.

Tabela 2.1: Vlasnička struktura «Luka Kotor» A.D. – Kotor na dan 31.12.2017. godine

Br.	Vlasnik akcija	Broj akcija	Učešće %	Ukupna vrijednost (€)
1.	Opština Kotor	235.520	56,97	566.025,22
2.	Fond PIO	72.364	17,51	173.912,40
3.	Zbirni Kastodi račun CKB	42.558	10,30	102.279,64
4.	Zavod za zapošljavanje CG	24.271	5,87	58.330,49
5.	Krivokapić Ranko	8.211	1,99	19.733,50
6.	Konjević Nikola	3.563	0,86	8.562,96
7.	Bećir Jovo	2.247	0,54	5.400,22
8.	Lazarević Vojin	2.247	0,54	5.400,22
9.	Zečević Vladimir	1.552	0,38	3.729,92
10.	Ostali zaposleni i građani	20.850	5,04	50.108,81
<b>UKUPNO:</b>		<b>413.383</b>	<b>100,00</b>	<b>993.483,36</b>

Privredno društvo «Luka Kotor» A.D. Kotor:

1. Na dan 31.12.2017. godine ima nominalnu vrijednost kapitala Društva u iznosu od **993.483,36 €**. Kapital je podijeljen na **413.383** običnih akcija. Vrijednost jedne akcije iznosi **2,4033€**. Na redovnoj Skupštini akcionara održanoj 18.05.2018. godine donijeta je Odluka o pretvaranju rezervi u akcionarski kapital, kao i Odluka o emisiji akcija po osnovu pretvaranja rezervi u akcionarski kapital. Na osnovu navedenih odluka akcionarski kapital «Luka Kotor» A.D. Kotor uvećan je sa **993.483,36 €**. Na **3.312.369,85 €**, a broj akcija uvećan je sa **413.383** običnih akcija na **1.378.259** akcija;
2. Nema ograničenja prenosa hartija od vrijednosti, ograničenja posjedovanja hartija od vrijednosti i/ili pribavljanja posebnih odobrenja od privrednog društva i/ili ostalih vlasnika hartija od vrijednosti;
3. Jeste osnivač i vlasnik 100% udjela u pomorsko- turističkoj agenciji D.O.O. «Kotor Mar», i osnivač i vlasnik 30% udjela u društvu D.O.O. «Montenegro Shorex», Kotor;
4. Nema sistem kontrolisanja sticanja akcija od strane zaposlenih u slučaju kada zaposleni ne vrše direktno svoja kontrolna prava;
5. Ograničenja prava glasa, kao što su, ograničenja prava glasa vlasnika određenog procenta hartija od vrijednosti ili određenog broja akcija, rokovi za ostvarivanje prava glasa ili u slučajevima kada su imovinska prava iz hartija od vrijednosti razdvojena od vlasništva nad tim hartijama od vrijednosti definisani su Zakonom o privrednim društvima. Iste odredbe sadržane su i u Statutu društva;
6. Nije poznato sa sporazumima između akcionara koji mogu imati za posljedicu ograničenja prenosa hartija od vrijednosti i/ili glasačkih prava;
7. Vršiti imenovanja članova odbora direktora i izmjene osnivačkih akata shodno odredbama Zakona o privrednim društvima i Statutom društva;
8. Ovlašćenja članova odbora direktora, a naročito u vezi sa emitovanjem akcija i otkupom emitovanih akcija, definisani su Zakonom;
9. Nema zaključene druge značajne sporazumime u kojima je emitent ugovorna strana i koji proizvode pravno dejstvo, mijenjaju se ili okončavaju nakon preuzimanja emitenta po sprovođenju javne ponude za preuzimanje i njihovim pravnim dejstvima,



osim ako su sporazumi po svojoj prirodi takvi da bi njihovo objavljivanje imalo značajne štetne posljedice po emitenta, pod uslovom da emitent nije izričito obavezan da objavi te podatke u skladu sa zakonom;

10. Nema zaključene sporazume između emitenta i članova odbora direktora ili zaposlenih kojima se ugovara plaćanje nadoknade u slučaju ostavke, prestanka mandata po drugom osnovu ili prestanka radnog odnosa članova odbora direktora ili zaposlenih ili kada radni odnos ovih lica prestaje usljed preuzimanja.

## 2.2. Vizija, misija i ciljevi razvoja Luke Kotor

### A. Vizija

**Vizija** preduzeća «LUKA KOTOR» A.D. proistekla je iz želje i planova uprave ovog preduzeća da očuva dugogodišnju tradiciju poslovanja luke, unaprijedi poslovanje istog u skladu sa savremenim potrebama i realizuju integracione procese u horizontalnoj i vertikalnoj ravni. Shodno tome, Vizija «LUKA KOTOR» A.D. je da bude privredno održiva i uspješna, rastuća kompanija posvećena pružanju usluga u krizingu i jahtingu visokog kvaliteta sa najvišim standardima sigurnosti i bezbjednosti. To znači, biti kompanija koja će:

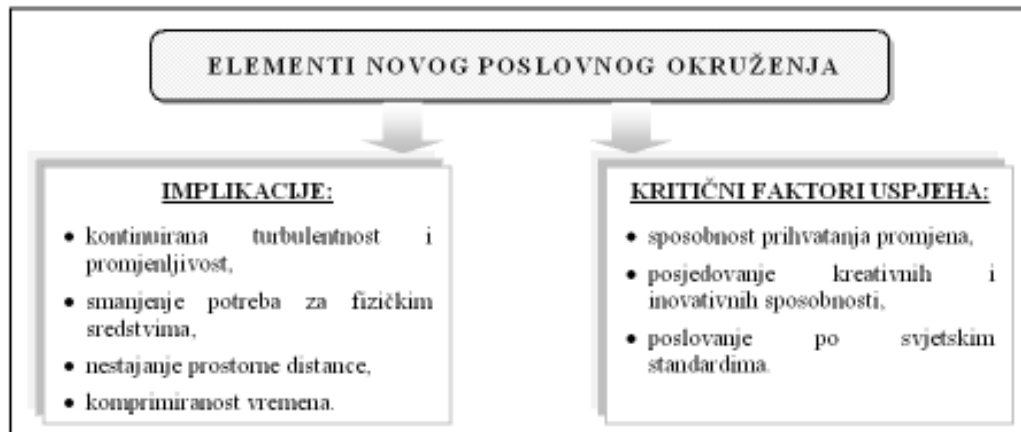
1. Svojim uslugama zadovoljiti potrebe, želje i očekivanja klijenata, akcionara, lokalne uprave i državnih institucija;
2. Biti sistem integrator svih turističkih subjekata u Boki kotorskoj, u cilju postizanja što boljih efekata od krizing turizma. Povezivanje javnog i privatnog sektora, lučkih i gradskih vlasti, predstavnika javnih saobraćajnih i komunalnih preduzeća, turističkih agencija, privatnih ponuđača turističkih usluga, i drugih u jednu administrativnu platformu, treba da stvori *win-win* efekat sa sve. Model udruživanja bi se mogao realizovati u okviru *upravljačkog centra za krizing*, koji bi imao jedinstveno upravljačko tijelo sastavljeno od predstavnika više interesnih subjekata sa upravljanjem po *core* (jezgru) modelu. Udruženje bi imalo organizovan i ciljni marketinški nastup na ciljnom tržištu, radilo bi na razvoju imidža Kotora kao krizing destinacije, kontrolisalo bi kvalitet i cijene usluga, bavilo bi se osmišljavanjem i obogaćivanjem turističke ponude, proučavanjem strukture korisnika i nivoa njihovog zadovoljstva, pruženim dodatnih usluga po mjeri gosta i drugih sličnim aktivnostima od šireg interesa;
3. Imati prepoznatljiv imidž i koja će kao takva biti interesantna i atraktivna za rad i zaposlenje mladih i stručnih ljudi;
4. Značajno doprinijeti očuvanju tradicije i istorijske komponente grada Kotora i čitavog prostora Boke kotorske kao svojevrsnog prirodnog, kulturnog i istorijskog fenomena.

### B. Misija

**Misija** preduzeća «LUKA KOTOR» A.D. kao motivacija za pokretanje preduzetničkog poduhvata u cilju ostvarivanja zacrtane vizije, prvenstveno proističe iz tradicije poslovanja, zatim jako bitne istorijske komponente grada i geografskog područja kome pripada luka, te onda osnovne djelatnosti i na kraju vlasničke strukture, što sve inicira traženje odgovora na pitanje kako Luka Kotor da ostane vodeća nacionalna luka u oblasti krizing turizma, i važna marinska luka u Crnoj Gori. S tim u vezi, misija preduzeća «LUKA KOTOR» A.D. jeste da to bude **fleksibilno preduzeće** u dinamičnom okruženju svog poslovanja, koje će odgovoriti novim izazovima i potrebama koje nameće tržište.

Dinamičko poslovno okruženje u kojem posluje Luka Kotor je u najvećem broju slučajeva i kompleksno – diversifikovano (raznovrsno) i obiluje čestim promjenama. Da bi se prilagodila dinamičnim uslovima, luka treba da razvije i pospeješuje svoju **fleksibilnost i prilagodivost**.

Fleksibilno preduzeće ima sposobnost brzog reagovanja na promjene (*Slika 2.1.*), u smislu korišćenja šansi ili pak izbjegavanja opasnosti. Fleksibilna preduzeća brzo mijenjaju svoj uslužni program, tehnologiju i prilagođavaju se izmijenjenim zahtjevima potrošača (korisnika). Međutim, fleksibilna preduzeća nijesu samo proaktivistička, u smislu prilagođavanja promjenama, to su inovativna preduzeća, pa nastoje sama kreirati šanse svog prosperiteta.



*Slika 2.1: Elementi novog poslovnog okruženja*

### **C. Ciljevi razvoja**

**Poslovni ciljevi** preduzeća «LUKA KOTOR» A.D. je da uspješno realizuje već započeti proces menadžmenta totalnim kvalitetom (TQM) lučke i marinske usluge u cilju stvaranje pretpostavki za dobro tržišno pozicioniranje. To se može postići:

- ✓ ekspanziom rasta i diverzifikacijom djelatnosti,
- ✓ asortimanom usluga u skladu sa potrebama i očekivanjima korisnika,
- ✓ povećanjem prisutnosti broja brodara, brodova i jahti, što se može postići:
  - boljim marketing planom,
  - uvođenjem inovacija u lučkom servisu,
  - e-ponudom dodatnih usluga u okviru sopstvene e-platfome,
- ✓ rad na proširenju pozitivnog imidža u javnosti u skladu sa definisanom misijom;

Ciljeve razvoja «Luke Kotor» A.D. ne treba posmatrati u jednoj ravni i sa jednog aspekta. Oni su mnogo više od toga, pa shodno tome luku možemo posmatrati sa tri ključna aspekta, **šireg, užeg i najužeg**.

**1. Širi aspekt - Posebni ciljevi razvoja Luke Kotor.** Kao poseban cilj razvoja Luke Kotor treba da bude usklađen sa stavovima vodećih međunarodnih organizacija, a to je:

*Luka Kotor kao savremena luka treće generacije, i home kruzingska luka u ovom dijelu Mediterana u funkciji realizacije postojećih i novih vodećih svjetskih kruzingskih provajdera, koja će kao takva doprinijeti jačem pozicioniranju Kotora kao značajne kruzingske destinacije na svjetskoj i evropskoj mapi.*



**2. Uži aspekt - Opšti ciljevi razvoja Luke Kotor.** Sa aspekta teorije sistema, Luka Kotor predstavlja: (i) značajan podsistem pomorske privrede Crne Gore, (ii) jedan od najvažnijih privrednih sistema Crne Gore, (iii) najznačajniju kruzing destinaciju u Crnoj Gori, (iv) korespondentni čvor između kruzing turizma i turističkog servisa Kotora i Boke kotorske, (v) prirodnu marinu sa funkcijom prihvata, opsluge i čuvanja domaćih i stranih jahti i čamaca. Imajući ove postavke u vidu, cilj razvoja Luke Kotor može biti:

*Luka Kotor - jedinstveni sistem generator razvoja šireg spektra djelatnosti sa fokusom na četiri primarne djelatnosti: (i) pomorsku, (ii) nautičko - marinsku, (iii) turističku i (iv) logističku djelatnost na prostoru Boke kotorske u cilju njene bolje valorizacije razvoja održive mobilnosti i pomorsko-maritimne i logističke operativnosti.*

### **2. Uži aspekt - Posebni ciljevi razvoja Luke Kotor.**

- ✓ Luka Kotor kao ključna karika turističke ponude Boke kotorske;
- ✓ Luka Kotor kao bitna karika Medkruzinga i time korisnik bespovratnih finansijskih sredstava iz EU razvojnih fondova;
- ✓ Luka Kotor kao ključna okosnica razvoja kompletnog nautičkog servisa u ovom dijelu Boko kotorskog zaliva, u cilju stvaranja veće ekonomske koristi za Kotor i Crnu Goru;
- ✓ Luka Kotor kao sistem u kojem se razvija savremeni *cross docking* terminal, koji treba da stvori osnovu za razvoj logističkog koncepta za grad Kotor na savremenim osnovama;
- ✓ Bolja kooperacija i koordinacija rada svih vidova transporta u regionu, forsirajući jedinstveni sistemski aspekt preko **UPIN modela** (*Utvrđi – Planiraj – Implementiraj - Nadgledaj*);
- ✓ Stvaranje uslova za razvoj modela kooperacije, koordinacije i konsolidacije pojedinih vidova transporta, posebno u periodu ljetnje turističke sezone.

**3. Najuzi aspekt - Ciljevi razvoja sa logističkog aspekta.** Ključni cilj razvoja sa logističkog aspekta jeste razvoj *cross docking* terminala u funkciji gradske logistike. Jednostavna forma *cross docking* terminala za brzi transfer robe u ulovime zagušenja drumskih saobraćajnica u periodu ljetne sezone, treba da doprinese efikasnijem radu F<sup>+</sup> funkcija luke, na osnovu boljeg iskorišćenja njenih postojećih infra i supra strukturnih kapaciteta, efikasne realizacije loko transporta na relaciji luka – gradska zona Kotora i priobalni mjesta duž obale Boko kotorskog zaliva. Uključivanjem luke u rešavanje problema regionalne logistike, bi se doprinijelo smanjenju nivoa transporta u okviru čitavog prostora Boko kotorskog zaliva, bolja upotreba javne infrastrukture, upotreba unapređenih eko rešenja u oblasti gradske logistike, prirodnog uparenja i preraspodjela rada između drumskog i vodnog vida saobraćaja, itd. Sve ovo treba da stvori sinergijski efekat, prije svega smanjenjem direktnih negativnih uticaja na okruženje i razvoj turizma, kao i poboljšanje snabdijevanja potrebnom robom čitavog prostora Boke. Ovakva rešenja podstaknuta su od lokalne vlasti u obliku logističkih modela u kojima su vlasti dominantno zastupljene u upravljačkoj strukturi, kako bi na integralan način mogli upravljati resursima na svom prostoru.

**3. Najuzi aspekt - Ciljevi prostornog razvoja.** Projekat razvoja Luke Kotor definisan je projektom Prostorni plan posebne namjene za obalno područje Crne Gore (PPNOP CG)<sup>3</sup>, kojim su date smjernice prostornog uobličavanja lučke zone u Kotoru.

## **D. Strategija razvoja**

**Strategija** preduzeća «LUKA KOTOR» A.D. proistekla je kao rezultat planskog pristupa uprave luke, koja želi racionalnim reagovanjem preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja

---

<sup>3</sup> PPPNOP CG – U toku je Javna rasprava na nacrt ovog plana. Očekuje se usvajanje ovog plana krajem 2018. godine.

svoju djelatnost da postigne zacrtanu viziju preduzeća na zadovoljstvo, uprave, akcionara, grada Kotora, pomorske privrede Crne Gore i države kao jednog od vlasnika luke. Kreiranje jedinstvene i vrijedne pozicije Luke Kotor obuhvatanjem različitog seta aktivnosti teži se stvaranju i održavanju trajne konkurentske prednosti preduzeća.

Izbor područja poslovne aktivnosti je osnovno pitanje strategije, jer se njime determinišu efektivnost preduzeća. Poslovno područje je segment sredine prema kome je usmjerena poslovna aktivnost preduzeća. Izborom poslovnog područja, preduzeće se opredjeljuje za određenu uslugu, za određeno tržište, tj. određene kategorije potrošača i za određenu tehnologiju, koja je potrebna za pružanje izabrane usluge. Prema tome, osnovne dimenzije poslovnog područja su: **usluga, tržište i tehnologija**. Alokacija resursa je pretežno interno pitanje preduzeća, koje je orjentisano na efikasnost, te determinišu konkurentsku sposobnost preduzeća. Izbor poslovnog područja i alokaciju resursa nužno je simultano vršiti, jer je potrebno obezbijediti i treći element strategije – konkurentsku prednost. Konkurentska prednost je determinisana ukupnim sposobnostima firme.



Slika 2.2: *Elementi strategije za Luku Kotor*

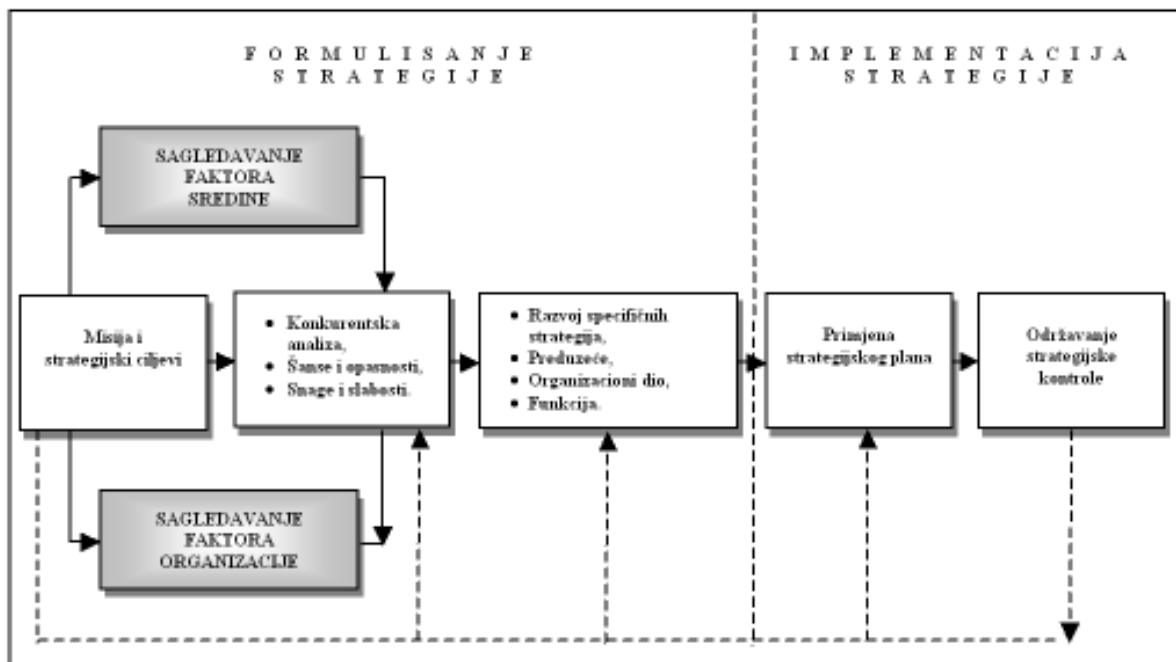
Svjesna činjenice, da strategija predstavlja interaktivnu vezu između organizacije i sredine, koja se svjesno (planski) oblikuje da bi se potencirale prednosti i minimizirale slabosti organizacije, kao i da bi se koristile šanse i izbjegavale opasnosti koje kreira okruženje, kao i činjenici da je Luka Kotor decentralizovana kompanija koje posluju u stabilnoj sredini, uprava luke (top menadžment) je opredeljena, da je potrebno sprovesti proces sukcesivnog reagovanja na promjene u okruženju uz adaptivno oblikovanje strategije. Zbog bitnih karakteristika i značaja strategijskog menadžmenta, top menadžment je pri definisanju strategije preduzeća Luka Kotor imao u vidu sledeće dimenzije strategijskog odlučivanja<sup>4</sup>:

- ✓ zbog karaktera strategijskih odluka, njihovo donošenje je u nadležnosti top menadžmenta;
- ✓ donošenje strategijskih odluka zahtijeva predviđanje i analizu uticaja velikog broja faktora iz okruženja;
- ✓ sprovođenje strategijskih odluka zahtijeva odgovarajuću alokaciju resursa preduzeća (bilo da su interno ili eksterno dostupni);
- ✓ dugoročne su konsekvence strategijskih odluka na vitalnost preduzeća i pri njihovom donošenju treba voditi računa o cjelini preduzeća;
- ✓ strategijske odluke su u funkciji ostvarenja željenih aspiracija;
- ✓ brojne su konsekvence strategijskih odluka na pojedine poslovne funkcije, organizacione djelove i njihovu povezanost;

<sup>4</sup> Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 206.

- ✓ da bi strategijsko odlučivanje bilo efikasno, neophodno je uvažavati interese, stavove i očekivanja različitih interesnih grupa (stejkholdera) kao što su akcionari, zaposleni, lokalna samouprava, lučka uprava, resorno ministarstvo;
- ✓ strategijskim odlučivanjem se uspostavlja aktivan odnos preduzeća sa njegovim okruženjem.

Top menadžment Luke Kotor je usmjeren na sprovođenje upravljačkih zadataka iz oblasti strategijskog menadžmenta: (i) razvoj strategijske vizije i poslovne misije, (ii) određivanje ciljeva, (iii) definisanje strategije za ostvarivanje utvrđenih ciljeva, (iv) primjena i izvršavanje izabrane strategije, i (v) ocjena ostvarenih performansi, ispitivanje mogućnosti novog razvoja i iniciranje korektivnih prilagođavanja.

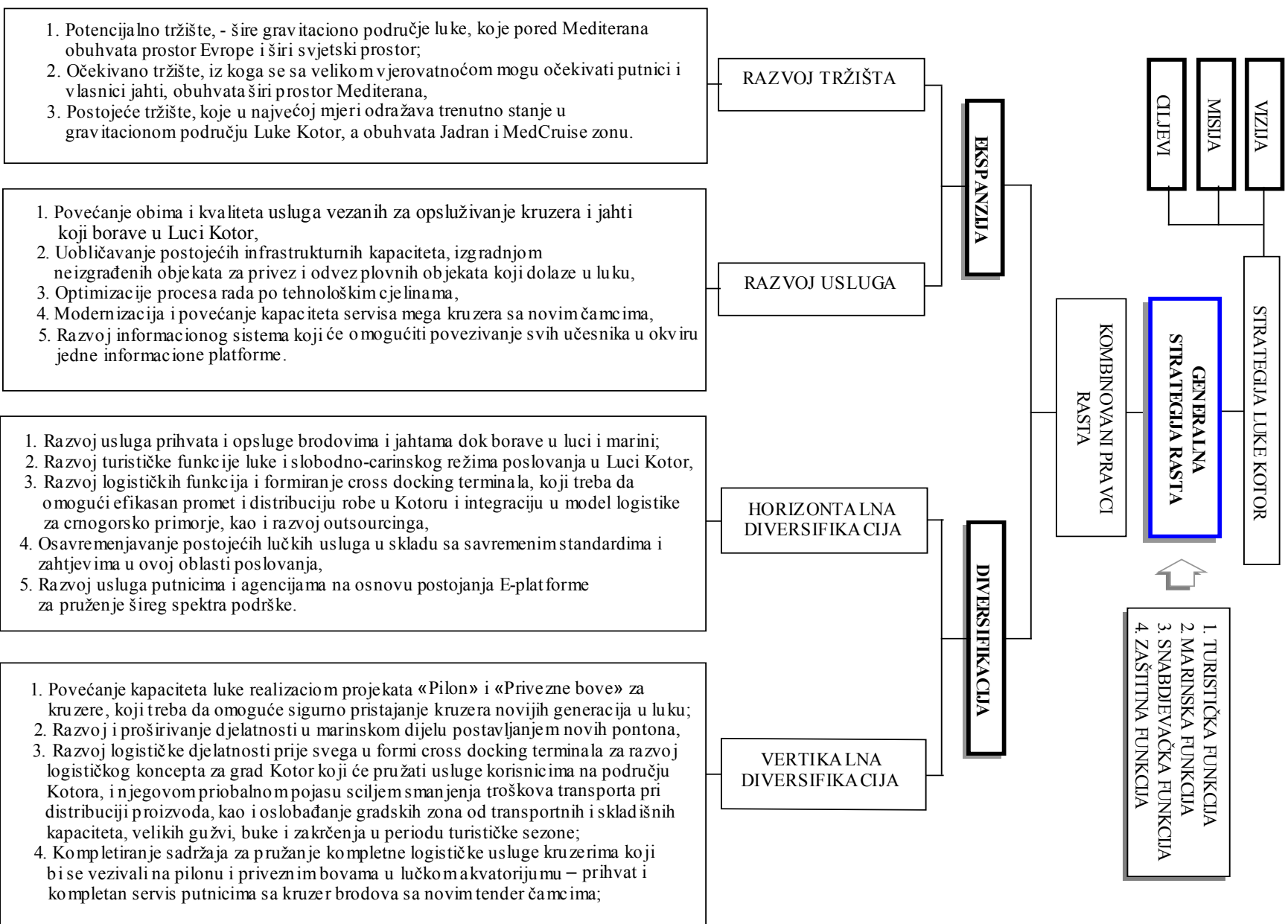


Slika 2.3.: Model strategijskog upravljanja za Luku Kotor

Shodno polaznim razmišljanima, top menadžmet preduzeća je definisao sledeću strategiju za Luku Kotor za period prvenstvene koncesije:

- ✓ Permanentno usavršavanje, širenjem asortimana pomorskih, lučkih, marinskih, logističkih i turističkih usluga, unapređenje usluge i odnosa sa postojećim i potencijalnim klijentima, kao i snažan marketing nastup na ciljnom tržištu;
- ✓ Jačanje svog položaja u oblasti kruzinga i marinskog poslovanja na prostoru Mediterana i Boke kotorske razvojem postojećeg biznisa i korišćenjem stručnih potencijala zaposlenih;
- ✓ Uspostavljanje saradnje i partnerskih odnosa sa univerzitetima, stručnim udruženjima, renomiranim preduzećima, nadležnim državnim institucijama, i drugim organizacijama u zemlji i inostranstvu koje tangira pomorstvo, lučko poslovanje, nautički turizam i kruzing;
- ✓ Stručno-tematsko usavršavanje zaposlenih na seminarima obnove znanja, naučnim skupovima iz predmetne oblasti i studijskim posjetama kruzing lukama i jahting marinama u Mediteranu i šire.

Kao bitno opredijeljenje uprave luke jeste, da treba sprovesti kombinovane pravce rasta (Slika 2.4).



Slika 2.4: Predlog buduće korporativne strategije Luke Kotor





## **E. Poslovna filosofija**

**Poslovna filosofija** preduzeća «Luka Kotor» A.D. bazira se na marketing filosofiji i počiva na konceptu pružanja kontrolisanog javnog servisa u krizingu i jahtingu u kome je korisnik u centru pažnje. Cjelokupni javni servis je organizovan u okviru:

1. **Osnovnog servisa** brodovima i jahtama koji tiču Luku Kotor;
  - ✓ Servis u osnovnoj i pomoćnoj pomorskoj djelatnosti,
  - ✓ Servis u lučkoj djelatnosti putničkim i teretnim brodovima, i gradskoj logistici,
  - ✓ Servis u marinskoj djelatnosti,
2. **Dopunskog servisa** brodovima, jahtama i trećim licima
  - ✓ Usluge snabdijevanja brodova i jahti vodom, strujom, gorivom, hranom, itd;
  - ✓ Pružanja usluga trećim licima (rezervacije, itd).

Zato je preduzeće odlučno da napravi takvu investicionu strukturu koja će doprinijeti razvoju novih usluga i tehničko – tehnološkog podizanja nivoa sadašnjeg stanja sistema u skladu sa savremenim svjetskim trendovima u ovoj oblasti poslovanja.

### **2.3. Analiza dosadašnjeg poslovanja**

«Luka Kotor» A.D. - Kotor je privredno društvo registrovano za vršenje usluga u međunarodnom pomorskom saobraćaju. Svoje registrovane djelatnosti od osnivanja vrši na adresi poslovnog sjedišta u Kotoru, Park Slobode br.1. U svojoj sada dugoj istoriji isto je imalo više karakterističnih razvojnih faza i razvojnih perioda.

#### **2.3.1. Prva faza razvoja**

Prva faza razvoja Luke Kotor usko je povezana sa razvojem civilizacije i razvojem morskih luka uopšte. Prirodne uvale i zakloni od nevremena bili su dobra osnova za formiranje ribarskih zajednica, oko kojih se kasnije razvijaju stambena naselja, trgovina, a usko povezano sa time i funkcija logistike. Prisustvo i kombinacija ovih faktora utiče na izgradnju prvo malih pristana, lako tehnički izvodljivih na mjestima koja su pored prirodnih zaklona pristupačna sa aspekta dubine mora. Ekspanzom robne razmjena raste i potreba za kapacitivnim povećanjem mjesta sučeljavanja robnih tokova i razvoj sistema koji mi danas nazivamo luke. Može se reći, da je ovo postala pojava u srednjovjekovnim gradovima Mediterana koji svoj razvoj usko vezuju za vodnu površinu i pristaništa kao sisteme od pomoći u trgovinskim, putničkim i transpornim procesima.

Prostor Boke kotorske, vjekovima je bio interesantan sa trgovačkog, industrijskog, vojnog, sociološkog, kulturološkog, turističkog i drugih aspekata. Tako u istorijskim dokumentima koji datiraju iz perioda druge polovine 12. vijeka, Kotor se spominje kao Luka Kotor. Zasigurno da je sa lučkog aspekta posmatranja u Kotoru postojala i neka aktivnost priveza ribarica i manjih plovila i prije ovog doba.

Period Srednjeg vijeka je orjentisan na razvoj prometa usluga između Sjevernog i Istočnog Sredozemlja, i tek njegovim krajem javlja se potreba za izgradnjom većih luka, koje su u



moćnosti da prihvataju veća plovila, robu i teret, odnosno, da predstavljaju mjesta sučeljavanja robnih i putničkih tokova i sistema koji je generator privrednog razvoja područja kome pripada.

Nakon ovog perioda počinje da se pojavlje organizovani transport robe i putnika. U mnogim spisima navodi se, da Kotor pored Dubrovnika postaje centar trgovine na ovom prostoru Jadrana. Zabilježeno je da sredinom 19-og. Vijeka funkcionisao redovan putnički saobraćaj jedrenjacima tipa «Dubrovačka galija», «Dubrovačka Nava», «Bokeljski Šambek», a kasnije i parobrodovima tipa «Trabakul»<sup>5</sup>, i drugih tipova manjih brodova između Kotora i drugih luka na Jadranu, čime se razvija funkcija organizovanog pomorskog transporta robe i prevoza putnika. Uspostavljaju se lučke vlasti, dolazi do razvoja niza pristaništa duž crnogorske obale i već se govori o organizaciji pomorstva kao privredne djelatnosti. Kraj 19-og. Vijeka organizovan je redovan lokalni pomorski saobraćaj u Boki između Kotora i Herceg Novog. Međutim, česte promjene istoriskih prilika na ovom prostoru uticali su da razvoj trgovačke i putničke funkcije biva često prekidan, a luka često mijenjala svoju svrhu, veoma često u vojne svrhe. I pored tih okolnosti u nekom obimu se odvijao robni i putnički saobraćaj sa bližim i širim okruženjem. U svim tim okolnostima Luka Kotor je važan sistem za odvijanje brojnih regionalnih funkcija, prije svega privrednih, a zatim i vojnih.



### 2.3.2. Druga faza razvoja

Luka Kotor je svoj značaj sa aspekta prevoza putnika počela da gubi 1966. godine, kada je izgrađena Jadranska magistrala, kada dolazi do značajnog premještanja robnih i putničkih tokova sa mora na drum. Jadranska magistrala povezujući više luka na Jadranu uticala je da se već sledeće 1967. godine ukine i poslednja redovna linija između Kotora i ostalih jadranskih luka, nakon 75 godina redovnog saobraćaja. Ovo je period kada u svijetu dolazi do revolucionarnih promjena u pomorstvu. Pojavljuje se mega koncept, mega brodovi, mega robni tokovi, koji traže i mega luke. Nekada prikladna mjesta za luke sa malom dubinom nisu više interesantna, traže se mjesta za luke sa većom dubinom mora koja mogu da prime veće brodove. Zbog svojih maritimnih ograničenja, Luka Kotor nije toliko interesantna za robni promet, ali ona zbog svog položaj i dalje ostaje zanimljiva luka u turstike i nautičke svrhe. Tako početkom 1970-ih u kotorsku luku počinju da svraćaju nautički turisti sa jahtama. Luku Kotor počinju da posjećuju i prvi veći brodovi za krstarenje. To je zapravo početak jednog novog doba za Luku Kotor.

Nekoliko godina nakon toga, prostor crnogorskog primorja pogađa katastrofalni zemljotres, koji značajno oštećuje operativnu obalu Luke Kotor. Odmah nakon toga u periodu 1980-1982 godina počinje proces rekonstrukcije obale u luci i ista se produžava za oko 50 metara.

Nakon završetka rekonstrukcije 1984 godine Odlukom SIV-a tadašnje Jugoslavije, Luka Kotor dobija status luke za međunarodni saobraćaj. Nakon ovog statusa, Skupštine Opštine Kotor na sjednici 12. jula 1988. godine donosi Odluku o osnivanju R.O. «Luka Kotor». Nastale izmjene u zakonodavstvu uslovile su i promjenu naziva preduzeća u Društveno preduzeće, koje je



<sup>5</sup> Manji trabakuli dugi su bili 14 - 20 metara nosivosti 40-100 tona, a veći su bili dugi 30 metara i nosivosti 60-200 tona.



odlukom Skupštine opštine Kotor, od 27. januara 1992. godine, organizovano kao Javno preduzeće «Luka Kotor». Iste godine Luka Kotor dobija stalni međunarodni granični prelaz.

Period 1992 – 1997 godine karakteriše prisustvo niza poremećaja u politickim i ekonomskom-finansijskim okvirima, što onemogućava ostvarivanje razvojnih planova Luke Kotor. U ovom periodu luka ipak uspijeva završiti fazu transformacije i u programima razvoja se orjentiše ka nautičkom turizmu i prihvatu putničkih brodova i brodova za turistička krstarenja.

Nakon deset godina rada, kao rezultat primjene Zakona o privrednim društvima, organizovano je postojeće Akcionarsko društvo za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju «Luka Kotor» A.D. Kotor. Preduzeće je registrovano u Centralnom registru Privrednog suda u Podgorici, dana 13.09.2002. godine, pod registracionim brojem 4-0006142/001.

Nakon prvobitne orijentacije na pružanje logističkog servisa robnim tokovima za hotelske komplekse, trgovinske lance i industrijske komplekse u Boki kotorskoj, luka se dominantno orjentiše na dvije ciljne grupe i to: (i) nautičarima, odnosno putnicima namjericima na jahtama i (ii) putničkim i turističkim brodovima – kruzerima. Ovu odluku potvrdila je 2004 godine i Skupština opštine Kotor, kada je posebnom Odlukom ukinula obavljanje teretnih operacija u Luci Kotor, od kada se kao isključiva djelatnost obavlja promet putnika sa kruzer brodova i jahti.

Definisanjem dvije ciljne grupe korisnika usluga ima za cilj obezbjeđenje sledećih polaznih osnova u daljem razvoju preduzeća «Luka Kotor» A.D.:

- ✓ Obije kategorije korisnika tretiraju se kao poslovni partneri koji stiču korist bez prethodnog finansijskog ulaganja;
- ✓ Obezbuđuje se kvalitetniji, svestraniji i angažovaniji odnos svih subjekata društvene zajednice na prostoru Kotora i čitave Boke kotorske u cilju veće ekonomske valorizacije istorijskih, prostornih, kulturnih i turističkih potencijala ovog prostora;
- ✓ Omogućava se prihvata, smještaj, čuvanje i opsluga svim jahtama, putničkim i turističkim brodovima, što obezbuđuje da se Luka Kotor nađe na mapi poznatih destinacija za brojne vlasnike jahti, brodare kruziranja brodova i njihovih agenata;
- ✓ Turistički gosti, putnici namjernici na jahtama i turističkim brodovima direktno su «naslonjeni» na turističku ponudu prostora Boke i samog grada Kotora kao dijela svjetske kulturne baštine;
- ✓ Luka Kotor je u prilici da znatno više valorizuje svoje kapacitete u turističke i marinske svrhe nego kada bi to radila u robne svrhe i time ide u skladu sa savremenim trendovima;
- ✓ Eleminuje se skladišni kapaciteti i robne operacije u turističkoj zoni Kotora, čime se doprinosi smanjenju teškog kamionskog transporta, polarizovanog uticaja luke na očuvanje istorijske zaostavštine, očuvanju životne sredine, valorizaciji mora i turističkog potencijala ovog područja;
- ✓ Štiti se nacionalna ekonomija i pospješuje preduzetništvo, valorizovanjem lokalnih istorijskih i turističkih prednosti.

### **2.3.3. Treća faza razvoja**

Treću razvojnu fazu Luke Kotor karakteriše proces unapređenja poslovanja i usvajanja standarda iz predmetnih oblasti poslovanja.

## A. Infrastrukturno oblikovanje

U ovoj fazi izvršena je realizacija:

1. U **lučkoj zoni** je izgrađena nove savremeno dizajnirana i opremljena upravne zgrade i zgrade lučkog terminala u kojoj je smještena uprava luke i obezbijeđeni uslovi za rad svih državnih organa (policija, carina, itd). To je objekat u 100% vlasništvu Luke Kotor;
2. U **marinskom dijelu** Luke Kotor kompletirana je prva faza osavremenjavanja i modernizacije marine sa investicionim ulaganjem čija vrijednost iznosi 231.857,70€. Shodno usvojenom idejnim riješenjem za optimizaciju vezova u marinskom dijelu luke Kotor 0304-1575 od 28.10.2013. tokom 2014 godine sprovedena je tenderska procedura, koja je rezuzultirala nabavkom tri pontonska elementa dužine  $\approx 20\text{m}$ , sa odgovarajućim sidrenim, muring, elektro i vodovodnim sistemom, isti su shodno pomenutom projektu nakon montaže formirali pontonsku cijelinu dužine  $\approx 60\text{ m}$ . Pored povećavanja samog broja vezova, nova pontonska cijelina je obzirom na svoju ukupnu visinu  $\approx 1,4\text{ m}$ , te stratešku poziciju, zaklona tokom nevremena i pojačanog vjetra značajno smanjila uticaj talasa na vezove, čime ih je učinila još sigurnijim;
3. U **marinskom dijelu**, u cilju pružanja kvalitetnijih usluga urađeno je niz projekata vezani za primjenu Informaciono – komunikacionih tehnologija (IKT), koji su podrazumijevali uvođenje inoviranih vrsta internet usluga. Prvi projekat za Wi-Fi u marini je bio realizovan u saradnji sa kompanijom Telenor. Kompanija Telenor, s obzirom da je tek tada otpočinjala rad na pružanju ove usluge, ponudila je i instalirala WiMax (vrsta mobilnog interneta) rešenje. Oprema i usluga su bili promotivni tako da se nisu plaćali. Međutim, sam kvalitet usluge nije bio adekvatan potrebama marine, tako da se odustalo od saradnje sa tom kompaniom. Nakon toga, u marini usluge interneta pruža kompanija Wireless Montenegro, koja je postavila svoju opremu i naplatila usluge montaže i puštanje u rad u iznosu od 1.904,00 eura. Wi-Fi u marinskom dijelu je od strane dobavljača obezbijeđen radio vezom do AP (antena za reprodukciju signala) sa kojih se pružaju usluge za korišćenje klijentima. Postoje dva takva AP koja reprodukuju solidan signal za konekciju, ali zbog lošeg protoka ne i kvalitetno surfovanje. Do nekvalitetne usluge dolazi zbog loše usluge dobavljača. U ovom podsistemu luke došlo je do realizacije tehničkog rešenja za HOT SPOT (pokrivanje bežičnim signalom). Ideja je bila da se sa 4 redundantne link veze obezbijedi Wi-Fi u cijeloj luci, tj u upravnoj i terminalnoj zgradi, marinskom dijelu i na sidrištima.



## B. Oprema za pomorski dio

U opremu za pomorski dio uloženo je u nabavku 5 plovila, dva agregata i više elemenata koji služe u pomoćne svrhe za opslugu brodova. Spisak pomorske opreme sa procijenjenim vrednostima iste predstavljen je u sledećoj tabeli 2.2.



Tabela 2.2: Struktura ulaganja u opremu za pomorski dio luke

B	Naziv sredstva	Nabavljeno - godina	Procijenjena vrijednost (€)
1	NAVAR 1025 PILOT (124-KT)	2017	119.700
2	NAVAR 1025 PILOT (4-KT)	2014	80.000
3	NAVAR 795 PILOT (102-KT)	2012	41.300
4	ČAMAC 630	2007	3.577
5	CATAGLOP 66	2007	62.500
6	AGREGAT P88 WILLSON	2015	11.370
7	AGREGAT P88 WILLSON	2015	11.370
8	PLUTAJUĆA BRANA	2014	7.692
9	VALOBRANSKI PONTON M38	2014	188.000
10	ODBOJNICI FENDER III	2016	9.720
11	ODBOJNICI FENDERI II	2009	1.350
12	ODBOJNICI FENDERI I	2009	1.350
13	VOZILO ELEKTRICNO	2016	5350
14	PONTON	2006	78.358
<b>UKUPNO</b>			<b>621.637</b>

### C. Usvojeni principi poslovanja

U ovoj razvojnoj fazi preduzeća Luka Kotor usvojeni su novi principi poslovanja:

1. **Kvalitet pružene usluge** – Lučka usluga mora biti u skladu sa očekivanjima korisnika, tj mora biti kao u vodećim svjetskim kruzim lukama karaktera «luke ticanja» i marinama za prihvatanje, smještaj, opslugu i čuvanje jahti;
2. **Etika** – pružanje usluga brodovima, jahtama i gostima mora se zasnivati na visokim etičkim principima i moralnim normama, i dosljednom poštovanju ljudskog dostojanstva i drugih temeljnih ljudskih prava i sloboda, primjenom načela jednakosti i neprihvatanja diskriminacije i zanemarivanja po bilo kojoj osnovi;
3. **Informisanost** - poštuju se vrijednosti, navike, način života i intimnost putnika, pravo da se gost informiše do nivoa koji ne remeti poslovnu tajnu oko pojedinosti koje ga zanimaju kada su pomorske, lučke i marinske aktivnosti u pitanju;
4. **Evaluacija potreba** - Evaluacija usluga je u skladu sa savremenim potrebama koje treba pružiti brodovima, jahtama i turistima i tiče se čitave zaposlene ekipe;
5. **Procedura** - Zaposleni su sa svim svojim obavezama i u dogovoru sa ostalim kolegama oko potreba radnog procesa koji je definisam usvojenim standardima ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004 sistemom kvaliteta i propisanim međunarodnim procedurama u pomorstvu kao što je ISPS Code za luke, lučkim uzansama i običajima poslovanja, međunarodnim konvencijama (MARPOL, SOLAS, itd);
6. **Koordinacija usluga** – Zaposleni u preduzeću «Luka Kotor» A.D. su često u situaciji sinhronizovanog dejstvovanja kako bi se ostvario «win-win» efekat za čitavi organizacioni sistem i sve eksterne subjekte u lučkom poslovanju.

Jedan od ključin unapređenja jeste uspostavljanje sistema kvaliteta<sup>6</sup>. Mora se reći, da primjena sistema upravljanja kvalitetom nisu obavezni i nepridržavanje ovih standarda ne povlači zakonske prinude, ali primjena ovih standarda i posjedovanje sertifikata za sistem kvaliteta predstavlja vrstu potvrde o zadovoljenju zahtjeva kvaliteta izraženih u ISO standardima. Sa ovim proizilazi, da usluge koje potiču iz preduzeća koji ima sertifikat ispunjavaju zahtjeve koji važe na svjetskom tržištu. Iz ovog se može izvući zaključak, da poslovni sistem koji ispunjava

<sup>6</sup> Međunarodna organizacija za standarizaciju ISO definiše kvalitet kao: «skup svih osobina i karakteristika proizvoda i usluga koji se odnose na sposobnost proizvoda i usluga da zadovolje očekivane i izražene potrebe».



zahtjeve ISO standarda i o tome posjeduje sertifikat, treba da je u stanju da pruži ili ponudi bolju uslugu. Sami standardi kvaliteta su tako zamišljeni da korisnicima usluge pruže uvjerenje, da usluga koju dobijaju od firme koje posjeduju sertifikat za sistem kvaliteta, ispunjavaju stroge i kontrolisani zahtjeve u pogledu kvaliteta.

U savremenim poslovnim sistemima postizanje željenog kvaliteta usluge posmatra se kao proces u kome se obavlja cjelokupan rad svih djelova sistema na procesnom modelu u kome su svi procesi kontrolisani i analizirani. Ne ulazeći u preveliku elaboraciju sistema kvaliteta, može se reći, da je postizanje željene usluge usko povezano sa politikom kvaliteta, koja se inače definiše na početku, ili prije uvođenja samog sistema kvaliteta. Politikom kvaliteta u okviru ISO standarda definisano je buduće ciljno stanje, odnosno **vizija**, koja pokazuje kakav se sistem želi u budućnosti, u okviru postojećih uspostavljenih vrijednosti kojima se raspolaže i onih koje treba kreirati prema postavljenoj viziji. Ovo se može jasno izraziti ako se politika kvaliteta zasniva na sledećim postavkama<sup>7</sup>:

1. **Odnos prema korisnicima usluge.** Usluga mora u potpunosti da ispunjava zahtjeve korisnika u pogledu kvaliteta i kvantiteta i drugog;
2. **Svijest i osjećanje saradnika prema radu.** Uspostaviti takvo radno okruženje u svim djelovima preduzeća, u kome će saradnici biti svjesni što treba da rade, kao i to što rade da bude urađeno prema postojećim postupcima i prema radnim uputstvima. Da se njihov rad kontroliše i nadgleda, da za sve ono što dobro urade, na odgovarajući način budu nagrađeni, da se njihovi zahtjevi uvažavaju i ispunjavaju, što stvara uslove da do punog izražaja dođe talenat i stvaralačka sposobnost svakog pojedinca;
3. **Poslovanje.** Projektovati i pripremiti takvu organizaciju u svim organizacionim djelovima sistema, koja će da omogući potrebne uslove za normalno obavljanje rada, stvaranje profita i pristojnih zarada svih zaposlenih;
4. **Zadatak rukovodstva.** Uspostaviti takav stil rukovođenja koji je zasnovan na savremenim teorijskim postavkama nauke o upravljanju koji treba sprovesti do svakog pojedinačnog radnog mjesta, što ima za posledicu motivisanje individualnih sposobnosti i entuzijazma zaposlenih, čime aktiviraju ukupni raspoloživi radni potencijali saradnika;
5. **Obuka kadrova.** Stvoriti uslove za sprovođenje potrebnih obuka zaposlenih za određene vrste poslova, koje postepeno prerastaju u stalne aktivnosti, što treba da ima za posledicu obezbeđenje neophodnih kadrovskih resursa za postizanje postavljenih ciljeva;



<sup>7</sup> **Izvor:** Radoslav Radojević: «Upravljanje kvalitetom i zaštitom životne sredine», DOPIS, Beograd, 2000.godine



6. **Odgovornost.** Rukovodstvo je dužno, da vodi program ostvarenja postavljenih zahtjeva kvaliteta i da angažuje sve ljude, kako pojedinačno tako i one koji svoje obaveze izvršavaju radeći u timu. Raditi na stvaranju svijesti kod svakog zaposlenog da je odgovoran za kvalitet poslova koje obavlja;
7. **Planiranje.** Uspostaviti neprekidan rad na poboljšanju kvaliteta sprovođenjem dobro planiranog i strukturiranog programa rada u svim organizacionim djelovima sistema. Obezbijediti uslove za neprekidno nadgledanje i kontrolu izvršenja plana na svim organizacionim nivoima do pojedinačnog radnog mjesta;
8. **Odnos prema konkurenciji.** Truditi se da usluga bude uvijek bolja od onih koje ima konkurencija. Sve usluge moraju biti tačne i na vrijeme izvršene;
9. **Odnos prema dobavljačima.** Sa svim dobavljačima održati korektan odnos, davati im jasne i precizne zahtjeve i specifikacije za nabavku, zahtijevati od njih da posjeduju sertifikat standarda kvaliteta, razvijati i učvršćivati međusobno povjerenje;
10. **Odnos prema društvenoj zajednici.** Prihvatiti i odgovoriti pozitivno na sve zahtjeve koje nameće zajednica: zakonske, ekonomske, bezbjedonosne, ekološke i ostale.

Shodno prethodnom, a stavljajući u centar pažnje zadovoljnog gosta, kvalitetnu uslugu i očuvanje životne sredine, definisana je 2013. godine politika kvaliteta usluga za preduzeće «Luka Kotor» A.D.

Politika kvaliteta i zaštite životne sredine (QE) preduzeća «Luka Kotor» A.D. zasnovana je na uspostavljanju i održavanju tržišno orijentisanog poslovnog sistema sa ciljem totalnog zadovoljenja zahteva, potreba i očekivanja korisnika usluga, zaposlenih, uz stalno poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom i povećanje efektivnosti i efikasnosti kompletnog poslovanja preduzeća. Politika kvaliteta i zaštite životne sredine se povremeno preispituje i mijenja kada je to neophodno.

Politika neprekidnog unapređenja kvaliteta usluga koje «Luka Kotor» A.D. daje korisnicima usluga, trajno je opredeljenje rukovodstva i zaposlenih u Luci Kotor što se postiže:

1. Pružanjem usluga uz prioritet sprječavanja akcidenata, odnosno ugrožavanja životne sredine, umjesto otklanjanja posledica kada se takvi slučajevi dogode;
2. Izvođenjem aktivnosti u Luci Kotor kojima se teži zadovoljenju potreba i prevazilaženju očekivanaja brodarka, odnosno korisnika usluga uz obavezu na kontinuitet za poboljšanje naših aktivnosti za zaštitu životne sredine;
3. Postavljanjem ciljeva naših aktivnosti za zaštitu životne sredine uz nadzor, pregled i ažuriranje ciljeva;
4. Pružanjem usluga i izvođenjem aktivnosti u skladu sa pravilima, zakonskom regulativom Crne Gore, međunarodnim propisima iz djelatnosti Luke Kotor i običajima dobre privredne prakse i poslovnog morala;
5. Saradnjom sa lukama drugih država, kontrolnim i sertifikacionim tijelima, univerzitetima i fakultetima na razvoju usluga i procesa kojima se te usluge ostvaruju i održavaju;
6. Saradnjom sa nadležnim organizacijama u društvu po svim aktivnostima na unapređenju pomorske djelatnosti i stvaranju opšte povoljnog ambijenta za plasman usluga Luke Kotor;
7. Doslednim sprovođenjem i neprekidnim unapređenjima sistema menadžmenta kvalitetom od strane svih zaposlenih u Luci Kotor do potpunog ovladavanja



menadžmenta kvalitetom i ostvarivanjem liderskog statusa Luke Kotor među lukama u svijetu;

8. Primjenom procesnog sistemskog pristupa u aktivnosti upravljanja poslovima Luke Kotor;
9. Odlučivanjem na osnovu činjenica;
10. Permanetnim i planskim obrazovanjem svih zaposlenih u Luci Kotor aktuelnim znanjem iz oblasti djelatnosti Luke Kotor, struke i savremenog menadžmenta kvalitetom, uz vođenje dosledne politike kvaliteta zaštite životne sredine;
11. Uspostavljanjem uzajamno korisnih odnosa sa svim isporučiocima;
12. U cilju obezbjeđenja što većeg stepena sigurnosti i bezbjednosti, ekološke zaštite okoline, kao i što efikasnijeg rada u Luci Kotor, svi korisnici lučkih usluga ili oni koji se nađu na teritoriji i akvatorijumu Luke Kotor su u obavezi da poštuju preventivne mjere koje su ustanovljene od strane lučkih vlasti

#### **D. Bezbjednost luke**

Rukovodstvo «Luka Kotor» A.D. kontinuirano realizuje sve aktivnosti kako bi obezbjedili poštovanje pozitivnih propisa Crne Gore u ovoj oblasti, kao i rad u skladu sa odredbama: (i) SOLAS Konvencije, (ii) Međunarodnog pravilnika o bezbjednosti brodova i lučkih postrojenja - ISPS Code i (iii) Zakon o bezbjednosnoj zaštiti brodova i luka.

Slijedeći usvojenu Poslovnu politiku, menadžment Luke Kotor je uspostavljanjem potrebnih mjera bezbjednosti, njihovim stalnim održavanjem i poboljšavanjem, uspostavilo ambijent za bezbjedan boravak svih brodova i jahti u luci i nesmetano odvijanje lučkih i marinskih procesa.

Postavljajući sebi kao cilj preduzimanje mjera koje će preventivno djelovati protiv nezakonitih aktivnosti koje ugrožavaju kako Luku Kotor, njenu imovinu i zaposlene, tako i brodove i jahte koje borave u njoj, njihovu imovinu i posadu, Luka Kotor je svoj sistem bezbjednosti luke, kao dio integralnog sistema bezbjednosti, učinila efektivnim i efikasnim kroz:

- ✓ sveobuhvatnu obuku svih zaposlenih koji imaju zaduženja u sistemu bezbjednosti luke;
- ✓ aktivno širenje svijesti među ostalim zaposlenim o potrebi uspostavljanja i održavanja potrebnih mjera bezbjednosti;
- ✓ provjere obučenosti i uvježbanosti zaposlenih kroz sprovođenje redovnih vježbi;
- ✓ redovno vođenje potrebnih zapisa i obavljanje unutrašnjih provjera sistema, da bi se osigurala njegova održivost i poboljšavanje.

Menadžment «Luke Kotor» A.D. Kotor je bio naročito posvećen rješavanju svih problema bezbjednosne prirode na koje je ukazalo Ministarstvo saobraćaja i pomorstva i iz tih razloga sproveo kontinuirane aktivnosti na pripremi dokumenata kao i intezivnu komunikaciju sa nadležnim državnim organima, kao i Opštinom Kotor, radi otklanjanja svih prethodnih smetnji i nedostataka koje su bile prepreka pokretanju postupka za dodjelu koncesije.

Ministarstvo unutrašnjih poslova je dana 29.01.2018. godine dalo Saglasnost na Plan zaštite obavezno šticeog objekta «Luka Kotor» A.D. Kotor. Međutim, nakon izdate saglasnosti, započet je i realizovan projekat unapređenja sistema nadzora u MGP luku Kotor u dijelu nadležnosti MUP-a -Sektora Granične policije, a zatim usvojen i novi Zakon o zaštiti lica i imovine koji je stupio na snagu 11.jula 2018.godine.





Polazeći od činjenice da je novim zakonom inovirana procedura revizije Plana, te da je realizovanim projektom od strane MUP-a, Sektora Granične policije došlo do određenih promjena, ocijenili smo cjelishodnim da inoviramo naš Plan obavezno šticećenih objekata. U saradnji sa nadležnim Direktoratom MUP-a usaglašeno je da nakon završetka realizacije projekta od strane MUP-a, «Luka Kotor» A.D. Kotor podnese zahtjev za reviziju svog Plana zaštite obavezno šticećenog objekta kako bi kvalitetnim usaglašavanjem rasporeda novopostavljenog sistema nadzora od strane MUP-a i revizijom našeg Plana a zatim i punom i efikasnom implementacijom, obezbjedili da nam sistemi nadzora budu usaglašeni i da pokrivaju na još sveobuhvatniji način područje MPPG.

Ministarstvo pomorstva i saobraćaja je dana 02.02.2018. godine donijelo Rješenje broj 34/18-01-749/1 o odobravanju Procjene bezbjednosne zaštite «Luke Kotor» A.D. kojim je obavezana «Luka Kotor» A.D. da prilikom izrade Plana bezbjednosne zaštite luke realno utvrdi vjerovatnoću događaja navedenih opasnosti, identifikovanih u Procjeni bezbjednosne zaštite. «Luka Kotor» A.D. je angažovala obrađivača Procjene bezbjednosti da koriguje tekst Procjene u dijelu sugestija datih u Izvještaju radne grupe koju je formiralo resorno Ministarstvo i na osnovu kojeg je dato Rešenje o odobravanju navedene Procjene.

Procjena bezbjednosne zaštite «Luke Kotor» A.D. korigovana u skladu sa preporukama dostavljena je Ministarstvu saobraćaja i pomorstva 01.10.2018.godine. Nakon konstatacije Radne grupe o ispunjenju datih sugestija i odobrenja iste, pristupiće se izradi Plana bezbjednosne zaštite luke. U međuvremenu, «Luka Kotor» A.D. Kotor je otklonila dio i intezivno radi na otklanjanju značajnog broja nedostataka navedenih u Procjeni, o čemu je Ministarstvo obavjestila Informacijom dostavljenom u prilogu korigovane Procjene bezbjednosne zaštite «Luke Kotor» A.D.

Nakon intezivne komunikacije između menadžmenta luke, Predsjednika Opštine Kotor i Ministarstva saobraćaja i pomorstva, sastanaka u Kotoru i Podgorici, zatim dopisa Ministarstva broj 342/17-05-7673/1 od 24.10.2017. godine i dopisa broj 342/17-05-7373/2 od 18.12.2017. godine, te odgovora na navedene dopise od strane «Luka Kotor» A.D. broj 0302-2426 od 29.12.2017. godine i Odgovora Opštine Kotor broj 01-16743/1 od 28.12.2017. godine kojim se izražava spremnost, volja i posvećenost Opštine Kotor u rešavanju ključnih bezbjednosnih pitanja po brodove i putnike u Luci Kotor, kao i namjere da se preduzmu sve neophodne mjere i radnje u cilju dobijanja koncesije za «Luka Kotor» A.D. - Kotor, prevaziđene su sve prepreke za pokretanje postupka za dodjelu Prvenstvene koncesije u skladu sa članom 34 Zakona o lukama.

Kao rezultat sprovedenih aktivnosti uslijedio je dana 30.03.2018. godine Dopis br.342/18-01-2433/1 Ministarstvo saobraćaja i pomorstva kojim je «Luka Kotor» A.D., Kotor obavještena da je potrebno da shodno članu 34 Zakona o lukama, a u cilju ostvarivanja prava na Prvenstvenu koncesiju na lučko područje Luke Kotor, dostavi zahtjev za dodjelu Prvenstvene koncesije.

Takođe, prilikom radne posjete predstavnika Lučke uprave od 27.12.2017. godine u Zapisniku broj 0102-906/2 jedan od zaključaka glasi: «**U cilju redovnog unapređenja kvaliteta sigurnosnih i bezbjednosnih mjera potrebno je sagledati prednosti i nedostatke luke, kako bi se preduzele mjere na postizanju standarda, sa sigurnosnog aspekta neadekvatnu infrastrukturu za prihvat brodova preko 300m, neophodno je unaprijediti izgradnjom novih funkcionalnih i sigurnih infrastrukturnih objekata na vodi (u akvatorijumu luke) u skladu sa UTU iz državne studije lokacije...**», što jasno upućuje na mogućnost i potrebe zajedničkih aktivnosti državnih organa, organa lokalne samouprave i «Luka Kotor» A.D. na realizaciji niza razvojnih projekata nakon dobijanja Prvenstvene koncesije kako bi se unapredili



kvalitet pružanja usluga, pa samim tim i obezbjedilo povećanje profita Društva, te još značajnije pozicioniranje Kotora i Crne Gore na tržištu kruzinge djelatnosti.

Polazeći od važnosti problema na koje je ukazalo Ministarstvo saobraćaja i pomorstva dopisom broj: 342/17-05-7673/1 od 24.10.2017.godine, i Urgencijom broj 342/17-05-7673/2 od 18.02.2017.godine upućenim Opštini Kotor, a na koje su dostavljeni odgovori i Opštine Kotor i «Luka Kotor» A.D. Kotor koji sadrže pojašnjenja jednog broja pitanja za koja je ukazano da predstavljaju razlog zbog kojeg nije moguće nastaviti aktivnosti usmjerene na dodjelu koncesije, kao i spremnost za rješavanje svih preostalih, a ukazanih smetnji koje su u nadležnosti «Luka Kotor» A.D. Kotor i Opštine Kotor.

Iz tih razloga, nakon niza preduzetih aktivnosti menadžementa Luke u komunikaciji sa organima lokalne samouprave, Predsjednik odbora direktora obratio se Predsjedniku opštine Kotor dopisom broj: 0201-1847 od 26.07.2018.godine kojim ukazuje na to da je neophodno da Opština Kotor preduzme mjere za koje je iskazala spremnost, volju i posvećenost kako bi pitanje parking prostora kao ključnog bezbjednosnog problema bilo riješeno.

U prilogu vam dostavljamo Odluku Predsjednika opštine Kotor o ustupanju na upravljanje katastarske parcele 28/2 KO Kotor I privrednom društvu «Luka Kotor» A.D. Kotor ( «Službeni list Crne Gore-opštinski propisi», br.029/18 od 14.08.2018.) , zadovoljni zbog činjenice da vas možemo obavjestiti da je problem na koji je ukazivano dugi niz godina riješen.

Osim problema parkinga, u vašem dopisu ukazano je i na problem koji se odnosi na postojanje pumpe za gorivo sa rezervoarom čiji je vlasnik «Jugopetrol» A.D.

Kako odobravanje lokacije niti rada navedenog objekta nije u nadležnosti našeg Društva, preduzeli smo mjere koje je bilo moguće preduzeti sa naše strane.

Predsjednik Odbora direktora uputio je «Jugopetrol» A.D. kojim predlaže potpisivanje Aneksa Sporazuma o bezbjednosti u luci zaključenog između «Jugopetrol» A.D i Luka Kotor 05.11.2014. godine broj 0306-1951 ili potpisivanje novog Sporazuma. Do dobijanja konačnog odgovora od strane «Jugopetrola» u prilici smo samo da konstatujemo da se obaveze propisane gore navedenim Sporazumom poštuju s obje strane, te da «JUGOPETROL» A.D. poštuje obavezu preuzetu na sastanku održanom 04.03.2016. godine i definisanu Zaključkom ( Zapisnik broj 0306-269/1 od 04.03.2016.godine) i to da će se pridržavati procedura iz Plana bezbjednosti Luke Kotor i da za vrijeme boravka broda na vezu neće biti vršeno točenje naftnih derivata, te da će se pridržavati procedura ranije potpisanog sporazuma o bezbjednosti u luci do potpisivanja novog.

Osim navedenog, «Luka Kotor» A.D. Kotor 09.07.2018. godine zaključila Ugovor o poslovno tehničkoj saradnji sa Opštinom Kotor i Službom zaštite kojim se Služba zaštite između ostalog u članu 6 obavezala: «da će se tokom kruzinge sezone jedno vatrogasno vozilo stalno nalaziti na dijelu operativne obale koji odredi operater «Luka Kotor» A.D. Kotor». Realizacija ovog ugovora započeta je već tokom ove kruzinge sezone.



### 2.3.4. Razvojni planovi Luke Kotor

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. - Kotor, kao odgovoran i poslovno dokazan privredni subjekat, ima planiranu razvojnu komponentu, utemeljenu prvenstveno na prethodnom iskustvu u kreiranju kapitalnih projekata poput poslovne zgrade, zgrade lučkog terminala, započetog i fazno realizovanog marinskog osavremenjivanja i projekata «pilon» i «privezne bove».

U datim okolnostima veoma složenog poslovnog ambijenta koji bi u značajnoj mjeri trebao definisati stabilne uslove uspješnog tekućeg poslovanja, kao i razvojnih koncepata, «Luka Kotor» A.D. svoju razvojnu strategiju usmjerava u četiri moguća pravca razvoja i to:

- ✓ **Prvi pravac** bi bio usmjeren na investicije u pomorsko-lučkom dijelu i realizaciju:
  - projekta samostalnog pilona za privez brodova (*pilon dolphin*),
  - projekta priveznih bova s obzirom da je projekat u tehničkom smislu završen čeka se odobrenje od strane nadležnih državnih institucija u realizaciji projekta,
  - projekta nabavke tender čamaca za saobraćajno povezivanje plovniha objekata sa operativnom obalom i obratno;
- ✓ **Drugi pravac** djelovanja bio bi usmjeren ka realizaciji i kompletiranju marinskog dijela, nabavkom tri gata sa pripadajućom opremom u skladu sa važećim projektom;
- ✓ **Treći pravac** djelovanja bio bi usmjeren na Informaciono-komunikaciono unapređenje u marinskom dijelu luke;
- ✓ **Četvrti pravac** bio bi usmjeren na unapređenje poslovanja sa aspekta menadžmenta i pružanje dodatnih servisa putnicima i nautičarima.

#### 2.3.4.1. Investicije u lučkom dijelu - operativna zona kruzera

##### A. Projekat samostalnog odbojnika za privez kruzera- (eng. pilon dolphin).

Projekat pilona pripada segmentu infrastrukture što u skladu sa zakonskom regulativom predstavlja obavezu investicionog ulaganja na državnom nivou, odnosno nadležne Lučke uprave Kotor i resornog Ministarstva saobraćaja i pomorstva.

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. tokom 2011. godine u okviru priprema za realizaciju projekta izgradnje putničkog terminala na urbanističkoj parceli 36 koju čini katastarska parcela 28 KO Kotor I, u zahvatu Državne studije lokacije «Sektor 16» u Kotoru, obezbijedila je Urbanističko Tehničke Uslove (UTU) broj 04-3506/2 od 25. 10. 2011. godine u kome je u okviru «Uslova u pogledu namjene površina» navode stav 3 definisana i bliže opisana lokacija priveznog pilona. Shodno zakonskim uslovima nakon dobijanja UTU uslova pristupilo se izradi neophodnog i višestruko značajnog elaborat procjene uticaja poslovnog objekta u zoni operativne obale Luke Kotor na životnu sredinu iz januara 2012. godine, kao opredjeljućem dokumentu za pomenuti projekat. Determinisanost uslova u prostoru luke, posebno sa aspekta zaštite od strane UNESCO-a iziskivale su neophodnost poštovanja procedura u svim aspektima. Upravo je pomenuti projekat ukazao da ne postoje nikakve negativne posljedice i smetnje za realizaciju ove ideje.

Uporedo sa ovim aktivnostima započete su aktivnosti i razgovori sa renomiranom kompanijom «MSC Crociere» čiji su predstavnici iz oblasti tehničke, nautičke i bezbjednosne struke boravili u kompaniji «Luka Kotor» A.D. sa ciljem da prenesu pozitivna iskustva i daju sugestije i smjernice za daljim aktivnostima na ovom projektu. Kao rezultat te posjete «Luka Kotor» A.D. posjeduje idejno rješenje projekta priveznih bova sa karakteristikama objekata i elemenata koji ga čine.



Nakon toga je uslijedila realizacija najzahtjevnijeg projekta u dijelu izrade i pripreme tehničke realizacije za isti, elaborat o geotehničkim uslovima izgradnje putničkog terminala i samostalnog odbojnika za privez brodova od 06.02.2012. godine kojim su definisani uslovi tehničkih karakteristika zone u kojoj treba izgraditi objekat. Značaj ovog elaborata kao fundamentalnog za dalju realizaciju projekta predstavlja karakteristike zone morskog dna kojim se definiše dubina oslona piona i može se smatrati baznim dokumentom za izradu glavnog projekta.

Značaj realizacije projekta piona i priveznih bova sadržan je u elementima koji karakterišu značajne infrastrukturne i suprastrukturne projekte kojima se omogućava siguran i bezbjedan privez brodova:

- ✓ značajno unapređenje sigurnosti i bezbjednosti za velike brodove na vezu, posebno u otežanim vremenskim uslovima,
- ✓ stvaranje uslova *no limit* priveza brodova u Luci Kotor u pogledu dužine i gaza brodova,
- ✓ smanjenje emisije štetnih čestica iz gasova CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub>,
- ✓ povećanje kapaciteta luke bez izgradnje operativne obale,
- ✓ omogućavanje produžetka sezone u zimskim mjesecima, obezbjeđenjem sigurnog veza za kruzere,
- ✓ povećanje raspoloživosti operativne obale u zoni van graničnog prelaza prema marinskom dijelu, za potrebe boravka mega jahti i pružanje logističkog servisa za gradsku logistiku,
- ✓ ekonomsko-finansijsko unapređenje poslovanja.

## **B. Projekat veza za kruzere na priveznim bovama na lokalitetu Plagenti.**

Održavajući korak sa trendovima kruzinge industrije, odnosno potrebom za vezom plovila do 350 m, te obezbjeđenju većeg stepena sigurnosti veza, planira se postavljanje sistema za privez kruzera na priveznim bovama (eng. *mooring buoys*). Sistem se sastoji iz priveznih plutača obima do 6m, na međusobnoj udaljenosti  $\approx 420$ m, privezanih lančanim elementima za sidreni sistem u obliku sidrenih blokova.

Značaj realizacije projekta priveznih bova sadržan je u elementima koji karakterišu značajne suprastrukturne projekte kojima se omogućava siguran i bezbjedan privez brodova:

- ✓ značajno unapređenje sigurnosti i bezbjednosti brodova na vezu, posebno u otežanim vremenskim uslovima,
- ✓ stvaranje uslova *no limit* priveza brodova u Luci Kotor u pogledu dužine i gaza brodova,
- ✓ smanjenje emisije štetnih čestica iz gasova CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub>,
- ✓ omogućavanje produžetka sezone u zimskim mjesecima, obezbjeđenjem sigurnog veza za kruzere,
- ✓ eliminisanje pojave «oranja sidra» čime bi se podigao stepen zaštite životne sredine.

Ekonomski značaj realizacije pomenutog projekta treba isključivo posmatrati kao mjeru održanja postojećeg obima pružanja usluga koji mora biti tretiran značajnijim od mogućeg povećanja obima usluga. Takvo mišljenje sa punim uvjerenjem potvrđuju i nažalost, pojedinačni događaji ugroženosti boravka brodova na sidrištu, koji kao takvi mogu ishodovati otkazom dolaska brodova u slučaju nepovoljnih meteo uslova i umanjnjem prihoda po toj osnovi.





1. Pontonsko privezište I, ukupne dužine  $\approx 60$  m, sa ukupno 10 vezova do 15m sa jedne strane, odnosno 13 vezova do 12m sa druge strane;
2. Pontonsko privezište II, ukupne dužine  $\approx 40$  m, sa ukupno 2 veza do 8m, i 7 vezova do 10m sa jedne strane, odnosno 7 vezova do 12m sa druge strane;
3. Pontonsko privezište III, ukupne dužine  $\approx 70$ m, sa ukupno 1 vezom do 7m, 32 veza do 8m i 2 veza do 12m;

U dijelu Macea, planira se primjena skandinavskog modela upravljanja marinama, što podrazumijeva, da se po simboličnim cijenama lokalnom stanovništvu omogući korišćenje do 44 vezova za barke do 7m, 2 veza do 12m dužine, pri čemu bi se u saradnji sa Opštinom Kotor, vlasnicima tradicionalnih drvenih barki obezbijedio besplatni vez.

Sistemska unapređenje marinskog dijela podrazumijeva i unapređenje sidrenih, muring, elektro, vodovodnih sistema kao i pristupnih mostova koji imaju ugrađen sistem kontrole pristupa. Ovako osavremenjavanje marinske infrastrukture omogućiće usavršavanje i samog sistema naplate, izradu katastra vezova, rezervacije vezova, na način da korisnik usluga marinskog dijela «Luka Kotor» A.D. sve svoje obaveze može izmiriti na dostupnom naplatnom punktu koji će biti u funkciji 24h.

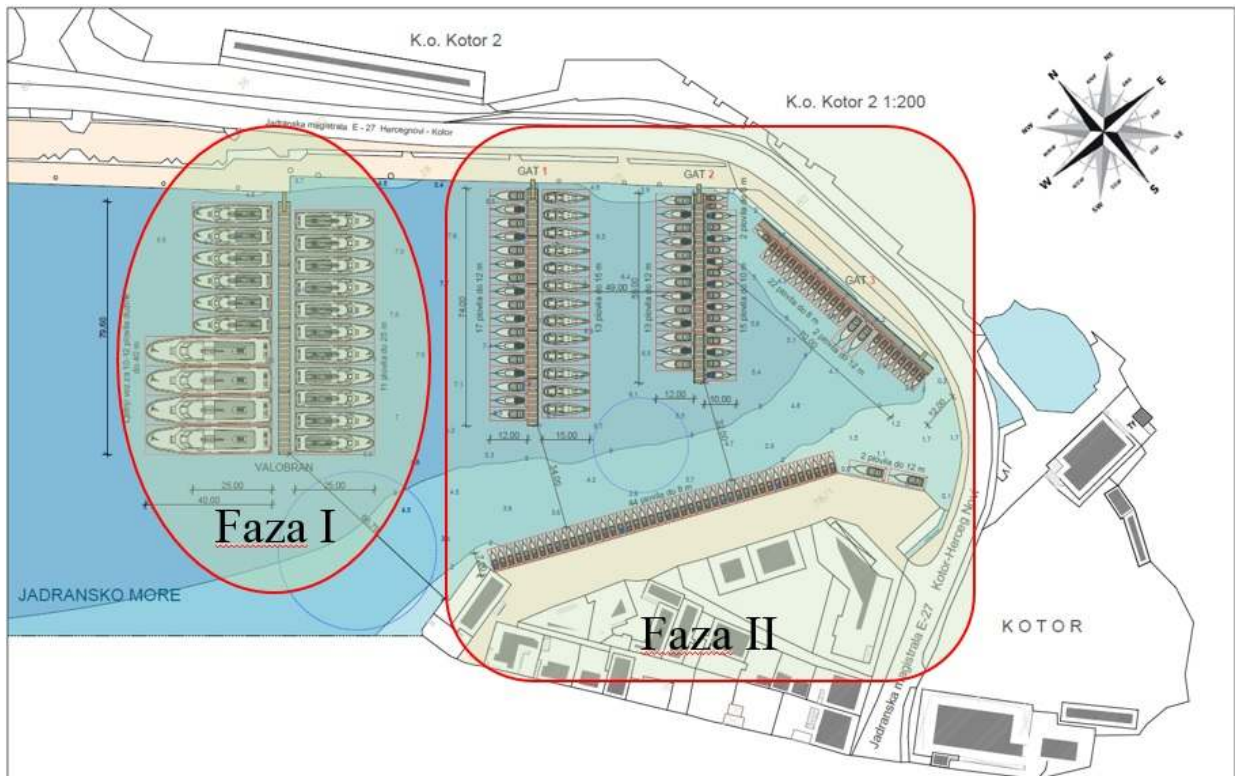
Svi pontonski elementi su modularni, što u praksi znači da je u zavisnosti od budućih planova, projekcija popunjenosti vezova, moguće proširenje kapaciteta.

Ovdje treba napomenuti, da je prilikom realizacije I faze izvršena nabavka i stavljanje u funkciju tri od planirana četiri valobrankska elementa dimenzija 20 x 3,3 x 1,4 m. Montažom četvrtog valobranskog elementa kapacitet novoizgrađenih gatova bi bio povećan i na nivou planiranog projektom obzirom da unutrašnje gatove «štiti» valobranski gat i oni svojim gabaritima ne smiju biti duži od «linije zaštite» koja se formira postavljanjem valobrana.

Okvirna vrijednost projekta je 500.000,00 €.



*Slika 2.6: Prikaz projekta modernizacije vezova marinskog dijela*



Slika 2.7: Prikaz projekta modernizacije vezova marinskog dijela

## **B. Internet i video nadzor u marinskom dijelu.**

S obzirom da sva prethodna rešenja za internet i video nadzor koja su realizovana bežičnom vezom nisu bila adekvatna potrebama marinskog dijela Luke Kotor, realizovaće se žičano rješenje koje je i najpouzdanije moguće. Ideja je, da se iz zgrade lučkog terminala, gdje se nalazi konekcija sa provajderom sprovede optički kabl sa 144 optička vlakna do središta marine. U središtu marine će se instalirati REK ormar za spoljnu montažu. U njemu će se postaviti optički razdjelnik sa kojeg će se povući optička vlakna do stubova na kojima će se postaviti antene za reprodukciju Wi-Fi signala namijenjenog za korisnike. Biće instalirano više stubova dužinom marine kako bi konekcija na Wi-Fi bila što kvalitetnija. Takođe sa glavnog optičkog razdjelnika povući će se optička vlakna do svakog drugog ili svakog trećeg priključnog modula, tako bi klijenti pored priključaka za vodu i struju imali na raspolaganju i direktan optički priključak za internet.

Važnost postavljanja ove infrastrukture nije samo za podizanje na najviši mogući nivo internet usluge, već i podizanje bezbjednosti na jedan siguran nivo. Projektom kablaze se rešavaju problemi prenosa podataka i povećava se kvalitet i stabilnost snimaka koji kamere vrše. Takođe, stubovi koji bi se instalirali dužinom marine biće iskorišćeni za postavljanje kamera, čime se postiže, da pokrivenost marine video nadzorom na taj način bude mnogo bolja.

Ideja za IT unapređenje u marinskom dijelu je sledeća: iskoristiti optički kabl koji je sproveden od terminalne zgrade do središta marine za povezivanje NVR snimača koji se nalazi u terminalnoj zgradi i switch uređaja koji treba instalirati u REK ormaru. Zatim, switch uređaj i kamere povezati UTP kablom cat7, ili optičkim vlaknima ukoliko rastojanje između uređaja bude veće od 100m. U tom slučaju bi bilo potrebno na stubovima postaviti manji switch za prespajanje odnosno prelazak iz optičkog u UTP kabl (konekcije na kamerama su prilagođene UTP kablovima, zbog toga je i potreban switch).



Za realizaciju ove ideje neophodna je sledeća struktura ulaganja (tabela 2.3.)

Tabela 2.3: Struktura ulaganja u internet i video nadzor u marinskom dijelu

Br.	OPIS	Jed mjere	Količina	Cijena	UKUPNO
<b>I</b>	<b>IZRADA TEHNIČKE DOKUMENTACIJE</b>				<b>12.000</b>
1.1.	Izrada projekta IT rešenja	kom	1	12.000,00	12.000
<b>II</b>	<b>OPREMA</b>				<b>36.440</b>
2.1.	Core switch	kom	2	3.300,00	6.600
2.2.	Glavni optički kabl 144 vlakna	m	300	2,50	750
2.3.	Optički kabl 12 vlakana	m	400	0,70	280
2.4.	REK ormar za spoljnu montažu	kom	1	1.800,00	1.800
2.5.	Klima uređaj za rack ormar	kom	1	350,00	350
2.6.	Optički razdjelnik	kom	2	900,00	1.800
2.7.	Optički modul	kom	8	350,00	2.800
2.8.	Switch na stubovima	kom	5	900,00	4.500
2.9.	Wi-Fi antene za reprodukciju signala	kom	10	1.150,00	11.500
2.10.	Motalice sa optikom za priključivanje jahte sa modulom	kom	6	250,00	1.500
2.11.	Switch u REK ormanu	kom	2	900,00	1.800
2.12.	Switch na stubovima	kom	5	250,00	1.250
2.13.	UTP kabl cat7	m	300	0,70	210
2.14.	UPS 3kVA sa autonomiom rada 3h pri opterećenju 200W	kom	1	1.000,00	1.000
2.15.	Energetski kabla tipa PPOO 3x2,5 mm	m	300	1,00	300
	<b>UKUPNO (I+II)</b>				<b>48.440</b>

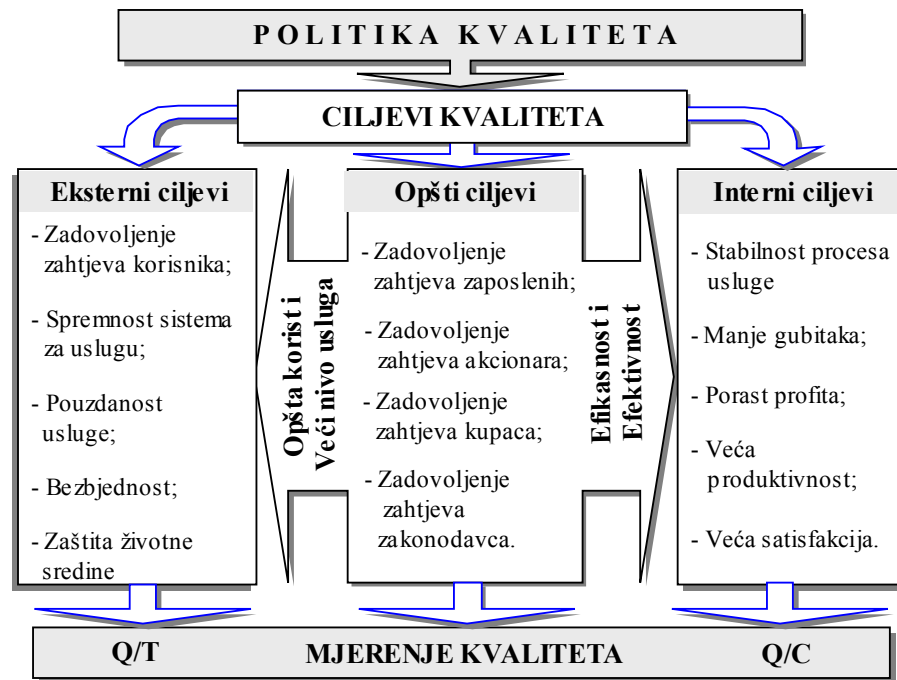
Zbog sigurnosti od pada napona i strujnih udara na električnoj mreži, neophodna je bezbjednost svih uređaja u sistemu, iste treba obezbijediti UPS jedinicom. To znači da pored optičkog kabla, od terminalne zgrade do marine treba provući i strujni kabl, sa kojim će se napojiti uređaji. S obzirom da u terminalnoj zgradi luka posjeduje agregat, samim tim marinski dio će imati mogućnost konstantnog zapisa video nadzora i pružanja Wi-Fi usluga.

#### 2.3.4.3. Unapređenje poslovanja

U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za korisnike usluge uošte posmatrano uspostavljeno je novo gledište upravljanja kvalitetom – TQM (*Total Quality Management*), koji se pojavljuje kao odgovor Zapada na uspješnu japansku poslovnu koncepciju – *kaizen*, koja predstavlja procesno orijentirani način poslovnog razmišljanja nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti samo prema rezultatima. Upravljanje TQM zasniva se na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnom kvalitetu i timskom radu, satisfakciji zaposlenih, što za rezultat treba ima stalno napredovanje preduzeća. Svjesni ove činjenice, uprava Luke Kotor je opredjeljena da treba permanentno raditi na razvoju već uspostavljenog koncepta TQM za Luku Kotor. Veoma važno je napomenuti da je luka za ovaj koncept 2015 godine u Ženevi dobila Sertifikat i isti predstavlja veoma bitnu potvrdu dosadašnje rada na polju kvaliteta usluge.

Vrijednost kvaliteta lučke usluge se intenzivno treba mjeriti (*Slika 2.8.*) i ona kao takva treba biti sastavni dio politike kvaliteta. U procesu mjerenja, odnos kvaliteta i troškova (Q/T) predstavlja mjeru privrženosti zaposlenih preduzeću, dok je odnos kvaliteta i cijene (Q/C), pokazatelj koji oslikava brigu za korisnika lučke usluge.





Slika 2.8: Relacioni odnos ciljeva u politici kvaliteta

Prednosti uvođenja TQM koncepta potvrđeni su u praksi i mnogostruki su:

1. povećava se kvalitet usluge,
2. povećava se zadovoljstvo gosta i zadržava njegova vjernost,
3. jača konkurentska sposobnost i tržišna snaga preduzeća,
4. smanjuju se troškovi poslovanja,
5. povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
6. povećava se zadovoljstvo i satisfakcija svih zaposlenih,
7. povećava se kvalitet upravljanja,
8. povećava se ugled i vrijednost preduzeća u eksternom okruženju.

Uvođenje TQM-a mora biti vođeno željom za postizanjem rezultata, a osnovni je zadatak menadžera uvjeravanje zaposlenih da prihvatanjem TQM i ISO standarda mogu pružiti kvalitetniju uslugu, te da će poslovni procesi kojima ih budu isporučivali biti jednostavniji.

U središtu je korisnik lučke usluge čija se očekivanja trebaju ispuniti. Zadovoljenje korisnika usluge pretpostavlja da je usluga izvršena prema tačno određenoj specifikaciji, uslužnom procesu koji predstavlja standardni procesni postupak koji nema izuzetaka. Stoga se TQM slikovito prikazuje kao krov kuće, a standardi kao njegovi temelji.

Pored osnovne norme ISO 9000 standarda u lučkom poslovanju se uvode i drugi ISO standardi:

- ✓ Sistem menadžmenta kvaliteta – ISO 9001:2015, koji osigurava da svi poslovni procesi i aktivnosti budu međusobno usklađeni i kontrolisani;
- ✓ Sistem ekološkog menadžmenta – ISO 14001: 2015, koji osigurava da svi uticaji na okolinu u preduzeću budu identifikovani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom;
- ✓ Sistem menadžmenta bezbednošću informacija – ISO/IEC 27001:2013, koji osigurava da sve informacije moraju biti kontrolisane i strogo upravljive;



- ✓ Sistem menadžmenta servisima – ISO/IEC 20000:2011;
- ✓ Sistem menadžmenta kontinuitetom poslovanja – 22301:2013;
- ✓ Menadžment rizikom - ISO 31000:2009;
- ✓ Sistem menadžmenta energijom – ISO 50001:2011;
- ✓ Sistem menadžmenta za borbu protiv korupcije – ISO 37001:2016;
- ✓ Upravljanje rizicima informacione bezbednosti – ISO/IEC 27005:2011.

Stoga, u okviru naredne razvojne faze radiće se na konceptualnom modelu u okviru strateškog plana razvoja. Model obuhvata:

- ✓ strateško upravljanje lučkim i marinskim uslugama po «*core management*» modelu,
- ✓ dobar marketing i dobro osmišljen nastup na ciljnom tržištu,
- ✓ usavršavanje zaposlenih,
- ✓ poboljšavanje kvaliteta lučke, pomorske i logističke usluge,
- ✓ rad na razvoju koncepta da Luka Kotor bude *Home* kruzing luka,
- ✓ razvoj usluga zasnovanih na e-plattformi (rezervacije, praćenje boravka broda i jahte, itd),
- ✓ motivisanje zaposlenih većim platama i dodatnim bonusima,
- ✓ postepeno uvođenje sistema kvaliteta za pojedine procese koji su prethodno navedeni.

#### A. Strateško upravljanje u uslužnim djelatnostima

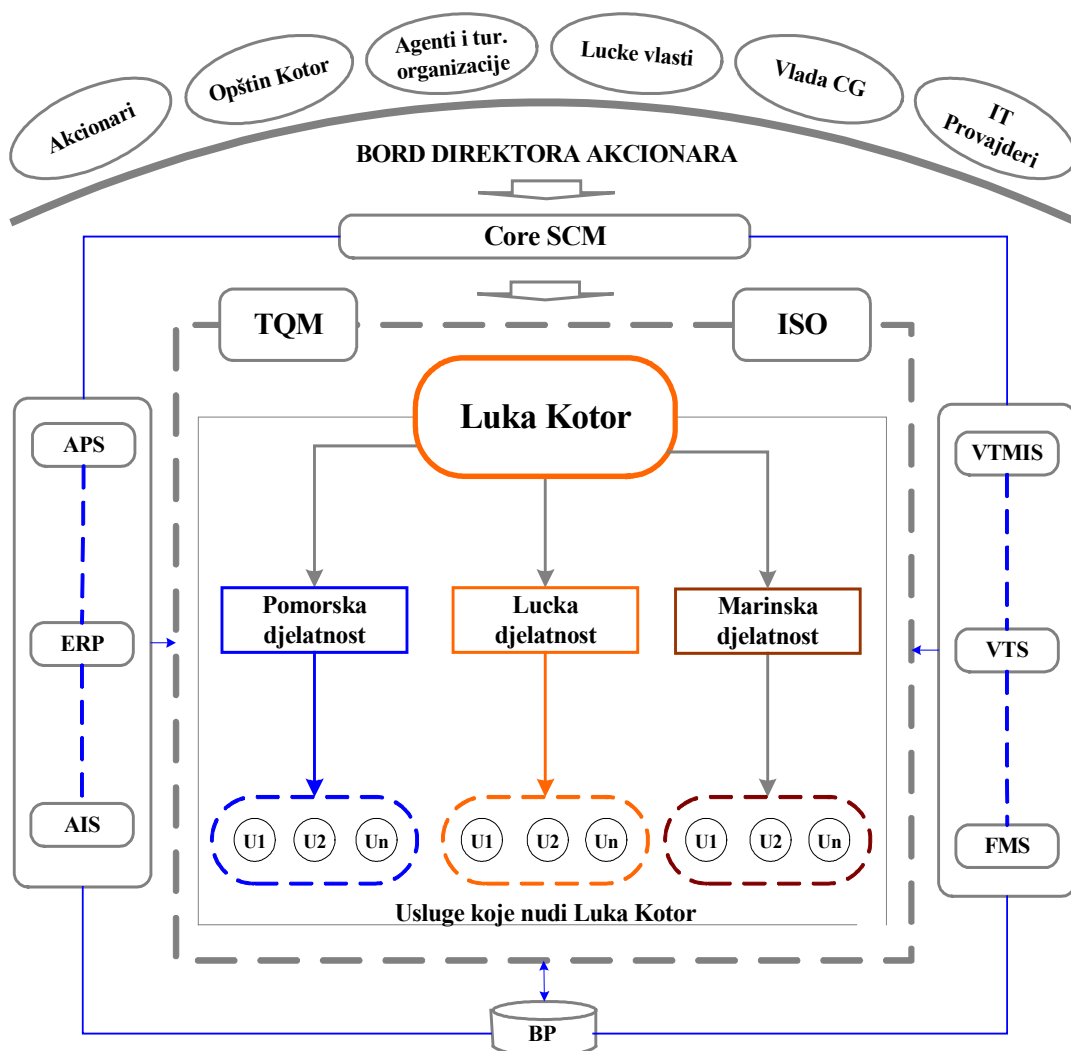
Sve proizvodne djelatnosti karakterišu kvantitet i kvaliteti proizvoda, što govori, da su proizvodi mjerljivi, opipljivi i uskladištivi. Za razliku od njih, uslužne djelatnosti se zasnivaju na usluzi, koja je nematerijalna, neopipljiva, nemjerljiva, raznolika, koja se ne može uskladištiti, nastaje i isporučuje se istodobno, ali ne nužno i na istome mjestu. Usluzi treba dodati velik udio ljudskoga rada od čijeg kvaliteta zavisi kvalitet same usluge. Zato možemo reći da strateško upravljanje uslužnim djelatnostima predstavlja srž (*core business*) lučkog poslovanja.

Uslugu nije moguće centralizovati, ona je disperzovana. Kriva potražnje u uslužnim djelatnostima je kratka, gotovo trenutačna, jer usluge je nemoguće uskladištiti i nuditi ih onda kada za njima poraste potražnja. Ponuda usluga zavisi o mjestu, objekata u ili na kojima se pružaju, o kvalitetu tih objekata i jednako važno, kvalitetu osoblja.

Pri oblikovanju modela strateškog upravljanja u uslužnim djelatnostima potrebno je poznavati i razumjeti sljedeće:

- ✓ prirodu i nivo ulaganja u pomorske, lučke i marinske djelatnosti,
- ✓ prirodu i vrstu ljudskih potencijala potrebnih za određenu djelatnost,
- ✓ prirodu tržišta na kojima se lučke i pomorske usluge nude,
- ✓ procese uspostavljanja prioriteta i mogućih supstituta usluga koje se nude,
- ✓ specifične organizujuće faktore u pružanju lučke i pomorske usluge,
- ✓ učinak «nove usluge» i njen uticaj na stepen konkurentnosti ponuđača usluga,
- ✓ spoznanje o nepostojanju potpune prevlasti jedne uslužne djelatnosti na dugu.

Slika 2.9. prikazuje model strateškog upravljanje lučkom uslugom, gdje je vidljiva njena složenost i podložnost uticaju mnogih faktora.



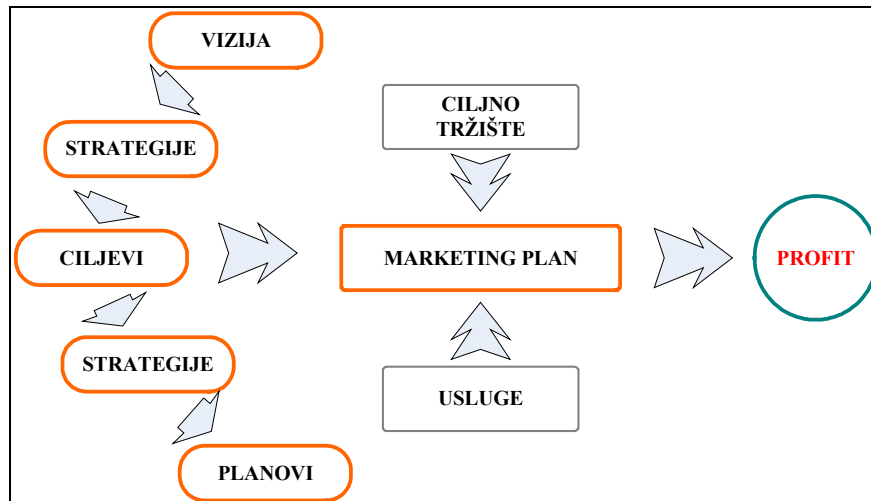
Slika 2.9: Core model upravljanja Lukom Kotor

Iz svega navedenoga proizlazi kako nije moguće oblikovati jedinstven obrazac strateškog upravljanja u uslužnim djelatnostima lučkog sektora, nego je potrebno slijediti posebnosti svake od njih, odnosno razumijevati opšte i posebne faktore ukupne pomorske djelatnosti.

## B. Dobar marketing

Da bi se unapredilo poslovanje, čiji je cilj povećanje profita, mora da postoji dobar marketinški plan. Unapređenje poslovanja dovodi do stvaranja plana unapređenja, koji djeluje preko više komponenti, prije svega, uvode se nove usluge koje će pokriti sve grupe gostiju. Znači, teži se:

1. inovativnom pristupu pružanja usluge,
2. poboljšanju uslova rada u cilju motivisanju zaposlenih,
3. prijatan i ugodan ambijent u kome se pruža kompletna usluga u skladu sa očekivanjima i potrebama korisnika, i
4. nasmijani zaposleni koji odišu zadovoljstvom.



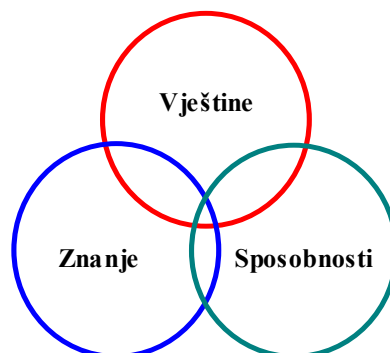
Slika 2.10: Prikaz planiranog procesa razvoja marketing plana

### C. Usavršavanje zaposlenih

Stepen zadovoljavanja korisnika najvećim dijelom je vezan uz ljudski faktor. Pored stručne osposobljenosti, zaposleni u pomorstvu moraju imati visok stepen motivisanosti za posao koji obavljaju, isto kao i neke karakteristike svoje osobnosti kao što su:

1. znanje i vještine,
2. profesionalno držanje u obavljanju posla,
3. pristojan izgled,
4. osjećaj za pomoć korisnicima i saradnicima u poslu,
5. fleksibilnost,
6. posebne sposobnosti.

U uslužnoj djelatnosti u oblasti nautičkog turizma i krizinga je važno ulagati u podizanje kvaliteta objekata i opreme za pružaju usluge, kao i u edukaciju osoblja. Osnovni koncept koji će se primjenjivati u budućem poslovanju preduzeća «Luka Kotor» A.D. baziraće se na nekoliko ključnih elemenata, koji suštinski predstavlja dio menadžerskih znanja, a to su (Slika 2.11) znanje, sposobnosti i vještine.



Slika 2.11: Ključni elementi usavršavanja zaposlenih

U tom smislu, preduzeće «Luka Kotor» A.D. je definisalo set znanja, sposobnosti i vještina, koje njihovi zaposleni moraju da dostignu za određeni vremenski period, kako bi mogli da obezbijede nivo usluge koji je zacrtan vizijom i misijom preduzeća.



### a) Usavršavanje znanja

	<u>OPŠTA</u>	<u>MARKETING</u>	<u>FINANSIJSKA</u>	<u>OSTALA</u>
<u>Znanja</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing,</li> <li>- Tehnologija,</li> <li>- Informatika,</li> <li>- Pomorstvo,</li> <li>- Statistika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nove strategije</li> <li>- Logistika,</li> <li>- Merchadising,</li> <li>- CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansije,</li> <li>- Računovodstvo,</li> <li>- Ekonomika,</li> <li>- Knjigovodstvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravo,</li> <li>- Fiskalni system,</li> <li>- ISO standard,</li> <li>- I drugo, u skladu sa potrebom.</li> </ul>

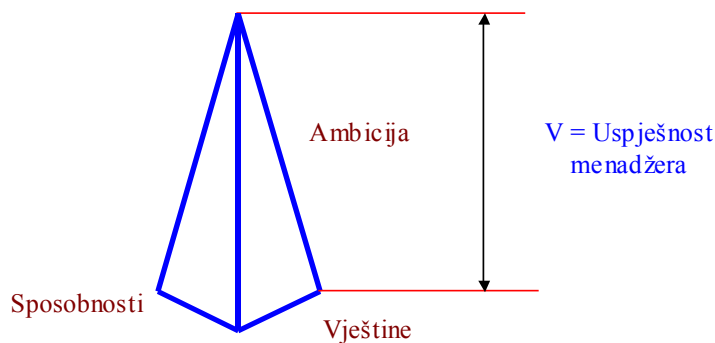
### b) Usavršavanje sposobnosti

<u>UPRAVLJAČKE</u>	<u>ORGANIZACIONE</u>	<u>RUKOVODEĆE</u>	<u>LIDERSKE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predviđanje,</li> <li>- Inicijativa,</li> <li>- Analiza,</li> <li>- Dijagnoza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Timski rad,</li> <li>- Koordinacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raspoređivanje posla,</li> <li>- Komandovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizionarske,</li> <li>- Komuniciranje.</li> </ul>

### c) Usavršavanje vještina

<u>USLUŽNE</u>	<u>MENADŽERSKE</u>	<u>IZVRŠNE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nove usluge u pomorskoj djelatnosti,</li> <li>- Nove usluge u luci,</li> <li>- Nove usluge u marini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregovaranje,</li> <li>- Govorništvo,</li> <li>- Poslovna kultura,</li> <li>- Diplomatske vještine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rad na računaru,</li> <li>- Prezentacija,</li> <li>- Pregovaranje,</li> <li>- Strani jezici,</li> <li>- Vođenje korespondencije.</li> </ul>

Obučeni menadžeri u preduzeću «Luka Kotor» A.D. će imati tri ključna zadatka, i to: (i) izbor i selekciju ljudskih resursa, (ii) planiranje karijere i (iii) planiranje treninga i edukacije.



Slika 2.12: Ključni zadaci menadžera u Luci Kotor

Prilikom procesa usavršavanja sposobnosti menadžera treba posebno obratiti pažnju na liderske sposobnosti, zato što je ta sposobnost od velikog značaja kod većeg broj zaposlenih, iz razloga što lideri motivišu svoje zaposlene, a samo motivisani zaposleni mogu pružati uslugu na visokom nivou. Osnovni moto lidera u preduzeću «Luka Kotor» A.D. može se iskazati kroz riječi:

- ✓ šef primorava ljude — lider ih vodi,
- ✓ šef se oslanja na vlast — lider na dobru volju,
- ✓ šef kaže JA — lider govori MI,
- ✓ šef zna ko je kriv za problem — lider zna kako ga riješiti,
- ✓ šef zna kako treba uraditi — lider to pokazuje,
- ✓ šef kaže IDITE — lider kaže IDEMO.



## D. Poboljšavanje asortimenta i kvaliteta lučke, pomorske i logističke usluge

Sublimirani prikaz poboljšanja asortimana i kvaliteta usluge Luke Kotor prikazan je u tabeli 2.4.

Tabela 2.4: Prikaz strukture poboljšanja asortimana i kvaliteta usluge u Luci Kotor

Sektor	PLANOVI POBOLJŠANJA USLUGE
<b>Upravljački</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usvajanje nove poslovne politike;</li> <li>✓ Nova strategija razvoja;</li> <li>✓ Uspostavljanje jedinstvenog korporativnog identiteta;</li> <li>✓ Uvođenje <i>core management</i> principa upravljanja procesima;</li> <li>✓ Primjena koncepta 7P u marketing miksu i marketinškoj propagandi;</li> <li>✓ Inoviranje postojećih i uvođenje novih standarda ISO kvaliteta;</li> <li>✓ Unapređenje po TQM (Total Quality Management) konceptu;</li> <li>✓ Unapređenje informacionog sistema;</li> <li>✓ Razvoj E-administrativno - turističke platforme;</li> <li>✓ Rad na razvoju koncepta <i>Home port</i> za kruzinge;</li> <li>✓ Rad na razvoju koncepta za proces totalne integracije procesa u Luci Kotor;</li> </ul>
<b>Pomorski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usluge priveza kruzera na pilon (eng. <i>pilon dolphin</i>);</li> <li>✓ Usluge priveza kruzera na priveznim bovama;</li> <li>✓ Usluge prevoza gostiju tender čamcima;</li> <li>✓ Uvođenje sopstvene pilotaže za kruzere (tender u toku).</li> </ul>
<b>Lučki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unapređenje sistema bezbjednosti luke;</li> <li>✓ Razvoj modela za pružanje logističke podrške gradskoj logistici Kotora, razvojem jednostavne forme <i>cross docking</i> terminala na sadašnjem lokalitetu parkinga za putnička vozila;</li> <li>✓ Unapređenje stanja sistema, čišćenjem i dubljenjem lučkog akvatorijuma;</li> <li>✓ Parterno uređenje platoa.</li> </ul>
<b>Marinski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nabavka i postavljanje pontonskog privezišta I, ukupne dužine ≈60m, sa ukupno 10 vezova do 15m sa jedne strane, odnosno 13 vezova do 12m sa druge strane;</li> <li>✓ Nabavka i postavljanje pontonskog privezišta II, ukupne dužine ≈40m, sa ukupno 2 veza do 8m, i 7 vezova do 10m sa jedne strane, odnosno 7 vezova do 12m sa druge strane;</li> <li>✓ Nabavka i postavljanje pontonskog privezišta III, ukupne dužine ≈70m, sa ukupno 1 vezom do 7m, 32 veza do 8m i 2 veza do 12m;</li> <li>✓ Nabavka i postavljanje četvrtog valobranskog elementa dimenzija 20 x 3,3 x 1,4m;</li> <li>✓ Ustupanje na korišćenje vezova barki lokalnom stanovništvu u dijelu Macea po skandinavskom modelu upravljanja marinama, što podrazumijeva da se po simboličnim cijenama lokalnom stanovništvu omogući korišćenje do 44 vezova za barke do 7m, 2 veza do 12m dužine, pri čemu bi se u saradnji sa Opštinom Kotor, vlasnicima tradicionalnih drvenih barki obezbijedio besplatan vez;</li> <li>✓ Prihodi od prodaje struje, vode i wi-fi servisa jahtama u marinskom dijelu;</li> <li>✓ Prihodi od novih IT usluga u marinskom dijelu.</li> </ul>

Set aktivnosti unapređenja poslovanja u osnovi se može posmatrati kroz prizmu objedinjene četiri ključne koncepcije razvoja:

1. koncepcije sistemskog unapređenje,
2. koncepcije koordinacije, kooperacije i racionalizacije procesa i aktivnosti,
3. koncepcije objedinjavanja informacionih tokova,
4. koncepcije zaštite životne sredine, kulturnog i istorijskog nasleđa.



Korisnik lučke usluge nije toliko zainteresovan superiorne procese, tehnologiju i organizaciju pojedinih procesa, koliko je zainteresovan za kvalitet usluge koji sistem može da mu pruži. Korisnici danas uglavnom ispoljavaju zahtjeve za kompletnom uslugom po sistemu «paket kompletne usluge» (*eng full service packet*). Zahtjeve za kvalitetnom uslugom kao što su: kompleksnost, brzina, tačnost, pouzdanost, bezbjednost, fleksibilnost, ekonomičnost i drugo, uspješno mogu da ispune jedino organizacioni sistemi koji su:

1. zasnovani na savremenim naučnim principima i načelima,
2. doprinose kooperaciji, koordinaciji i konsolidaciji rada svih službi i pojedinaca,
3. omogućavaju primjenu savremenih tehnologija u procesu rada,
4. mjere satisfakciju korisnika usluge u cilju traženja rešenja za poboljšanje iste.

Realizacijom gore navedenih aktivnosti stvorice se **win-win** (dobit-dobit) efekti za državu, društvenu i lokalnu zajednicu, akcionare, poslovni sistem i zaposlene, čime Luka Kotor kao društveno odgovorna kompanija podstiče **nacionalnu difuziju koristi** na zadovoljstvo svih.

### **E. Razvoj koncepta da Luka Kotor bude Home kruzing luka**

Kao glavni elementi ponude u kruzing turizmu su: luka, odnosno sidrište sa svim potrebnim servisnim uslugama brodu i putnicima (ukrcaj i iskrcaj putnika, carina, snabdijevanje broda, pilotaža, brodska agentura, privez i odvez broda itd.) te destinacija koja je i najvažniji faktor u odluci putnika o odabiru kruzing putovanja / itinerera.

Itinerer putovanja čine destinacije koje se na putovanju posjećuju sa svojom cjelokupnom turističkom ponudom, prije svega kulturnih atrakcija pogodnih za obilazak, gastronomskom, trgovačkom i drugom ponudom, kao i ponudom organizovanih izleta u okolinu te stručnim vođenjem na području destinacije.

Sobzirom da Luka Kotor ispunjava sve uslove da umjesto sadašnjeg statusa luke ticanja, pređe u veći status *Home* luke u kojoj će se otpočinjati i završavati putovanje kruzerima, uprava će raditi na postizanju uslova za dobijanja ovog statusa.

Za razvoj koncepta *Home port* Kotor veoma važna je segment razvoja e-administrativne platforme podrške sa kopna za ukupnu ponudu u turizmu. Osnovno polazište ove platforme jeste postizanje koordinacije rada svih subjekata uključenih u formiranje turističkoga proizvoda Kotora i čitave Boke kotorske, a posebno saradnja između privatnoga i javnog sektora. Platforma je institucionalni okvir za proces totalne integracije turističkih subjekata sa prostora Boke kotorske u kojoj bi ključni članovi bili:

1. Luka Kotor,
2. Lučka uprava i gradske vlasti Kotora,
3. turističke agencije i brodske agencije,
4. udruženje hotelijera, ugostitelja, turističkih radnika,
5. ostali nosioci privredne djelatnosti na predmetnom prostoru.

Platforma bi imala koordinaciono tijelo koje bi se bavilo sa svim pitanjima od zajedničkog interesa povezanim sa turističkim putovanjima i nautikom, kao što su: rešavanje problema gradskog saobraćaja, organizivan i ciljan marketinški nastup i stvaranje imidža kontrolom kvalitete i cijene, osmišljavanje i obogaćivanje turističke ponude, proučavanje potrošačkih stavova i nivoa zadovoljstva gostiju i nautičara.



Osnovne funkcije e-platforme administrativne podrške bi bile:

- ✓ promocija Kotora kao turističke i kruzing destinacije,
- ✓ razvoj zajedničkog okvira za marketinška istraživanja i analize i definisanje strateškog marketin plana,
- ✓ organizacija manifestacija dobrodošlice brodovima na kružnim putovanjima,
- ✓ izrada predloga za projekte unapređenja lučke infrastrukture i suprastrukture,
- ✓ informisanje i profesionalno usavršavanje članova platforme,
- ✓ usklađena međusobna koordinacija aktivnosti od zajedničkog interesa,
- ✓ garancija sigurnosti u destinaciji,
- ✓ definisanje standarda i izdavanje sertifikata,
- ✓ istraživanje zadovoljstva gostiju i razvoj planova unapređenja.

Uspostavljanjem svih funkcija platforme postiže se garancija kvaliteta pružene usluge.

## F. Razvoj usluga zasnovanih na e-plattformi

One zemlje koje nisu uspjele artikulirati razvojne resurse u razvoju savremenih tehnologija neminovno zaostaju. Crna Gora, kao i ostale zemlje u okruženju značajno zaostaje u primjeni savremenih tehnologija i informatike, te u informatizaciji društva. Procjenjuje se da zemlje u tranziciji kasne za razvijenim zemljama 5 do 10 godina. U težnji da obezbijedi jedinstveno evropsko tržište u kome će se lakše otkloniti problemi prekograničnog prometa, obezbijediti bolja zaštita potrošača i efikasnija upotreba elektronskog novca, Evropska komisija je pripremila više akcionih dokumenta u kojima su precizirani predlozi prioritarnih akcija sa posebnim osvrtom na elektronsku trgovinu i elektronsko poslovanje uopšte:

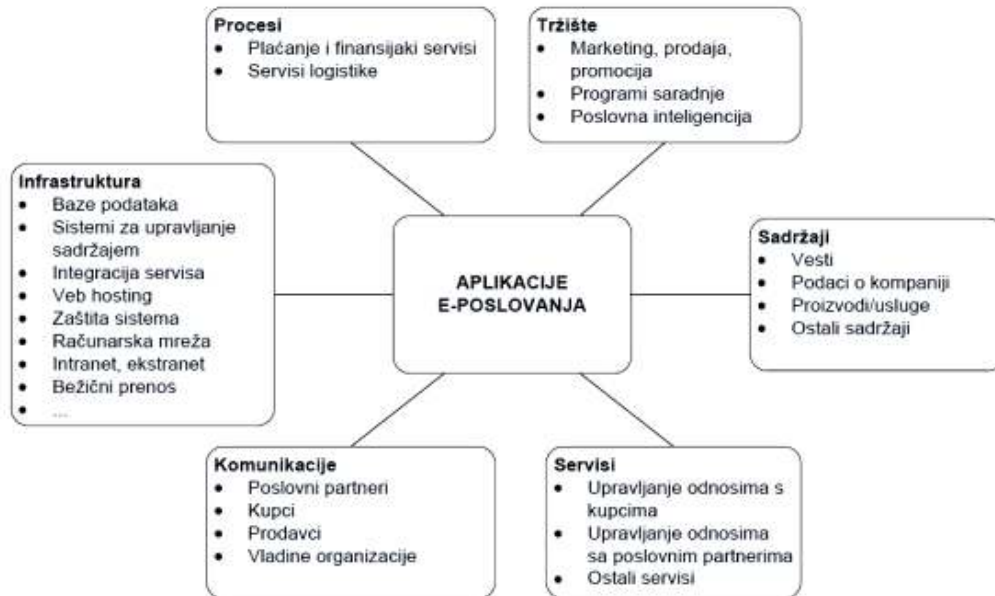
1. e-Europe 2000 *An Information society for all* (Lisabonu);
2. e-Europe+ 2003 (Gothenburg) – akcioni plan za pridružene članice;
3. e-Europe 2005 *An Information society for all* (Brisel);
4. e-Europe 2006 *An Information society for all* (Bratislava) – inovirana verzija.

Poštovanje ovih EU direktiva po pitanju e-poslovanja prema studiji «*Boston Consulting Group*» pokazuje da razvijenije evropske zemlje postaju svakog dana informatički osposobljenije. Ukoliko se Luka Kotor želi priključiti razvijenom svijetu i podstaći razvoj e - poslovanja mora slijediti zahtjeve EU precizirane ovim akcionim planovima i stimulirati razvoj visoke tehnologije i informatizaciju svih djelatnosti i aktivnosti.

Administrativna podrška sa kopna usko je povezana sa razvojem e-platforme i pružanja on-line usluga gostima. Intenzivniji razvoj elektronskog poslovanja mogao bi biti blagorodan za ukupni razvoj privrede Kotora i Boke kotorske, zato će se ovom segmentu u budućnosti pridati dužna pažnja. Visok nivo standardizacije i bezbjednosti omogućava širok spektar servisa sa jednostavnom opremom na strani korisnika kao klijenta server aplikacije. Kvalitetna integracija poslovnih procesa danas znači odličan informacioni tok. Tehnologija omogućava kompleksne veze između aplikacija koje podržavaju različite poslovne procese.

E-poslovanje predstavlja **poslovni model orijentisan ka korisniku** koji može da unaprijedi pojedinačne procese, a integracijom informacija obezbijedi povećanje efikasnosti i smanjenje poslovnih rizika





Slika 2.13: Poslovni model – orijentacija ka korisniku<sup>8</sup>

Danas u žestokoj borbi za kupca tri bitna faktora znače adekvatan tržišni nastup:

1. odlično poznavanje i praćenje potreba, konkurencije, funkcija marketinga;
2. finansijska operativnost (dobavljanje i optimalno iskorišćenje finansijskih resursa);
3. kompanijska efektivnost (kvalitet kadrova, stil rukovođenja, unapređenja poslovnih procesa).

Koncepcija e-poslovanja omogućava i efikasan Internet marketing: (i) analiza tržišnih potreba i mogućnosti preko e-pošte i web upita, (ii) analiza konkurencije pregledom ponude i specijalnih izvještaja, (iii) promocija proizvoda preko banera i web prezentacija, (iv) mjerenje korisničkog zadovoljstva putem weba ili e - pošte.

Ove funkcije se mogu efektno izvesti preko kompanijske prezentacije na Internetu. Web prezentacija je: način predstavljanja, mogući oblik poslovanja, efikasan način komunikacije sa tržištem i partnerima, dio marketinga u kome se predstavlja poslovanje tokom čitavih 24 sata, imidž preduzeća u okviru savremenih komunikacija, fleksibilan sistem poslovanja.

Sam prodajni ciklus preko Interneta dobija potpuno nove dimenzije u procesu elektronskog naručivanja i servisiranja klijenata. Posebnu pažnju treba obratiti na kreiranje kompanijskog imena na Internetu, segmentaciju tržišta, akviziciju tržišta, samo naručivanje i plaćanje, komunikaciju.

## 2.4. Analiza finansijskog položaja i rezultata dosadašnjeg poslovanja

Finansijski položaj<sup>9</sup> «Luka Kotor» A.D., sa aspekta predmetnih analiza kvalifikuje se kao **Dobar**<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Izvor: <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat5277.pdf>

<sup>9</sup> Izvor: Poslovna dokumentacija A.D. «Luka Kotor».

<sup>10</sup> **Dobar** je finansijski položaj preduzeća ako finansijska ravnoteža obezbeđuje sigurnost u održavanju likvidnosti, ako je zaduženost takva da obezbeđuje punu nezavisnost preduzeća i dobru sigurnost njegovih povjerilaca, ako je solventno, ako preduzeće pri stabilnoj novčanoj jedinici iz finansijskog rezultata značajnije uvećava sopstveni kapital, a u uslovima inflacije iz efekta revalorizacije i finansijskog rezultata uvećava realnu vrijednost sopstvenog kapitala i ako preduzeće iz sopstvenih sredstava finansira prostu i dio proširene reprodukcije.



Tabela 2.5: Bilans stanja «Luka Kotor» A.D. za period 2014. – 2017. godina

<b>ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI - BILANS STANJA</b>					
<b>POZICIJA</b>	<b>Redni Broj</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A K T I V A</b>					
A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	001				
B. STALNA IMOVINA ( 003+004+005+009 )	002	2.269.745	2.206.147	2.482.808	3.449.332
I. GOODWILL	003				
II. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004			2.280	3.155
III. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	2.173.315	2.029.631	2.019.198	3.181.552€
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	2.173.315	2.029.631	2.019.198	3.181.552
2. Investicione nekretnine	007				
3. Biološka sredstva	008				
IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011+012)	009	96.430	176.516	461.330	264.625
1. Učešća u kapitalu	010			31	31
2. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća	011				
3. Ostali dugoročni finansijski plasmani	012	96.430	176.516	461.299	264.594
C. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	013				17.290
D. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	014				
E. OBRтна SREDSTVA	015	2.272.618	2.494.245	2.350.062	3.212.213
I. ZALIHE	016	4.273	44.741	1.555	252
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (018 do 022)	017	2.268.345	2.449.504	2.348.507	3.211.961
1. Potraživanja	018	723.520	958.175	1.055.397	852.916
2. Potraživanja za više plaćeni porez na dobitak	019				
3. Kratkoročni finansijski plasmani	020	123.478	145.486	30.876	217.797
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	021	1.120.777	1.086.285	1.235.497	2.117.393
5. Porez na dodatu vrijednost i AVR	022	300.570	259.558	26.737	23.855
<b>F. UKUPNA AKTIVA (001+002+013+014+015)</b>	<b>023</b>	<b>4.542.363</b>	<b>4.700.392</b>	<b>4.832.870</b>	<b>6.678.835</b>
<b>PASIVA</b>					
<b>A. KAPITAL (102 do 109)</b>	<b>101</b>	<b>3.384.521</b>	<b>4.160.855</b>	<b>4.493.003</b>	<b>6.179.951</b>
I. OSNOVNI KAPITAL	102			993.483	993.483
II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	103	993.483	993.483		
III. REZERVE	104	50.979	83.750	2.453.933	2.500.749
IV. POZITIVNE REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI DOBICI	105	70.584	70.032	71.362	1.321.564
V. NEGATIVNE REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI GUBICI	106				
VI. NERASPOREDJENA DOBIT	107	2.269.475	3.013.590	974.225	1.364.155
VII. GUBITAK	108				
VIII. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE I OTKUPLJENI SOPSTVENI UDJELI	109				
<b>B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (111+112)</b>	<b>110</b>	<b>614.000</b>	<b>0</b>	<b>69.345</b>	<b>80.948</b>
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	111	614.000		69.345	80.948
II. DUGOROČNE OBAVEZE (113+114)	112	0	0	0	0
1. Dugoročni krediti	113				
2. Ostale dugoročne obaveze	114				
<b>C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE</b>	<b>115</b>	<b>1.395</b>	<b>575</b>	<b>5.448</b>	<b>0</b>
<b>D. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (117+124)</b>	<b>116</b>	<b>542.446</b>	<b>538.962</b>	<b>265.074</b>	<b>417.936</b>
I. KRATKOROČNE OBAVEZE (118 do 123)	117	542.446	538.962	265.074	417.936
1. Kratkoročne finansijske obaveze	118		315.181		
2. Obaveze po osnovu sredstava namijenjenih prodaji	119				
3. Obaveze iz poslovanja	120	417.409	63.504	59.147	143.839
4. Ostale kratkoročne obaveze i PVR	121	61.637	53.212	100.169	166.926
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda	122				
6. Obaveze po osnovu poreza na dobit	123	63.400	107.065	105.758	107.171
II. KRATKOROČNA REZERVISANJA	124				
<b>E. UKUPNA PASIVA (101+110+115+116)</b>	<b>125</b>	<b>4.542.363</b>	<b>4.700.392</b>	<b>4.832.870</b>	<b>6.678.835</b>



**Tabela 2.6: Bilans uspjeha za «Luka Kotor» A.D. za period 2014. - 2017. godina**

<b>ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU - BILANS USPJEHA</b>						
<b>R. broj</b>	<b>Polozija</b>	<b>R. Broj</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>I</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI ( 202 do 206 )</b>	<b>201</b>	<b>2.724.954</b>	<b>3.284.527</b>	<b>3.472.094</b>	<b>3.240.839</b>
1	Prihodi od prodaje	202	2.724.954	3.283.652	3.461.696	3.234.969
2	Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203				
3	Povećanje vrijednosti zaliha učinaka	204				
4	Smanjenje vrijednosti zaliha učinaka	205				
5	Ostali poslovni prihodi	206		875	10.398	5.870
<b>II</b>	<b>POSLOVNI RASHODI ( 208 do 212 )</b>	<b>207</b>	<b>1.982.982</b>	<b>2.187.143</b>	<b>2.279.008</b>	<b>2.100.584</b>
1	Nabavna vrijednost prodane robe	208	7.896	8.181	4.310	1.2180
2	Troškovi materijala	209	91.828	129.291	121.609	102.189
3	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	855.228	1.012.385	1.358.418	1.369.897
4	Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	101.623	155.750	209.090	163.823
5	Ostali poslovni rashodi	212	926.407	881.536	585.581	463.455
A	POSLOVNI REZULTAT ( 201-207 )	213	741.972	1.097.384	1.193.086	1.140.255
I	FINANSIJSKI PRIHODI	214	156.948	13.036	20.410	12.584
II	FINANSIJSKI RASHODI	215	8.942	26.668	9.453	11.470
B	FINANSIJSKI REZULTAT (214 - 215)	216	148.006	-13.632	10.957	1.114
I	OSTALI PRIHODI	217	7.619	48.472		46.696
II	OSTALI RASHODI	218	172.607	585	157.670	178.229
C	REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI ( 217-218 )	219	-164.988	47.887	-157.670	-131.533
D	REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA ( 213+216+219 )	220	724.990	1.131.639	1.046.373	1.009.838
E	NETO REZULTAT POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	221				
F	REZULTAT PRIJE OPOREZIVANJA ( 220+221 )	222	724.990	1.131.639	1.046.373	1.009.836
G	DRUGE STAVKE REZULTATA /POVEZANE SA KAPITALOM/ (224 do 228)	223	552	552	552	552
1	Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu fin. sredstava raspoloživih za prodaju	224				
2	Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu nekretnina, postrojenja, opreme	225	552	552	552	552
3	Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu učešća u kapitalu pridr. društava	226				
4	Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu aktuarskih dobitaka (ili gubitaka)	227				
5	Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu hedžinga tokova gotovine	228				
H	PORESKI RASHOD PERIODA (230+231)	229	69.595	106.245	110.632	(84.432)
1	Tekući porez na dobit	230	63.400	107.065	-105.758	107.171
2	Odloženi poreski rashodi ili prihodi perioda	231	6.195	-820	4.874	22.739
<b>I</b>	<b>NETO REZULTAT (222+223-229)</b>	<b>232</b>	<b>655.947</b>	<b>1.025.946</b>	<b>936.293</b>	<b>925.958</b>
J	ZARADA PO AKCIJI	233				
1	Osnovna zarada po akciji	234				
2	Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji	235				

**Tabela 2.7: Pokazatelji ekonomičnosti redovnog poslovanja**

<b>Ekonomičnost redovnog poslovanja</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Poslovni prihodi	2724954	3284527	3472094	3240839
Poslovni rashodi	1982982	2187143	2279008	2100582
<b>Poslovni prihodi / Poslovni rashodi</b>	<b>1,37</b>	<b>1,50</b>	<b>1,52</b>	<b>1,54</b>

**Tabela 2.8: Pokazatelji tekuće likvidnosti**

<b>Tekuća likvidnost</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Angažovana obrtna sredstva	2272618	2494245	2350062	3212213
Kratkoročne obaveze	542446	538962	265074	417936
<b>Angažovana obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze</b>	<b>4,19</b>	<b>4,63</b>	<b>8,87</b>	<b>7,69</b>

**Tabela 2.9: Pokazatelj faktora zaduženosti**

<b>Faktor zaduženosti</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ukupne obaveze	542446	538962	265074	417936
Neraspoređena dobit + Amortizacija	2371098	3169340	1183315	1527978
<b>Ukupne obaveze / (Neraspoređena dobit + Amortizacija)</b>	<b>0,23</b>	<b>0,17</b>	<b>0,22</b>	<b>0,27</b>



Na osnovu prethodno predstavljenih pokazatelja poslovanja preduzeća «Luka Kotor» A.D. Kotor mogu se izvući sledeći zaključci da:

1. Preduzeće na dan 31. 12. 2017. godine obezbeđuje veoma dobar pokazatelj ekonomičnosti na osnovu navedenih pokazatelja iz bilansa uspeha od 2014. do 2017. godine. Ilustracija ove kvalifikacije data je u pregledu poslovanja kroz pozitivne pokazatelje ekonomičnosti za period od 2014 do 2017 godine;
2. Preduzeće na dan 31. 12. 2017 godine obezbeđuje izvanredan pokazatelj likvidnosti na osnovu navedenih pokazatelja iz bilansa stanja od 2014. do 2017. godine. Ilustracija ove kvalifikacije data je u pregledu poslovanja kroz pozitivne pokazatelje likvidnosti za period od 2014. do 2017. godine;
3. Preduzeće na dan 31. 12. 2017. godine i analiza prethodnog perioda pokazuju da preduzeće uopšte nije zaduženo na osnovu navedenih pokazatelja iz bilansa uspeha od 2014. do 2017. godine. Ilustracija ove kvalifikacije data je u pregledu poslovanja kroz pozitivne pokazatelje zaduženosti za period od 2014. do 2017. godine;
4. Preduzeće je u proteklom periodu izvršilo uspješno investiranje u imovinu koja je finansirana dijelom iz sopstvenih, a dijelom iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje za investiciju je uspješno vraćeno u periodu od 36 mjeseci;
5. Preduzeće na dan 31. 12. 201. godine ima statu veoma profitabilnog subjekta na osnovu navedenih pokazatelja iz bilansa uspeha od 2014. do 2017. godine. Ilustracija ove kvalifikacije data je u pregledu poslovanja kroz pozitivne pokazatelje profitabilnosti za period od 2014. do 2017. godine.

Svi prethodno navedeni ekonomsko – finansijski pokazatelji upućuju na jedinstveni zaključak da se radi o **veoma uspješnom preduzeću**, koji ostvaruje pozitivne rezultate u svim godinama perioda posmatranja.

### 3. ANALIZA TRŽIŠTA

Najvažniji dio svakog investicionog projekta je analiza tržišta. Analiza koja je urađena u okviru ovog elaborata se sastoji iz dva dijela:

1. Analize tržišta nabavke i
2. Analiza tržišta prodaje i konkurencije.

#### 3.1. Tržište nabavke

Za unapređenje poslovanja u skladu sa identifikovanim potrebama neophodna je šira struktura ulaganja (Tabela 3.1.).

Tabela 3.1: Struktura novog ulaganja

Opis	Godina Investiranja	UKUPNO €
<b>1. Ulaganje u izradu projektne dokumentacije</b>	komplet	<b>157.000,00</b>
1.1. Usluge tehničkog projektovanja pilona za privez kruzera cijelom dužinom ( <i>pilon dolphin</i> )	2018-2019	40.000,00
1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor)	2020	40.000,00
1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu	2022	15.000,00
1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna	2022	25.000,00
1.5. Izrada projekta tretmana sivih i crnih voda	2025	25.000,00
1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu	2021	12.000,00
<b>2. Ulaganje u osnovna sredstva</b>		<b>4.546.440,00</b>
2.1. Nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu - II faza	2018-2019	500.000,00
2.2. Izgradnja pilona za privez kruzera cijelom dužinom ( <i>pilon dolphin</i> )	2018-2019	1.500.000,00
2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova ( <i>mooring buoys</i> )	2020	1.500.000,00
2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe marinskog dijela	2020	300.000,00
2.5. Nabavka tender čamaca -I faza (4 čamca)	2021	300.000,00
2.6. Nabavka tender čamaca - II faza (4 čamca)	2022	210.000,00
2.7. Nabavka i ugradnja priveznih bova u marinskom dijelu	2024	200.000,00
2.8. Nabavka IT opreme za marinski dio	2021	36.440,00
<b>3. Ulaganja u unapređenje stanja sistema</b>		<b>350.000,00</b>
3.1. Fazna realizacija parternog uređenja platoa - I faza	2021	100.000,00
3.2. Fazna realizacija parternog uređenja platoa - II faza	2023	100.000,00
3.3. Čišćenje i dubljenje morskog dna - I faza	2024	150.000,00
<b>UKUPNO</b>		<b>5.053.440,00</b>

Stručni timovi preduzeća Luka Kotor su uradili analizu tržišta, a njihovo opredjeljenje za izbor dobavljača je uslovljen prije svega zakonskom regulativom o Javnim nabavkama («Sl. list CG», br. 42/2011, 57/2014, 28/2015 i 42/2017, pa će shodno tome po planu Investicionog ulaganja biti raspisivani javni konkursi za izbor najpovoljnijeg ponuđača po definisanom setu uslova koji će biti naknadno utvrđeni.

Što se tiče repromaterijala za uslužni proces, isti će se nabavljati kod dosadašnjih dobavljača, tako da je otklonjena mogućnost zastoja usljed nedostatka određenih materijala.

## 3.2. Tržište prodaje i konkurencije

Osnovno polazište kod svake preduzetničke ideje jeste činjenica da ukoliko analiza prodajnog tržišta i konkurencije pokaže da postoji mogućnosti da se usluga plasira na tržištu pod prihvatljivim uslovima, onda su otvorene perspektive daljeg rada na realizaciji preduzetničke ideje. Kada se radi o preduzeću «**Luka Kotor**» A.D iz Kotora, može se reći da ono ima za cilj proširenje svoje djelatnosti i osvajanje tržišta novih korisnika i itinerera. Kao što je naznačeno u prethodnom dijelu ovog elaborata, sve izraženija potreba za kvalitetnim kruzing servisom, prvenstveno kruzera, opredijelili su upravu ove firme, da ponovno investira kapital u oblast lučke djelatnosti u cilju stvaranja nove vrijednosti kroz zadovoljavanje potreba korisnika i zaposlenih investirajući u unapređenje podsistema luke.

Buduća tražnja za uslugama preduzeća «Luka Kotor» A.D. zavisi od niza faktora. Svrha mjerenja izvedene tražnje jeste identifikovanje faktora koji determinišu izvedenu, ali i nezavisnu tražnju. Shodno iskustvu i procjena domaćih i inostranih stručnjaka iz ove oblasti, kao glavne kupce usluge Luke Kotor mogu se identifikovati: (i) nautičari sa prostora Evrope i šire, (ii) kruzing brodari iz čitavog svijeta koji dotiču prostor Mediterana, (iii) turističke agencije koje organizuju turistička putovanja, (iv) lokalno stanovništvo i putnici namjernici u Kotoru.

### 3.2.1. Tržište prodaje i konkurencije u kruzingu

Statistički rezultati iz 2016 godine pokazuju da je rast potražnje za krstarenjima porastao za ukupno 61,9%, gdje u raspodjeli 22,1% bilježi rast tržišta Sjeverne Amerike, 109,2% tržišta Evrope i 266,1% ostatak svijeta (Azije, Dalekog istoka, Južnog Pacifika i Havaja). Izveštaj analize «*Asia Cruise Trends 2017*», koju je inicirala kruzing asocijacija CLIA, čiji je partner «Luka Kotor» A.D., ukazuje da je uz globalni rast tržišta, posebno u četiri godine, azijsko tržište poraslo u toj mjeri da je čak 3,1 milion putnika emitovano sa tog područja.

Uvidjevši ogroman potencijal u kruzing tržištu i broj učesnika na strani ponude se povećao i postojeći učesnici će sigurno uvećati svoje kapacitete u godinama koje dolaze. Evropa je drugo po redu tržište i ima najbrži trend rasta. Evropa je na tržištu kružnih putovanja prisutna kao emitivno tržište (28% Evropljana su kruzing turisti), kao destinacija plovidbe i kao sjedište kruzing kompanija. Najveće emitivno tržište jeste Velika Britanija, zatim slijedi Njemačka, pa Italija. Većina evropljana bira kruzing po Sredozemlju ili atlantskim ostrvima. Izbor destinacije plovidbe zavisi dosta od zemlje porijekla. Tako imamo da jako veliki procenat italijana, španaca (82%), francuza (65%) kao i ostalih evropljana (70%) bira kao destinaciju plovidbe upravo Mediteran i atlantska ostrva, dok britanci i njemci čine to u mjeri manjoj od 50%. Zato je struktura potražnje na Mediteranu u odnosu na emitivna tržišta drugačija u odnosu na strukturu ukupne evropske potražnje, tj. zastupljenije je britansko i italijansko tržište, dok su njemačko i špansko na drugom mjestu. Evropska potražnja raste brže od rasta ukupne svjetske potražnje<sup>11</sup>. Budući da je evropsko tržište kontinuirano u usponu, prati ga i porast učešća kruzing kompanija na njemu.

U cilju unapređenja u sektoru kruzing industrije 1996. godine u Italiji je osnovano udruženje «*MedCruise*» koje okuplja 74 redovna člana – predstavnika više od 100 luka za kruzere na Mediteranu, Crnom i Crvenom moru i evropskoj obali Atlantika, kao i tridesetak pridruženih

---

<sup>11</sup> European Cruise Council Statistics, 2017.

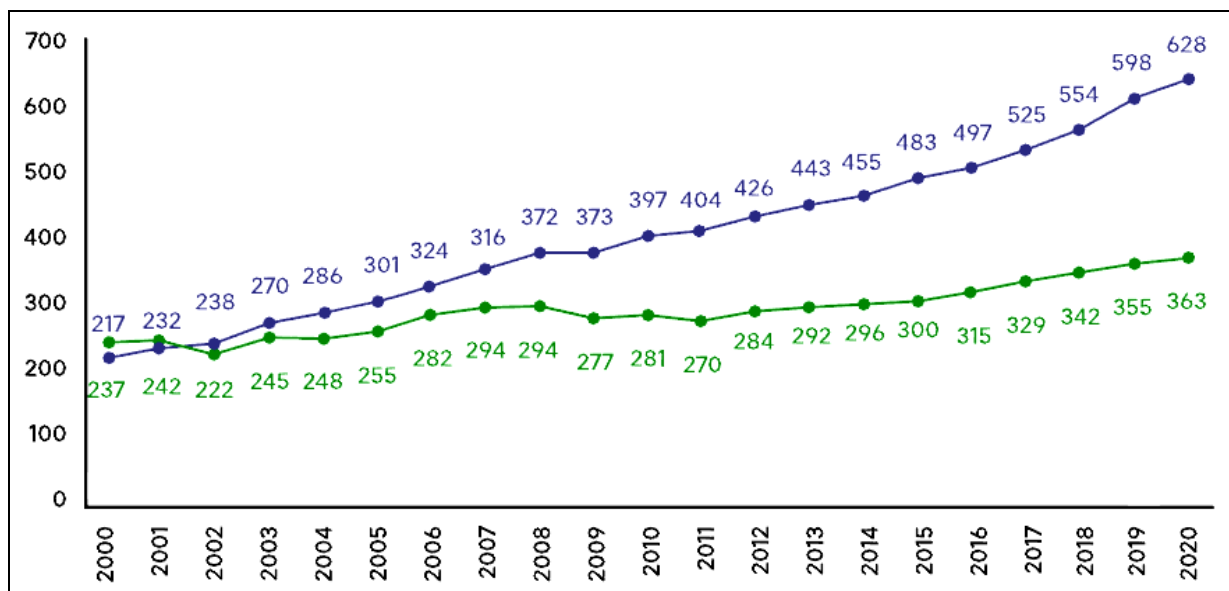


članova – predstavnika brodarskih asocijacija, turističkih organizacija i pomorskih agenata. Cilj ove veoma uticajne organizacije je da pomaže svojim članovima u promociji i razvoju kruzinga u ovom dijelu svijeta. Luka Kotor je 2012. godine primjeljana kao redovni član u ovom udruženju.



Slika 3.1: MedCruise luke<sup>12</sup>

Godišnji izvještaji o novostima u oblasti kruzinga pokazuju da je 2017 godine širom svijeta krstarilo 329 brodova, koji imaju kapacitet od 525 miliona putnika (Slika 3.2.), a očekuje se da će flotu kruzera do kraja 2018 godine sačinjavati 340 brodova, sa kapacitetom oko 550.000 putnika. Sva očekivanja su da će se trend povećanja broja brodova nastaviti u narednom periodu.



Slika 3.2: Prikaz trenda globalne flote kruzera za period 2000 – 2020 godina<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Izvor: Cruise Activities in MedCruise ports: Statistics 2017.

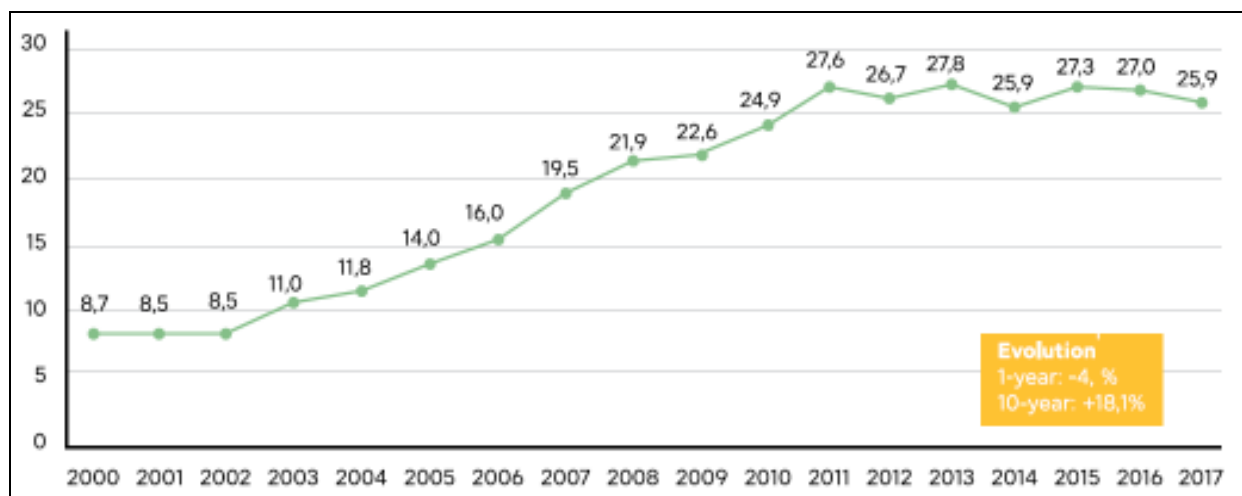
<sup>13</sup> Ibidem

**Tabela 3.2:** *Cruise kapaciteta u Mediteranu*

Company	Ships	Capacity	% Market
Costa	11	721.404	19,0%
MSC	10	706.352	18,6%
Royal Caribbean	9	326.794	8,6%
Norwegian	4	238.200	6,3%
AIDA	6	233.144	6,1%
Thomson	5	189.496	5,0%
Celestyal	3	162.290	4,3%
P&O	7	157.320	4,1%
Celebrity	5	151.698	4,0%
TUI	5	120.768	3,2%
Princess	3	102.804	2,7%
Holland America	5	88.742	2,3%
Mano	2	87.000	2,3%
Pullmantur	1	72.832	1,9%
Carnival	1	70.848	1,9%
CDF	2	69.774	1,8%
Oceania	5	52.056	1,4%
Cunard	2	50.552	1,3%
Windstar	5	22.608	0,6%
Seabourn	3	20.700	0,5%
Silversea	3	19.924	0,5%
Viking	2	19.530	0,5%
Regent	3	18.700	0,5%
Crystal	2	12.388	0,3%
Azamara	2	11.798	0,3%
Disney	1	10.500	0,3%
Abou Merhi	1	9.000	0,2%
Star Clippers	2	7.898	0,2%
Phoenix Reisen	3	6.864	0,2%
Fred Olsen	4	5.779	0,2%
Swan Hellenic	2	5.540	0,1%
Ponant	2	5.091	0,1%
FTI	1	4.700	0,1%
SeaDream	2	4.400	0,1%
V/Antiquity	1	4.348	0,1%
Saga	2	3.924	0,1%
Hapag-Lloyd	2	3.912	0,1%
Plantours	1	1.600	0,1%
Sea Cloud	2	1.204	0,1%
Lindblad	2	930	0,0%
Cruise Maritime	1	550	0,0%
Paul Gaugin	1	440	0,0%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>3.804.402</b>	<b>100%</b>

Ukupan broj putnika na krstarenju koji su posjetili MedCruise luke tokom 2017 dostigao je brojku od 25,9 miliona. Ova cifra je niža za 4,1% u odnosu na prethodnu 2016. godinu, kada je broj putnika iznosi 27 miliona (*Slika 3.3.*).

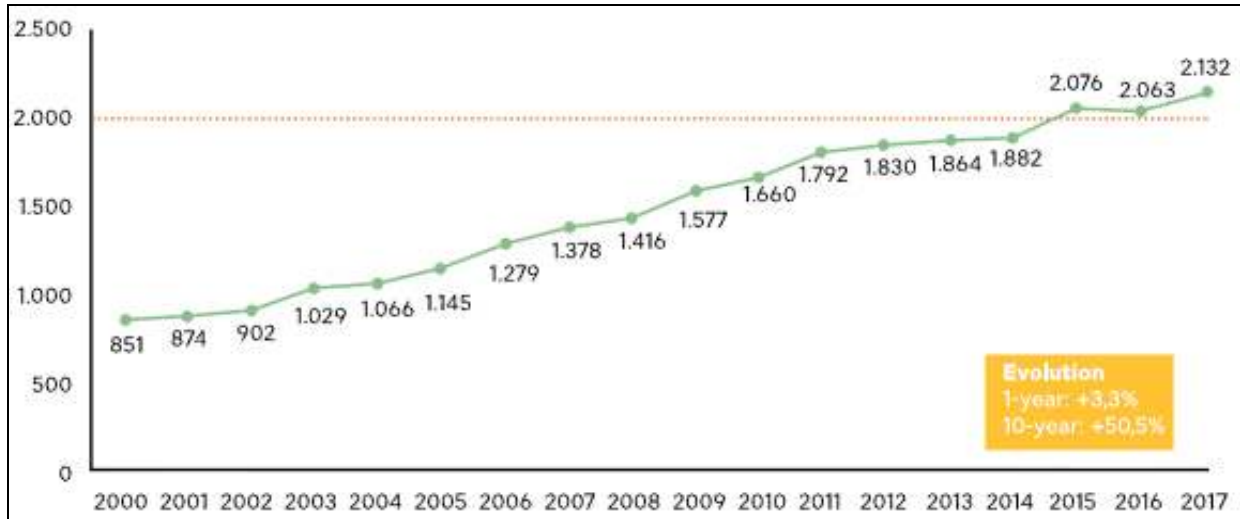
Uprkos ovom smanjenju, dugoročno trendovi pokazuju da krstarenja u zoni Mediterana i susjednih mora u periodu 2008-2017 godina imaju trend od +18,3% u krstarenju putnika (*Slika 3.3.*).


**Slika 3.3:** *Kretanje Cruise putnika u MedCruise lukama za period 2000-2017 godina*



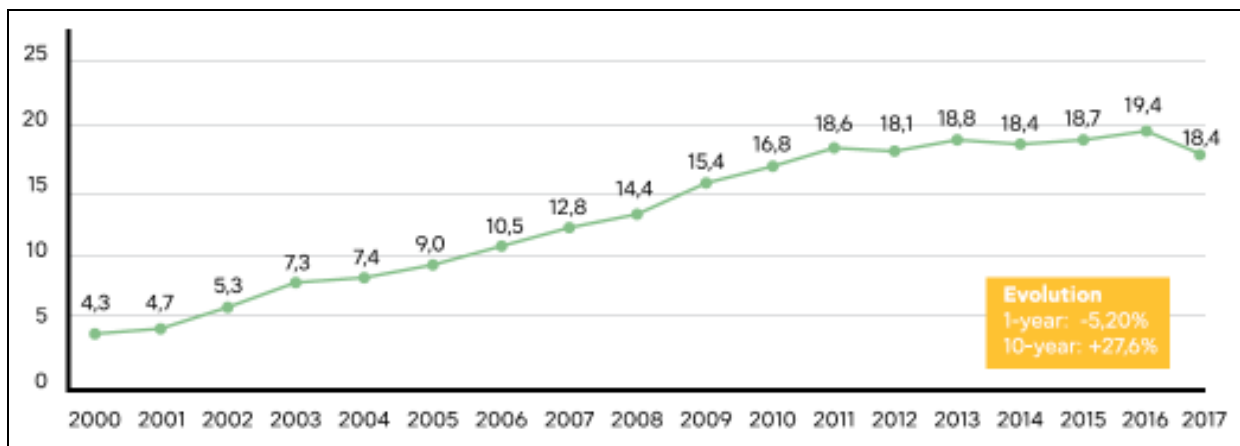
U proteklih 10 godina, prosječan broj putnika po pozivu povećan je za +50,5% (Slika 3.4.).

Godina 2017. je bila treća uzastopna godina, da je prosječan broj putnika po krstarenje u zoni Mediterana i njegovim susjednim morima bio veći od 2.000 putnika. Prosječna broj putnika po pozivu je ostao prilično konstantan u posljednje tri godine, ali se mora reći da je rast od +50,5% u poslednjoj deceniji izuzetan.



Slika 3.4: Prosječni Pax/Call u MedCruise lukama za period 2000-2017 godina<sup>14</sup>

Ukupan broj tranzitnih putnika koji su hostirali MedCruise portovi 2017. godine bio je 18,4 miliona, ili 5,1% manje u odnosu na krstarenja putnika kretanja prethodne 2016. godine (slika 3.5.). Desetogodišnji rast tranzita putnika iznosi +27,6%.



Slika 3.5: Kretanje Cruise tranzitnih putnika u MedCruise lukama za period 2000-2017 godina

Može se naglasiti da se izdvojilo pet glavnih luka MedCruisea u tranzitu putnika (*Cruise Pax Concentration*) i to: (1) Barcelona, (2) Civitavecchia, (3) Balearic Islands, (4) Marsellie, i (5) Venice (Tabela 3.3.).

<sup>14</sup> Izvor: MedCruise Statistics 2017



Tabela 3.3: Glavnih 20 MedCruise luka - Cruise Pax. Concentration

Br.	Luka	Ukupno Pax	Cruise Pax Shares				
			2017	2017	2016	2015	2014
1	Barcelona	2.712.247	10,43%	9,93%	9,32%	9,15%	9,38%
2	Civitavecchia	2.204.336	8,52%	8,66%	8,33%	8,28%	9,16%
3	Balearic Islands	2.110.663	8,16%	7,24%	7,32%	6,14%	5,56%
4	Marsellie	1.487.313	5,75%	5,91%	5,32%	5,08%	4,29%
5	Venice	1.427.812	5,52%	5,94%	5,81%	6,71%	6,55%
<b>Glavnih 5 - SUM</b>		<b>9.942.371</b>	<b>38,42%</b>	<b>37,68%</b>	<b>36,10%</b>	<b>35,36%</b>	<b>34,94%</b>
6	Piraeus	1.055.559	3,73%	3,27%	3,42%	3,25%	2,87%
7	Tenerife Ports	964.337	3,58%	4,83%	4,66%	4,31%	4,24%
8	Naples	927.458	3,57%	3,76%	3,11%	3,19%	3,79%
9	Genoa	925.188	3,30%	3,37%	3,60%	3,94%	3,39%
10	Savona	854.443	3,01%	2,53%	2,45%	2,00%	1,72%
<b>Glavnih 10 - SUM</b>		<b>14.669.356</b>	<b>55,61%</b>	<b>55,44%</b>	<b>53,35%</b>	<b>52,06%</b>	<b>50,95%</b>
11	Valletta	778.596	2,70%	2,99%	2,56%	2,42%	2,66%
12	Dubrovnik	748.918	2,68%	2,08%	2,00%	2,31%	2,21%
13	Livorno	698.780	2,63%	2,77%	2,37%	2,60%	2,69%
14	French Rivlera Ports	693.351	2,09%	1,99%	1,62%	1,20%	1,15%
15	Corfu	679.681	2,09%	1,93%	2,13%	1,84%	1,74%
16	Kotor	541.017	2,01%	1,93%	1,88%	1,94%	2,01%
17	Madeira Ports	540.593	1,97%	1,64%	1,54%	1,58%	1,43%
18	Lisbon	521.042	1,77%	1,89%	2,01%	2,06%	1,48%
19	Malaga	510.607	1,76%	1,88%	2,45%	1,87%	0,77%
20	Palermo	459.229	1,64%	0,95%	0,97%	0,32%	0,53%
<b>UKUPNO Glavnih 20</b>		<b>20.841.170</b>	<b>76,96%</b>	<b>75,48%</b>	<b>72,88%</b>	<b>70,20%</b>	<b>67,62%</b>

Kada se radi o lukama vezano za poziv, onda su se kao prvih pet izdvoile luke: (1) Balearic Islands, (2) Barcelona, (3) Civitavecchia, (4) Piraeus, i (5) Dubrovnik (Tabela 3.4.).

Luka Kotor je 2017. godine bila rangirana na 9 mjestom mjestu.

Tabela 3.4: Glavnih 20 MedCruise luka - Cruise Calls Concentration

Br.	Luka	Ukupno Calls	Cruise Calls Shares				
			2017	2017	2016	2015	2014
1	Balearic Islands	819	6,75%	5,66%	6,00%	4,94%	4,71%
2	Barcelona	778	6,41%	5,79%	5,71%	5,59%	5,62%
3	Civitavecchia	729	6,01%	6,36%	6,05%	6,07%	6,46%
4	Piraeus	576	4,75%	4,77%	4,73%	4,42%	4,79%
5	Dubrovnik	539	4,44%	4,88%	3,62%	5,48%	5,68%
<b>Glavnih 5 - SUM</b>		<b>3.441</b>	<b>28,35%</b>	<b>27,46%</b>	<b>26,11%</b>	<b>26,50%</b>	<b>27,26%</b>
6	Tenerife Ports	533	3,84%	4,04%	3,97%	3,56%	3,69%
7	Venice	466	3,66%	3,74%	3,37%	3,62%	3,01%
8	Marsellie	444	3,54%	3,72%	3,13%	2,57%	2,61%
9	Kotor	430	3,38%	3,67%	3,10%	2,98%	3,23%
10	Corfu	410	3,08%	2,48%	2,61%	2,69%	2,83%
<b>Glavnih 10 - SUM</b>		<b>5.724</b>	<b>45,84%</b>	<b>45,11%</b>	<b>42,29%</b>	<b>41,82%</b>	<b>42,63%</b>
11	French Rivlera Ports	374	2,81%	3,08%	2,81%	2,49%	2,83%
12	Valletta	342	2,77%	3,76%	3,39%	2,91%	2,96%
13	Livorno	341	2,72%	2,37%	2,33%	2,32%	2,38%
14	Naples	336	2,46%	1,93%	1,77%	1,65%	1,67%
15	Lisbon	330	2,41%	2,27%	2,38%	2,08%	1,96%
16	Malaga	299	1,94%	1,71%	1,55%	1,32%	1,21%
17	Madeira Ports	293	1,93%	2,18%	1,99%	1,70%	1,52%
18	Gibraltar	235	1,77%	1,61%	1,33%	1,95%	1,00%
19	Split	234	1,75%	1,89%	1,51%	1,52%	2,01%
20	La Spazie	215	1,67%	1,39%	1,33%	1,42%	1,50%
<b>UKUPNO Glavnih 20</b>		<b>8.723</b>	<b>68,07%</b>	<b>67,30%</b>	<b>62,69%</b>	<b>61,08%</b>	<b>61,66%</b>

Tabela 3.5: Pokazatelji vodećih deset MedCruise luka - Cruise Calls Concentration

Rang		Luka	Ukupno poziva		2017/2016	Ukupno Poziva 2013	2017/2013
2017	2016		2017	2016			
1	(3)	Balearic Islands	819	724	10,38%	699	17,17%
2	(2)	Barcelona	778	758	2,64%	835	-6,83%
3	(1)	Civitavecchia	729	833	-12,48%	959	-23,98%
4	(5)	Piraeus	576	625	-7,84%	711	-18,99%
5	(4)	Dubrovnik	539	639	-15,65%	843	-36,06%
6	(7)	Tenerife Ports	533	524	1,72%	520	2,50%
7	(6)	Venice	466	529	11,91%	548	-14,96%
8	(9)	Marseille	444	490	-9,39%	447	-0,67%
9	(10)	Kotor	430	487	-11,70%	387	11,11%
10	(11)	Corfu	410	481	-14,76%	480	-14,58%
			<b>7.724</b>	<b>6.108</b>		<b>6.429</b>	<b>-10,97%</b>

Odnos tranzitnih putnika prema putnicima za putovanje od članova luka MedCruise je 71/29. Ovaj odnos ostaje stabilan tokom vremena, jer je skoro isti posljednjih 10 godina.

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. Kotor s aspekta destinacije krizing turizma spada u mediteransko tržište, u kojem je Jadran jedan sektor. Ono što zasigurno daje prednost Mediteranu u odnosu na ostale krizing destinacije je mogućnost pristajanja u neposrednoj blizini gradskih jezgara, tako da se putnici na kružnim putovanjima mogu za kratko vrijeme upoznati sa mnoštvom velelepni zdanja, crkava, remek djela, i ostalim jedinstvenostima primorskih gradova. Mediteranski tip klime je posebna povlastica za putnike na kružnim putovanjima, jer čitavu obalu basena karakterišu vrela sušna ljeta i tople, vlažne zime.

Luka Kotor ima tržišno učešće u zoni Jadrana 7,69% i 1,35% u zoni Mediterana (Tabela 3.6).

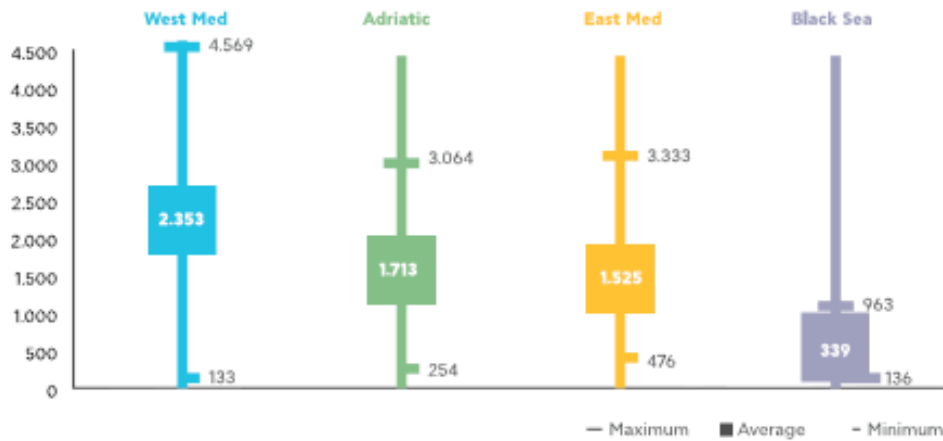
Tabela 3.6: Tržišno učešće Luke Kotor u krizingu

Br.	Opis	MedCruise luka	Ukupno putnika	Ukupno brodova	Iome in/out Pa	Tranzit putnici
<b>I</b>	<b>Region</b>					
1.1.	Crna Gora	Kotor	541.017	430	1.364	539.653
1.2.	Jadran	13 luka	4.447.033	2.596	1.564.711	2.882.322
1.3.	Mediteran	74 luke	25.915.573	12.139	7.514.331	18.401.214
<b>II</b>	<b>Učešće Luke Kotor</b>					
2.1.	Kotor / Jadran	7,69%	12,16%	16,56%	0,08%	18,72%
2.2.	Kotor / Mediteran	1,35%	2,09%	3,54%	0,02%	2,93%

Četiri podregiona imaju izražene karakteristike u pogledu vrste krstarenja koja su raspoređena u svakoj od njih (Slika 3.6.). Veći brodovi za krstarenje su raspoređeni u Zapadnom Mediteranu, gdje prosječan broj krstarenih putnika po pozivu iznosi 2.353. Kao što je i očekivano, standardno odstupanje od ovog broja je izuzetno, s maksimalnim prosječnim krstarenim putnicima / pozivom zabeleženi u Savoni stoji na 4.569 putnika.

Jadran je regija u kojoj se registruje drugi najviši prosjek putnika / poziva (1.713), sa maksimalnim nadzorom u jadranskoj luci 3.064 putnika. Cruise brodovi koji se nalaze u Istočnom Mediteranu su još manji, tj. 1.525 putnika / pozivi, sa lukom Antalije u prosjeku 3.333 putnika / poziva.

U regionu gdje se koriste manji brodovi za krstarenje je Crno more (prosječno 339 putnika po pozivu).



Slika 3.6: Grafička interpolacija karakteristika vrsta krstarenje po podregionima<sup>15</sup>

Kotor ima veoma dugu tradiciju luke na kružnim putovanjima na Jadranu. Preko njega se putem izleta aktivira kulturna ponuda Cetinja i turističko-ugostiteljska ponuda Perasta i Svetog Stefana. Upisom područja Kotora u Svjetsku prirodnu i kulturnu baštinu UNESCO-a, a Boka kotorske u listu najljepših zaliva Svijeta, Boka je marketinški na najbolji način preporučena na tržištu kružnih putovanja. Nakon zemljotresa 1979. godine, rekonstrukcijom operativne obale u Kotoru i naknadnim investicijama 2001. godine, u cilju povećanja dubine uz obalu, stvoreni su uslovi za prihvata većih brodova koji učestvuju na kružnim putovanjima, što se direktno odražava na finansijske efekte koji se ostvaruju kruženjem usluga u luci i izvan nje, a koji spadaju u kategoriju vanpansioneske potrošnje. Luka Kotor, jedina je luka u Crnoj Gori specijalizovana za opslugu kruzina brodova i turista, ovaj vid turističke ponude nije dovoljno shvaćen, pa mu je do sada poklanjana mala marketing pažnja.

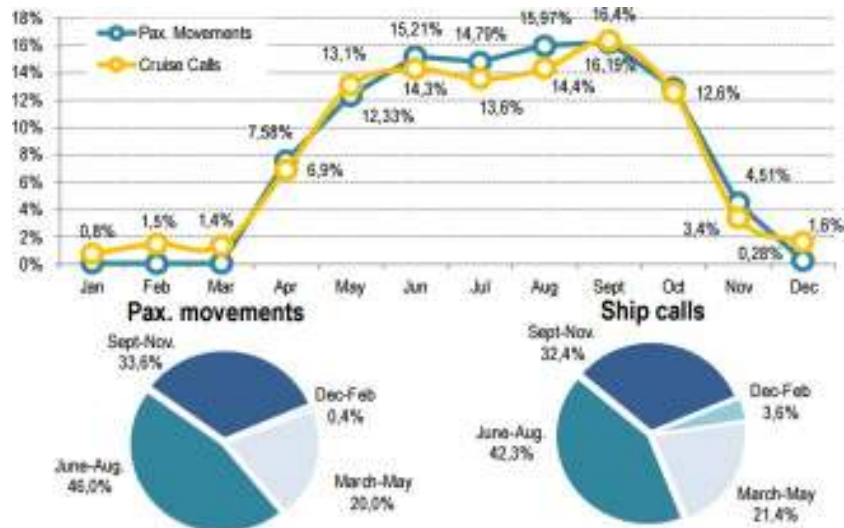
Obala Jadranskog mora je najvrijednija nacionalna imovina zemalja koje ga dotiču. Taj prostor svojevrsni je generator privrednog razvoja tih zemalja i velika šansa da se iste uspješno i brzo uključe u globalna kretanja savremenog razvojnog trenda. Raznolika i mnogobrojna sačuvana prirodna dobra, kulturno-istorijsko naslijeđe, povoljno klimatsko podneblje čine snažnu privlačnost za razvoj najkvalitetnijih vrsta turizma na ovom prostoru.

Jadransko more je međunarodni vodni prostor koji se sve više nameće kao brend i unikatna kruzina i nautička destinacija. Ističući se svojim prirodnim ljepotama, bogatstvom isorijskih i kulturnih znamenitosti, povoljnom klimom, sigurnosti, te relativno razvijenom pomorskom infrastrukturom predstavlja zanimljivo područje za brojne turiste i nautičare. Ograničenje u većoj njegovoj valorizaciji može se izdvojiti izostanak saradnje, dijaloga između brojnih državnih i administrativnih tijela država koje mu grafitiraju i formiranje zajedničke administrativno – turističke platforme kao forme za unaprjeđenjem turističke ponude, nadogradnje i modernizacije lučke infrastrukture i proširenje spektra usluga za brodare i turiste.

Kruzina sezona na Jadranu<sup>16</sup> traje (Slika 3.7.) oko sedam mjeseci (od aprila do oktobra). Zbog klimatskih razloga (sezona bura), turisti uglavnom nemaju želju da dolaze na Jadranu. Na Jadranu se 46% ukupnog prometa putnika ostvaruje između juna i avgusta, a u istom periodu se ostvaruje 42% ukupnog prometa kruzima. Između marta i maja ostvaruje se 20% prometa putnika i 21% prometa kruzera, dok se 33% prometa putnika i 32% prometa kruzera ostvaruje između oktobra i novembra.

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Izvor: Studija izvedivosti i analiza troškova i koristi za izgradnju terminala za pomorski i putnički promet Luke Pula, Rijeka, 2015.

Slika 3.7: Promet putnika i krucera po mjesecima u godini<sup>17</sup>

Brojne analize ukazuju na činjenicu, da je jadranski prostor sve interesantniji za dolazak inostranih nautičara i krucing brodova. Jadranom je do sada šest ili više puta<sup>18</sup> plovilo 50% nautičara, a 26% više od tri puta. Udruženje «MedCruise» sve više daje značaja Jadranu kao odredišnoj destinaciji, što samim tim povećava zainteresovanost brodara za uključivanje ovog prostora u svojim ponudama. Luka Kotor je na osnovu svog pozitivnog rezultata i imidža koji je stekla u oblasti krucinga postala članica ovog prestižnog udruženja luka. Udruženje «MedCruise» danas broji 72 člana koji prezentuju više od 100 luka u okviru Mediterana, uključujući Crno more, Crveno more i blizi dio Atlantika, kao i 28 pridruženih članova koji predstavljaju druga udruženja, turističke odbore i brodske/lučke agente. Članice ovog udruženja su 8 vodećih mediteranskih luka i 5 najboljih evropskih «home ports» luka po anketama putnika.

Obala Jadranskog mora je razučena obala s brojnim ostrvima na kojoj se nalazi više od 30 luka ticanja i home portova (Slika3.8.) koji privlače više od 5.000.000 putnika godišnje.

Slika 3.8: Jadranske luke<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Izvor: Institut za turizam Hrvatske – Istraživanje rađeno 2012 godine

<sup>19</sup> Izvor: [http://www.adriaticseaforum.com/RisposteTurismo\\_ASTR2017\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.adriaticseaforum.com/RisposteTurismo_ASTR2017_ExecutiveSummary.pdf)



Luka Venecija je najprometnija s više od 1,7 miliona kretanja putnika, pa se nalazi na listi 20 glavnih luka za kruzere na Jadranu, kao i među 10 vodećih svjetskih luka za kruzere. Dubrovnik je na drugom mjestu po broju putnika, ali vodi po broju ticanja kruzera. Luka Kotor zauzima peto mjesto među jadranskim lukama. Ukupan promet na Jadranu pao je s 5 miliona kretanja putnika ostvarenih 2013. godine na 4,65 miliona u 2014 godini. Broj ticanja kruzera takođe se smanjio na 2832.

Luka Kotor u Crnoj Gori nema direktnog konkurenta u kruzingu. Preduzeće A.D. «Port of Adria» iz Bara, koji je koncesionar dijela Luke Bar, pokrenulo je aktivnosti vezano za kruzingu, ali njihovo djelovanje u ovom momentu je na nivou nekoliko kruzingu brodova u godini, tako da isto ne spada u direktnu konkurenciju.

Širi prostor Mediterana se nameće kao konkurencija, ali s aspekta opremljenosti i stepena unapređenja poslovanja. Prostor Mediterana podijeljen je na Istočno i Zapadno područje.

Istočno područje podrazumijeva sledeće luke: (i) *Hrvatska* (Dubrovnik, Split, Zadar, Šibenik, Rijeka, Pula, Rovinj), (ii) *Grčka sa ostrvima* (Mikena, Santorini, Rodos, Krf, Kreta, Katakolon, Pirej), (iii) *Italija* (Venecija), (iv) *Turska* (Istanbul, Kuşadası, Izmir), (v) *Kipar* (Limasol), (vi) *Malta* (La Valeta), (vii) *Egipat* (Aleksandrija), (viii) *Izrael* (Haifa), (ix) *Libija* (Tripoli).

Zapadno područje čine luke: (i) *Španija* (Barselona, Almeria, Malaga, Alikante, Cadiz, Balearska ostrva), (ii) *Francuska* (Marseille, Nica, St Tropez, Cannes), (iii) *Italia* (Genova, Savona, Rim – Civitavecchia, Napulj, Livorno, Bari, Palermo, esina), (iv) *Tunis* (La Goulette), (v) *Alžir* (Alger), (vi) *Gibraltar* i *Korzika*.

Sredozemno tržište ili prostor Mediterana nudi širok izbor itinerara koji se razlikuju po dužini trajanja. Najpopularniji su oni od 12 dana, iako su česti i oni od 7, 10 i 14 dana. Prednosti Mediterana kao destinacije ogleda se u sljedećem: (i) strateški položaj između Evrope, Afrike i Azije, (ii) kultura i istorija, (iii) arheološka nalazišta, crkve i muzeji; predivni prirodni krajolici, (iv) kontrast između moderne umjetnosti i raznovrsnost proizvoda, (v) povoljna klima.

### 3.2.2. Tržište prodaje i konkurencije u nautičkom turizmu

U 2017. godini u teritorijalne vode Crne Gore ušlo je 4.598 stranih plovila za razonodu, sport i rekreaciju, što je za 4,9% više u odnosu na 2016. godinu. Od toga, 3.840 plovila je doplovilo morem, a 758 je dovezeno kopnom. Prema vrsti stranih plovila za razonodu, sport i rekreaciju, u teritorijalno more Crne Gore najviše je ušlo jahti na jedra (43,4%), zatim motornih jahti (40,8%) i ostalih plovnih objekata (15,8%).

Broj lica koja su prispjela ovim plovilima u 2017. godini iznosio je 23.001, što je za 6,7% više u odnosu na 2016. godinu. Prema državljanstvu, najveći broj lica prispjelih ovim plovilima je iz Velike Britanije (17,7%), Italije (5,5%), Hrvatske (3,3%), Njemačke (2,9%), Francuske (2,8%), Austrije (2,3%), SAD (2,0%) i ostalih zemalja (63,5%).

Kada je nautički turizam i racionalno pozicioniranje Luke Kotor u njemu s upravljačkog aspekta po pravilu treba da ispunjava četiri osnovna kriterijuma selektivne turističke vrste, i to: (i) tržišnu prepoznatljivost, (ii) troškovnu poziciju nautičara, (iii) prateći servis i dodatnu tražnju nautičara, (iv) sigurnost za plovila i osoblje. Nautički turizam je u stalnom porastu na međunarodnoj sceni i to: (i) visok rast potražnje na italijanskom, njemačkom, francuskom i španskom tržištu, (ii) demografske promjene strukture potražnje: mlađi putnici, manje kupovne moći, (iii) porast broja obnovljenih putovanja – raste potreba za specijalizovanom ponudom,



konstantan rast cijena izgradnje brodova, (iv) pad cijena putovanja zbog ekonomije obima, tehnološkog napretka i skraćivanja trajanja putovanja.

Dosadašnji razvoj nautičkog turizma imao niz pozitivnih efekata po luku, ali i Kotor kao destinaciju u cjelini. Unapređene podsistema marine u Luci Kotor sa infrastrukturnog aspekta i aspekta informatike od velike je važnosti, jer se očekuje maksimiziranje ekonomskih efekata. Shodno navedenom, potreban je ubrzani proces realizacije investicionih planova, kako bi isti bili u funkciji izgradnje i dalje oblikovanja turističkog i nautičkog identiteta, oplemenjivanje ukupne ponude u nautičkom turizmu, koje treba da povoljno utiče na rast tražnje, iznalaženje optimalnih ješenja u dijelu restrukturisanja marine i njenog povezivanja s ostalim firmama u nautičkom turizmu, stimulisanje izgradnje raznovrsne domaće male flote, posebno sportske opreme za aktivnosti na vodi, formulisanje originalne i održive marketinške koncepcije u nautičkom turizmu, povećanje nivoa kategorizacije, razvoj komplementarnih turističkih i ostalih privrednih djelatnosti, vezanih za organizaciju i sigurnost plovidbe, izlete, oživljavanje malih turističkih mjesta i dr., usklađivanje cijena usluga s konkurencijom na sredozemlju i u susjednoj Hrvatskoj.

U nautičkom turizmu postoje više marina sa istom djelatnošću, od kojih izdvajamo one koje su prikazane u sledećoj tabeli.

*Tabela 3.7: Pregled konkurencije firme «Luka Kotor» A.D. Kotor*

Br.	NAZIV	ADRESA
1.	A.D. Marina Bar	Adresa: Obala 13 jula bb, 85 000 Bar, Crna Gora +382 (0)30 317 786 / (0)30 316 529; e-mail: info@marina-bar.me
2.	Marina Budva	Adresa: Stari Grad Budva, 85310 Budva, Crna Gora Tel. +382 33 453 296
3.	Porto Montenegro, Adriatic Marinas D.O.O.	Adresa: Obala bb, 85320 Tivat, Crna Gora Tel. +382 32 660 700; Fax: +382 32 674 656
4.	Luštica Bay	Adresa: Radovići, 85323 Tivat, Crna Gora Tel. +382 77 200 100; Fax +382 77 200 105
5.	Porto Novi	Adresa: Herceg Novi, Crna Gora Tel: +38231 355 375; e-mail: enquires@portonovi.com

### 3.3. Eksterna i interna analiza

Analiza spoljnog okruženja i identifikacija mogućih prijetnji prikazana je u sledećoj tabeli.

*Tabela 3.8: Analiza spoljnog okruženja i identifikacija mogućih prijetnji*

SPOLJNO OKRUŽENJE	Šanse	Prijetnje	Važnost
<b>Konkurenti</b>			
Prijetnja ulaska na ciljno tržište	☺		3
Intenzitet suparništva	☺		3
Pritisak od zamjenskih usluga		☹	1
Pregovaračka moć kupaca	☺		5
Pregovaračka moć posrednika	☺		5
<b>Tehnologija</b>			
Brzina uvođenja inovacija u uslugama	☺		5
Brzina rešavanja problema	☺		5
Brzina inoviranja postojeće opreme	☺		4
Inovacije u nova znanja menadžmenta i zaposlenih	☺		5
Inovacije u tehnologiji pružanja usluge	☺		5
<b>Društveno okruženje</b>			



Demografija		☹	3
Životni stil	☺		4
Sistem vrijednosti		☹	3
<b>Etičko okruženje</b>			
Društvena odgovornost	☺		4
Poslovna odgovornost	☺		5
Poslovna etika	☺		5
<b>Ekonomsko okruženje</b>			
Monetarna i fiskalna politika	☺		2
Stadij u ekonomskom ciklusu (recesija...)		☹	4
Spoljnotrgovinska politika		☹	2
Kreditna politika		☹	2
Nacionalni dohodak		☹	4
Štednja		☹	2
Investicije		☹	4
<b>Političko i pravno okruženje</b>			
Postojeće političko uređenje		☹	3
Promjena postojećeg političkog uređenja	☺		4
Tekuće promjene pravnog sistema		☹	4
<b>Ekološko okruženje</b>			
Ekološki standardi	☺		5
Tekuće promjene ekoloških standarda		☹	4

Analiza unutrašnjih faktora poslovanja Luke Kotor i identifikacija snaga i slabosti prikazana je u sledećoj tabeli 3.9.

*Tabela 3.9: Analiza unutrašnjih faktora poslovanja i identifikacija snaga i slabosti*

<b>INTERNO OKRUŽENJE</b>	<b>Snaga</b>	<b>Slabost</b>	<b>Važnost</b>
Prodaja i performanse	☺		5
Poređenje naše cjenovne politike sa prosjekom grane	☺		4
Stepen zadovoljavanja potreba i želja kupaca	☺		5
Usporedba ostvarene prodaje s instaliranim kapacitetima	☺		4
Trenutno tržišno učešće		☹	2
Tekući prodajni trendovi na tržištu	☺		4
Nivo profita koji ostvaruje naš posao	☺		5
Marketing plan i budžet za marketing		☹	3
Ulaganja u istraživanje tržišta		☹	4
Osoblje	☺		4
Iskustvo i kvalifikovanost našeg osoblja	☺		4
Obuka koju pružamo osoblju		☹	2
Stepen iskorištenosti kapaciteta osoblja	☺		3
Stepen fluktuacije osoblja	☺		3
Korišćenje profesionalnih poslovnih savjetnika	☺		5
Fizički resursi		☹	3
Raspoloživost odgovarajućim građevinskim objektima		☹	4
Povoljnost lokacije građevinskih objekata	☺		5
Efikasnost opreme (savremenost, iskorištenost)	☺		4
Fleksibilnost opreme		☹	3
Finansijski resursi	☺		2
Raspoloživost finansijskih sredstava.	☺		3
Sistemi finansijske kontrole i budžeti	☺		4
Usklađenost finansijskih sredstava sa rastom preduzeća	☺		3
Razvijenost sistema finansijskog informisanja	☺		3



### 3.4. Identifikovanje Porterovih konkurentskih sila za Luku Kotor

Prema Porteru, svaka grana industrije ima strukturu ili određene ekonomske i tehničke karakteristike koje omogućavaju stvaranje konkurentskih prednosti. Tvorci strategija koji žele stvoriti i iskoristiti povoljan uticaj okruženja na svoje poduzeće moraju naučiti što čini okruženje. Konkurencija u privredi zavisi o pet osnovnih sila, čija kolektivna snaga određuje konačan potencijal za ostvarivanje profita u toj grani privrede.

Definisanje tržišta zasnovano je na među uticaju potrošača koji imaju slične zahtjeve i strateških konkurenata koji se takmiče kako bi zadovoljili te zahtjeve. Takve smjernice definišu tržišta omogućavaju identifikaciju njegove strukture. Porter je tu strukturu opisao pomoću pet konkurentnih sila, koje su za Luku Kotor prikazane u sledećoj tabeli.

Tabela 3.10: Porterove konkurentne sile za «Luka Kotor» A.D. - Kotor

Br.	PORTEROVE KONKURENTSKE SILE	PORTEROVE KONKURENTSKE SILE KOJE SE ODNOSE NA LUKU KOTOR
1.	Ulazne barijere ili stanje uslova ulaska	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ težak ulazak novih preduzeća u granu zbog visoke zavisnosti od geoprometnih karakteristika terena;</li><li>✓ visoki troškovi ulaska u granu;</li><li>✓ potrebna skupa tehnologija i visoko specijalističko znanje;</li><li>✓ zavisnost od definisanih ciljeva opšte privredne, turističke i saobraćajne politike zemlje;</li><li>✓ visoka zavisnost od opšte privrednog ambijenta destinacije.</li></ul>
2.	Intenzitet rivalstva postojećih preduzeća u grani	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ broj konkurenata je sporo fluktuirajući;</li><li>✓ izražen rivalitet među konkurentima oko nautičkih turista koji bi gravitirali pojedinim marinama;</li><li>✓ trend razvoja kruzinga i intezivno ulaganje konkurenata u cilju boljeg odgovora tim evidentnim trendovima;</li><li>✓ izražena potreba Luke Kotor za diferencijacijom u odnosu na konkurenciju.</li></ul>
3.	Pregovaračka snaga posrednika	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ reputacija dobavljača je bitna, pa je i jaka njegova pregovaračka snaga;</li><li>✓ slaba mogućnost i zainteresovanost udruživanja dobavljača;</li><li>✓ uglavnom su prisutni direktni kanali distribucije – sva potrebna oprema se nabavlja direktno od proizvođača;</li><li>✓ kanali prodaje su organizovani na tradicionalni način, postoji izostanak <i>on-line</i> mogućnosti;</li><li>✓ korisnici lučkih usluga imaju malu moć uticaja na odabir dobavljača i uslove pod kojima će biti zaključen ugovorni aranžman između luke i njenih dobavljača i kanala prodaje.</li></ul>
4.	Pregovaračka snaga kupaca	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ pregovaračka snaga kupaca lučkih usluga je velika, jer konkurentne luke trenutno ostvaruju prednost u tehnološkom razvoju i obezbjeđuju jeftiniju i kvalitetniju uslugu;</li><li>✓ očekuje se povećanje broja turista, brodova i jahti u zoni Jadrana, posebno nakon većeg uključivanja «MedCrusera» na ovom prostoru;</li><li>✓ lučke tarife nisu podložne čestim promjenama i mali je uticaj kupaca lučkih usluga na njihovo definisanje;</li><li>✓ sve izraženiji zahtjevi kupaca lučkih usluga za E-poslovanje i integrisanu podršku turističke destinacije.</li></ul>
5.	Pritisak supstituta proizvoda / usluge	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ specifičnost lučke usluge uslovljava malu mogućnost supstituta.</li></ul>



### 3.5. PEST analiza za Luku Kotor

Kroz PEST analizu (tabela 3.11.) pokušaće da se sagleda uticaj svih segmenata mega okoline koji tangiraju «Luka Kotor» A.D. - Kotor.

Tabela 3.11: Pest analiza Luke Kotor

POLITIČKI / PRAVNI FAKTORI:	EKONOMSKI FAKTORI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ geoprometni položaj luke;</li> <li>✓ Zakon o lukama Crne Gore;</li> <li>✓ Strategija razvoja saobraćaja Crne Gore;</li> <li>✓ usvajanje standarda Evropske Unije;</li> <li>✓ Zakon o zaštiti životne sredine;</li> <li>✓ Zakon o javnim nabavkama;</li> <li>✓ poreska politika;</li> <li>✓ ISPS kod za luke;</li> <li>✓ sistem ISO kvaliteta;</li> <li>✓ MARPOL konvencija;</li> <li>✓ stabilnost valute, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ trendovi bruto domaćeg proizvoda;</li> <li>✓ stepen privredne razvijenosti Kotora i Boke kotorske;</li> <li>✓ platežna moć turista;</li> <li>✓ platežna moć nautičara;</li> <li>✓ broj putnika;</li> <li>✓ broj brodova na opsluzi;</li> <li>✓ broj jahti na opsluzi;</li> <li>✓ broj i karakteristike itinirera;</li> <li>✓ itd.</li> </ul>
SOCIO - KULTURNI FAKTORI:	TEHNOLOŠKI FAKTORI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ još uvijek duboko ukorijenjen socijalistički sistem razmišljanja kod radne snage;</li> <li>✓ distribucija dohotka;</li> <li>✓ promjene u načinu života;</li> <li>✓ odnos prema radu i slobodnom vremenu;</li> <li>✓ nivoi obrazovanja;</li> <li>✓ tradicionalizam;</li> <li>✓ usko stručni kadar, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ veličina i stepen raspoloživosti kapaciteta marine;</li> <li>✓ stepen tehničke - tehnološke opremljenosti i stepen njene raspoloživosti za kruzere;</li> <li>✓ ulaganje u istraživanje i razvoj;</li> <li>✓ stepen zastupljenosti savremenih informacionih tehnika i tehnologija i usmjerenost države i luke na nove tehnologije;</li> <li>✓ stepen razvijenosti saobraćajne infrastrukture u regionu i njena povezanost sa lukom, kao faktor pružanja dodatnih usluga turistima;</li> <li>✓ brzina transfera i primjene tehnologije;</li> <li>✓ stepen unutrašnje i eksterne integracije;</li> <li>✓ zastupljenost mjera mikro logističke politike;</li> <li>✓ zastupljena organizacija rada, itd.</li> </ul>

### 3.6. SWOT analiza

SWOT analiza je korisno oruđe za ocjenu relativne povoljnosti pozicije koju zauzima preduzeće u okruženju i njegove osposobljenosti da uspješno posluje. Za potrebe kreiranja matrice koristićemo sa informacijama iz tabela 3.3. i 3.4. pri čemu će biti uvršteni samo oni faktori koji imaju izražen uticaj (ocijenjen stepenom relativne važnosti 4 i 5)

Uspješnost poslovne ideje zavisi od sposobnosti da se njenom realizacijom obezbijedi adekvatan odgovor na postojeću i potencijalnu tražnju. Da prezentirana ideja ima velike izgleda na uspjeh može se vidjeti iz konkurentskih prednosti i šansi prezentiranih u SWOT analizi (Tabela 3.12.).



Tabela 3.12: *Interna SWOT analiza za preduzeće «Luka Kotor» A.D. Kotor*

<b>INTERNA ANALIZA</b>
<b>Prednosti (Strengths)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dobra geografska pozicija preduzeća;</li> <li>2. prirodne ljepote i atraktivnost destinacije;</li> <li>3. povoljna klimatska obilježja destinacije;</li> <li>4. razrađena poslovna djelatnost u branši i zavidno dosadašnje poslovno iskustvo;</li> <li>5. dugogodišnja tradicija u pružanju lučkih usluga putničkim i kruzing brodovima;</li> <li>6. tekući prodajni trendovi na tržištu kruzinga i nautičkog turizma;</li> <li>7. prepoznatljivost, pozitivan imidž preduzeća u okruženju;</li> <li>8. člansktvo u udruženju «MedCruiser»;</li> <li>9. povoljan stepen fluktuacije osoblja;</li> <li>10. definisana poslovna politika i politika kvaliteta, koje izuzetan naglasak stavljaju na snažan marketing nastup i saradnju sa renomiranim institucijama;</li> <li>11. dobra cjenovna politika u odnosu na prosjek grane.</li> </ol>
<b>Nedostaci (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fleksibilnost opreme;</li> <li>2. nedovoljan broj brodskih i marinskih vezova;</li> <li>3. nedovoljna promotivna aktivnost na ciljnom tržištu;</li> <li>4. tehnička ograničenja za prihvat kruzera;</li> <li>5. relativno nizak asortiman usluga;</li> <li>6. polarizovan uticaj grada Kotora na razvoj lučkih kapaciteta;</li> <li>7. ograničenja vezana za parking prostor;</li> <li>8. izražena sezonska potražnja;</li> <li>9. ograničeni prostorni resursi.</li> </ol>
<b>EKSTERNA ANALIZA</b>
<b>Šanse (Opportunities)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. povećanje promotivnih aktivnosti Crne Gore na turističkim sajmovima, pa saglasno tome i veća prepoznatljivost Crne Gore i zainteresovanost za istu na turističkom tržištu, tj. očekuje se povećanje broja srtnih turista;</li> <li>2. trend povećanja broja turista na prostoru definisanih interesnih zona;</li> <li>3. životni stil i platežna mogućnost potencijalnih gostiju;</li> <li>4. brzina uvođenja inovacija u uslužni proces;</li> <li>5. definisanje Luke Kotor kao luke od nacionalnog interesa;</li> <li>6. stimulisanje preduzetništva i proizvodne djelatnosti u Crnoj Gori;</li> <li>7. ekološki standardi sertifikovana usluga;</li> <li>8. povoljna investiciona klima;</li> <li>9. oživljavanje privrede Države Crne Gore;</li> <li>10. raspoloživost EU fondova za ulaganje u saobraćajnu infrastrukturu;</li> <li>11. spremnost UNDP organizacije da podrži eko projekte u Boki kotorskoj i luci Kotor;</li> <li>12. jedan od zacrtanih razvojnih prioriteta Crna Gore je i turizam, pa je za očekivati i razne zakonske olakšice.</li> </ol>
<b>Opasnosti (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nepostojanje integrisane administrativno – turističke platforme;</li> <li>2. politička i ekonomska nestabilnost u okruženju;</li> <li>3. oštećenja operativne obale upotrebom teških vozila;</li> <li>4. otežane inovacije u tehnologiji pružanja usluge;</li> <li>5. nacionalni dohodak.</li> </ol>

### 3.7. Konkurentska pozicija «Luka Kotor» A.D.

Struktura vodnog saobraćaja, posebno lučki sistem, može biti analiziran na različite načine. Često primjenjivan metod je analiza strateškog pozicioniranja koji omogućuje poređenje konstitutivnih komponenti lučkog saobraćaja i poređenje jedne luke sa drugim lukama u konkurentskom okruženju. Ocjenjivanje konkurentnosti lučkog sistema zasnovanog na strateškom pozicioniranju predstavlja kompleksan proces koji zahtijeva sistemski pristup. Analiza strateškog pozicioniranja uključuje tri međusobno povezana metode analize za određivanje konkurentne pozicije luke u odnosu na konkurentne luke: (i) analiza portfolia lučkih usluga, (ii) analiza tržišnog udjela, posebno na međunarodnom nivou, i (iii) analiza diversifikacije.

#### 3.7.1. Analiza portfolia lučkih usluga

Portfolio usluga «Luka Kotor» A.D. – Kotor prikazan je u tabeli 3.13.

Tabela 3.13: Portfolio lučkih usluga

Tehnološki podsistem	Opis usluge
<b>Pomorski sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ usluge sidrenja brodova,</li><li>✓ privez i odvez kruzera u zoni sidišta,</li><li>✓ privez i odvez kruzera i putničkih brodova na operativnu obalu luke,</li><li>✓ premještanje plovni objekata u akvatorijumu luke,</li><li>✓ snabdjevanje svih brodova vodom i drugim potrepštinama,</li><li>✓ transfera putnika tender čamcima na relaciji plovni objekat – operativna obava i obratno,</li><li>✓ ispunjenje drugih servisnih zahtjeva po potrebi broda.</li></ul>
<b>Lučki sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ prijem i opsluga plovnim objektima na redovnim linijama,</li><li>✓ prihvatanje, odlaganje i otprema otpada i nečistoća sa broda,</li><li>✓ prijem turističkih autobusa u zoni terminala,</li><li>✓ prekrcaj i privremeno skladištenje robe u pufer zoni,</li><li>✓ nadzor i fizičko obezbjeđenje robe do procesa otpreme,</li><li>✓ otprema robe koja je bila uskladištena u pufer zoni,</li><li>✓ usluge brzog transera robnih pošiljki za gradsku logistiku grada Kotora.</li></ul>
<b>Marinski sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ pilotaža jahti,</li><li>✓ privez i odvez jahti,</li><li>✓ usluge sidrenja jahti,</li><li>✓ čuvanje i fizičko obezbjeđenje jahti na vezu,</li><li>✓ snabdjevanje jahti sa vodom, gorivom i strujom,</li><li>✓ prihvatanje, odlaganje i odvoz otpada i nečistoća sa jahti,</li><li>✓ usluge interneta,</li><li>✓ prateće usluge održavanja, i usluge poslovnim partnerima, pratećem osoblju i putnicima (ugostiteljstvo i rekreacija).</li></ul>
<b>E-portal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ E-informacije o dolasku brodova i aktuelnostima iz pratećih sadržaja,</li><li>✓ E-rezervacije i plaćanje karata.</li></ul>
<b>Putnički terminal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ usluge agencije u zgradi terminala,</li><li>✓ organizovanje ugostiteljske djelatnosti u pristanišnoj zgradi,</li><li>✓ opsluga putničkog saobraćaja na redovnim linijama,</li><li>✓ sajamske priredbe i sadržaji.</li></ul>
<b>Mješovita preduzeća</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ specijalizovane usluge mješovitog preduzeća u vlasništvu Luke Kotor.</li></ul>

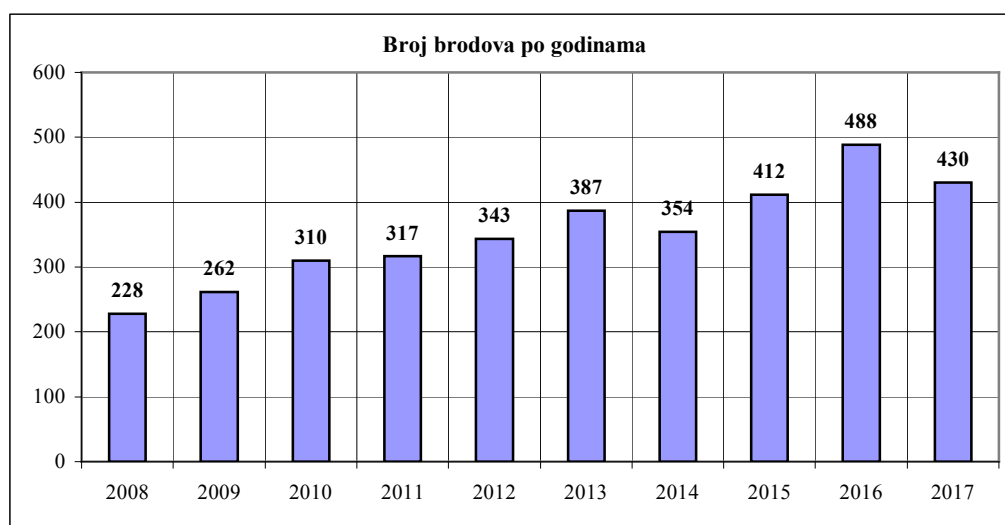
### 3.7.2. Analiza tržišnog udjela Luke Kotor

Učešće Luke Kotor u ukupnom prometu na Jadranu (*Tabela 3.14.*) iznosi 6,65% kada su putnici u pitanju i 12,48% kada je broj ticanja kruzing brodova u pitanju.

*Tablica 3.14: Vodeće jadranske luke za reprezentativnu 2014. godinu<sup>20</sup>*

Kruzing luka	Zemlja	Kruzing promet		% Udjela u ukupnom broju	
		Kretanja putnika	ticanja	kretanja putnika	ticanja
VENECIJA	ITA	1 733 839	488	37,2	17,3
DUBROVNIK	HR	844 410	577	18,1	20,4
KRF	GRE	672 368	395	14,4	14
BARI	ITA	561 602	147	12,1	5,2
KOTOR	CG	309 322	354	6,6	12,5
SPLIT	HR	184 062	233	4	8,2
KOPER	SLO	58 970	45	1,3	1,6
ZADAR	HR	53 791	77	1,2	2,7
KORČULA	HR	49 806	175	1,1	6,2
RAVENNA	ITA	44 637	39	1	1,4
TRST	ITA	44 236	23	0,9	0,8
ANCONA	ITA	37 220	20	0,8	0,7
BRINDISI	ITA	25 450	22	0,5	0,8
ŠIBENIK	HR	12 693	93	0,3	3,3
ROVINJ	HR	10 089	63	0,2	2,2
DURRES	ALB	5692	16	0,1	0,6
IGOUMENITSA	GRE	3096	13	0,1	0,5
PULA	HR	2873	15	0,1	0,5
OPATIJA	HR	1580	14	manje od 0,1	0,5
PIRAN	SLO	1529	9	manje od 0,1	0,3
DRUGE LUKE		1043	11	manje od 0,1	0,3
<b>UKUPNO</b>		<b>4 653 308</b>	<b>2828</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

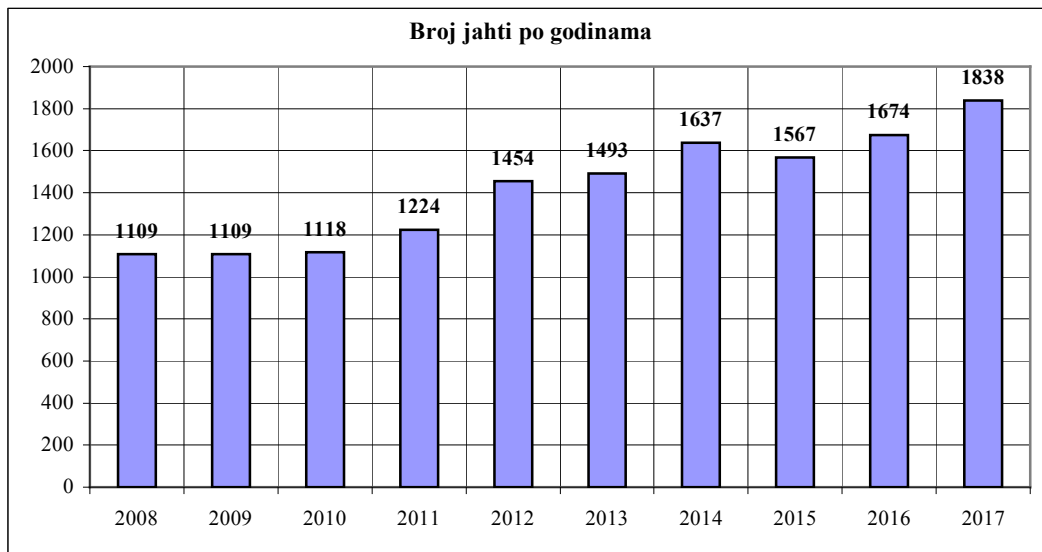
Kada je u pitanju trend povećanja broja brodova za period 2008 – 2017 godina onda se može reći, da se radi o pozitivnom trendu koji iznosi +88,6%, što predstavlja značajno povećanje broja ticanja brodova koji su bili u Luku Kotor.



*Slika 3.9: Trend brodova koji su ticali Luku Kotor za period 2008-2017 godina*

<sup>20</sup> Izvor: Studija izvedivosti i analiza troškova i koristi za izgradnju terminala za pomorski i putnički promet Luke Pula, Rijeka, 2015.

Trend povećanja broja jahti koje su ticali Kotor za period 2008 – 2017 godina iznosi +65,73%.



Slika 3.10: Trend jahti koje su ticali Luke Kotor za period 2008-2017 godina





Na osnovu pokazatelja prezentiranih u sledećoj Tabeli 3.15. koja se odnosi na 2017. godinu vidi se, da je najveći promet jahti ostvaren u avgustu sa učešćem 26,87%, a učešće mega jahti u ukupnom broju dolazaka je 20,95%. Svi indikatori poslovanja ukazuju na značajno prisustvo i trend rasta mega jahti, što bi dodatnim investicijama od strane preduzeća u narednim godinama omogućilo profitabilniji vid poslovanja marinskog dijela kroz modernizovanje navedenog dijela operativne obale za što kvalitetniju opslugu mega plovila.

Tabela 3.15. Pregled prometa jahti i putnika u marinskom dijelu Luke Kotor za 2017.god.

Mjesec	Broj jahti	Broj putnika
Januar	1	
Februar	3	
Mart	5	2
April	37	136
Maj	193	768
Jun	308	1481
Jul	416	2056
Avgust	449	2325
Septembar	291	1331
Oktobar	113	468
Novembar	22	63
Decembar		
<b>UKUPNO</b>	<b>1838</b>	<b>8630</b>

Rastu broja usluga u preduzeću «Luka Kotor» A.D. doprinosi adekvatno tržišno pozicioniranje (Slika 3.11.), kao i kvalitetna promotivna aktivnost, kojom je programiran adekvatni marketing mix u kojem je poseban akcenat stavljen na: (i) asortiman i kvalitet pružene usluge, (ii) adakvatnu promociju, (iii) pristupačne cijene i (iv) atraktivnost destinacije sa prostornog, istorijskog i kulturnog aspekta posmatranja.

**Relativno učešće na tržištu**

		VISOKO	NISKO
Stopa rasta tržišta	VISOKA	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pilotaža jahti;</li><li>✓ Privez mega i ostalih kruzera;</li><li>✓ Opsluga mega i ostalih kruzera;</li><li>✓ Privez jahti;</li><li>✓ Opsluga jahti;</li><li>✓ Opsluga putnika sa kruzera;</li><li>✓ Servis nauticarima sa jahti.</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pilotaža kruzera;</li><li>✓ Prateće turističke usluge;</li><li>✓ Parking servis putničkim vozilima;</li><li>✓ Parking servis autobusima;</li><li>✓ Prevoz putnika od kruzera privezanog na bovama do terminala;</li><li>✓ Informatičke usluge u marini.</li></ul> 
	NISKA	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Snabdjevanje brodova i jahti vodom i ostalim potrebštinama;</li><li>✓ Usluge parking servisa;</li><li>✓ Iznajmljivanje prostora u zgradi terminala;</li><li>✓ Iznajmljivanje poslovnog prostora u starom gradu.</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Usluge priveza barki lokalnog stanovništva;</li><li>✓ Hotelsko – ugostiteljske usluge;</li><li>✓ Lučke operacije sa robom;</li><li>✓ Usluge gradske logistike.</li></ul> 

Slika 3.11: BCG matrica za «Luka Kotor» A.D. - Kotor

**3.7.3. Analiza diversifikacije**

Rasčlanjujući pravce i stopu rasta, dolazimo do sledećih elemenata diversifikacione strukture za «Luka Kotor» A.D.:

1. Ekspanzija usluga kruzera brodovima. Ova ekspanzija podrazumijeva proširenje obima usluga iz domena servisa priveza kruzera na novim i bezbjednim lokacijama opremljenim novim tehničkim rešenjima (piloni i bove);
2. Uprava luke je u namjeri da proširi asortiman usluga kruzera u skladu sa započetim procesom i to u domenu proširenja usluga koje se odnose na poslove iz domena snabdjevanja, odlaganja nečistoće, transfera putnika na relaciji brod na bove – operativna obala i obratno i ispunjenje drugih zahtjeva po potrebi broda;
3. Ekspanzija usluga putnicima sa kruzera. Ova ekspanzija se ogleda u povećanju obima usluga putnicima sa kruzera brodova u smjeru proširenja obima i kvaliteta rada agencije, organizovanje ugostiteljske djelatnosti u pristanišnoj zgradi, poslove organizacije izleta, seminara, sajamskih priredbi, sportskih manifestacija i sl.;
4. Ekspanzija usluga nautičkim turistima. Procesom unapređenja postojeće infrastrukture i realizacijom projekata optimalizacije vezova u Luci Kotor doći će do povećanja kapaciteta broja vezova i mogućnosti boljeg snabdjevanja jahti sa strujom, vodom, internetom, video nadzorom i drugim stvarima u skladu sa pojedinačnim potrebama;
5. Proširenje poslova izazvanih uključivanjem u projekat osnivanja mješovitih preduzeća iz oblasti specijalističkih nauka i usluga.

### 3.8. Marketing plan za «Luka Kotor» A.D.

Kao što i sam Philip Kotler konstatuje da se prema markentiškoj koncepciji ključ postizanja ciljeva sastoji u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i - u odnosu prema konkurenciji - uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljstava, tako će i marketing mix za Luku Kotor biti planiran i sačinjen na osnovu informacija dobijenih tržišnim istraživanjem. Stalno praćenje i istraživanje tržišta, te kontrola i nadziranje tržišnih učinaka biće jedna od odrednica marketinške aktivnosti u narednom periodu. Cilj je siguran i zadovoljan putnik i turist. Dakle, polazeći od specifičnosti usluge koja će se pružati, izraženih odrednica tražnje, odnosno karakteristika ciljnog tržišta, uobličena je sasvim specifična, diferencirana markentiška strategija, koja će se u primjeni zasnivati na savremenim marketinškim postulatima i praktičnim aktivnostima. U sklopu markentiške aktivnosti praćenja i istraživanja ciljnih i novih tržišta predviđeni su stalni istraživački kontakti s ciljnim tržištem, kako bi se pravovremeno uočile sve promjene ključnih odrednica tražnje, te anticipirali mogući «napadi» konkurencije, a sve to s ciljem stalnog unapređenja asortimana i kvaliteta pružene usluge. Praćenje ciljnog tržišta obavljat će se u sklopu vlastitog iskustva, nastojeći se maksimalno, koliko je to u okviru postojećih okolnosti moguće, zadovoljiti zahtjevi putnika, a veće istraživačke aktivnosti povjeravati će se specijalizovanim markentiškim agencijama.

**USLUGA** - Kada je riječ o uslugama koje su u ponudi u okviru preduzeća «Luka Kotor» A.D., može se reći, da će biti zastupljen spektar usluga koje se nude u svim *lukama ticanja* u krizingu i svim savremenim *marinama* za nautički turizam. Kvalitet usluge mora biti u skladu sa dobijenim Certifikatom «zlatna zvijezda za kvalitet» dobijenim u Ženevi 2015. godine. Sa daljim razvojem poslovanja predviđa se povezivanje u mrežu sa svim pravnim i fizičkim subjektima u okruženju u cilju unapređenja poslovanja i obima prodaje, što je i u skladu sa preporukama Evropske komisije koja se zalaže za promovisanje dijaloga između krizing operatera, luka i zainteresovanih turističkih subjekata u priobalnom području i promovisanje inovativnog menadžmenta zasnovanog na informaciono komunikacionim tehnologijama i turističko-poslovnim portalima. Za sva pitanja sadašnji i potencijalni poslovni partneri, mogu se obratiti neposredno menadžmentu luke, a bliži kontakt podaci su raspoloživi i na web prezentaciji preduzeća <http://www.portofkotor.co.me/>, koja je i sada u funkciji. U cilju približavanja potencijalnim gostima, biće omogućena i *e-platforma* za e-komunikaciju koje će se odnositi na informacije o dolasku brodova, organizovanje izleta, raspoloživi broj slobodnih vezova za jahte, cijene pojedinih usluga, itd.

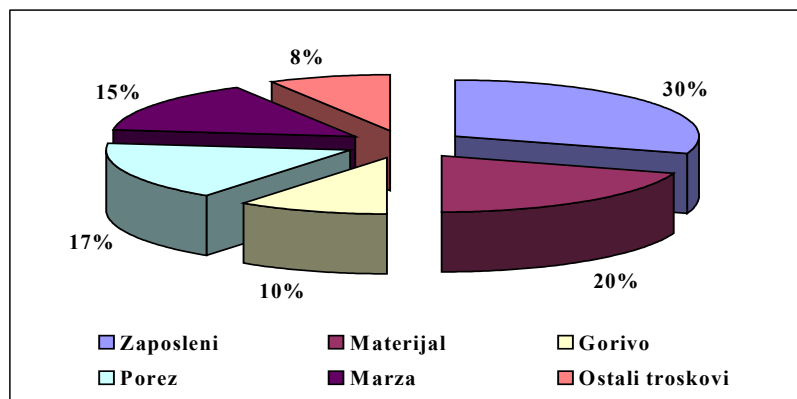


**CIJENA** – preduzeće «Luka Kotor» A.D. iz Kotora nudiće postojeći spektar pomorskih, lučkih, marinskih i dodatnih usluga brodovima, jahtama i putnicima, a cijene će se temeljiti na realnim kalkulacijama tipa «troškovi plus», pri čemu se neto dobit ne bi trebala spuštati ispod nivoa prikazanog u projekciji poslovnog rezultata. Pri određivanju cijena, vodilo se računa o ukupnim troškovima usluge, obilježju usluge, obimu ponude i veličini tražnje, te cjenovnoj i



dohodovnoj elastičnosti tražnje, o eksternim faktorima koji utiču na formiranje cijene kao što je npr. ekonomska stabilnost na domaćem i međunarodnom tržištu.

Za postizanje taktičkih i operativnih ciljeva u budućnosti primjenjivaće se i različiti oblici diferenciranja cijena kao na primjer: popusti ukoliko firma sa pojedinim klijentima zaključi ugovore o višegodišnjem partnerskom odnosu i slično. Cjenovna elastičnost tražnje je izražena, jer se radi o uslugama koji imaju direktnu konkurenciju na tržištu, posebno u segmentu nautičkog turizma (npr. Porto Montenegro). Od ostalih elemenata marketing miksa najznačajniji uticaj imaju troškovi promocije. Organizacioni sistemi koji se više oglašavaju i koji primjenjuju značajnije promotivne aktivnosti u okviru unapređenja prodaje, imaju i veće mogućnosti za povećanje cijena. Cijene su koncipirane tako, da budu konkurentne, i da reprezentuju kvalitet koji nosi ponuda nastala realizacijom ovog projekta. U cijenu svih usluga je uključen porez na dodatu vrijednost (PDV). Struktura prodajne cijene usluga iz asortimana preduzeća «Luka Kotor» A.D. je prikazana na grafikonu (Slika 3.12.).



Slika 3.12: Grafički prikaz strukture prodajne cijene usluge

Cijena usluga koje nudi preduzeće «Luka Kotor» A.D. definisana je tarifom, a ista se nalazi u prilogu ovog elaborata.

### **KANALI PRODAJE** – Cjelokupna usluga vršiće se u okviru:

1. lučkog akvatorija za pruženje servisa sidrenja brodova i jahti, kao i za vezivanje kruzera na novoplaniranim priveznim bovama i pilonima,
2. lučke zone gdje se planira pružanje opsluge putničkim brodovima na redovnim linijama, kruzing brodovima, teretnim brodovima i logističkom servisu za potrebe gradske logistike grada Kotora,
3. marinskog dijela,
4. rijeci Škurdi,
5. zgrade putničkog terminala,
6. e-portala za pružanje dodatnih administrativnih usluga.

Na osnovu prethodnog može se konstatovati da «Luka Kotor» A.D. raspolaže sa:

- ✓ sidrišnom zonom u lučkom akvatorijumu i van njega na dvije lokacije,
- ✓ lučkom zonom za opslugu putničkih, kruzing i teretnih brodova,
- ✓ zonom nautičke marine,



- ✓ savremeno opremljenim objektom putničkog terminala, koji nudi sve prateće administrativno – kontrolne usluge, državnim organima, gostima i putnicima,
- ✓ administrativnom platform za pružanje *on-line* pratećih usluga i informacija.

Po potrebi gosti i nautičari mogu tražiti i razgovor sa menadžerom pojedinog sektora luke ukoliko žele dodatne pojedinosti.

Logo preduzeća «**Luka Kotor**» A.D. će biti jasno istaknut prije svega na estetski dopadljiv način, a osoblje će biti uniformisano i isto je dužno da poštujući maksimu «korisnik usluge je kralj» ljubazno odgovara na sva postavljena pitanja gostiju, nautičara i poslovnih partnera, i da ih na ljubazan i nenametljiv način informiše o asortimanu i uslovima plaćanja i eventualnim drugim pogodnostima koje je firma svojom poslovnom politikom definisala.

U nabavci potrebne opreme i materijala koristiće se najplići kanali, tj. većina će se nabavljati direktno od proizvođača ili iz prve distribucijske ruke, kao što je to rađeno i do sada. Prevoz će vršiti sami dobavljači/proizvođači od kojih će se na prvom mjestu zahtijevati bezbjednost i kvalitet. Kada se radi o izvoznom poslu treba naglasiti da je Luka Kotor članica udruženje «MedCruse» i samim tim prepoznatljiva u međunarodnim okvirima krizinga, pa se može reći da je to jedan od garanata za plasman usluge na inostano tržište.

Sva oprema, tehnika i materijali u vlasništvu preduzeća «**Luka Kotor**» A.D. biće pokrivena odgovarajućim polisama osiguranja, kako bi se omogućila adekvatna zaštita od eventualnih rizika u procesu njihove eksploatacije.

**PROMOCIJA** - U sklopu markentiškog programa posebna pažnja će se posvetiti promotivnim aktivnostima, koji će se detaljno razraditi po svim njegovim elementima:

1. **Ekonomska propaganda** u sklopu koje će se obraditi propagandne konstante u skladu sa savremenim svjetskim standardima (naziv, zaštitni znak, «kućna» boja i propagandni stil) i izbor propagandnih sredstava i medija. Preduzeće će i ubuduće koristiti zaštitni znak (logo) firme, koji ima tzv. «kućnu» plavu boju sa jasnim html kodom koja oslikava prostranstva mora i horizonta. Poseban naglasak treba staviti na Internet koji zauzima sve važniju ulogu u promociji, pa će u tom smislu pored postojećeg web-sajta biti kreiran i poseban *e-portal* koji će sadržati mogućnosti unapređenog sistemskog kumuniciranja i reklamiranja svih usluga, pratećih sadržaja i mogućnosti, kontakt podatke i poseban forum/blog gdje će zainteresovani moći direktno komunicirati jedan sa drugim i razmijenjivati svoja iskustva u radu sa lukom, ali i koji će samoj luci omogućiti da prati zahtjeve i potrebe klijenata, tj. da bude bolje upoznata sa potrebama tržišta. U cilju promocije luke potrebno je i na poznatim svjetskim televizijama (Travel Channel, CNN Travel, BBC Travel Show,...), radijima sa najvećom slušanošću u regionu (CMC, Delfin, ...), kao i u renomiranim međunarodnim ekonomskim časopisima i časopisima za putovanja (Economist, Travel Magazine, ...) publikovati reklamni materijal. Poseban akcenat biće stavljen na izradu promotivno – edukativnog materijala u saradnji sa stručnjacima iz područja krizinga i nautičkog turizma. Na kraju da istaknemo, da je važno za promotivnu aktivnost angažovati i zaštitno lice koje je zahvaljujući svom profesionalnom angažmanu dovoljno prepoznatljivo na ciljnom tržištu i koje svojom ličnošću i životnim stilom može da prenese odgovarajuću poruku, i da doprinese da luka izgradi odgovarajući imidž. Na osnovu podataka Instituta za medije Crne Gore o





slušanosti pojedinih radija, gledanosti pojedinih televizija i tiražu pojedinih novina, kao i na osnovu podataka do kojih se došlo internom analizom, zaključuje se, da bi propagandni materijal preduzeća «Luka Kotor» A.D. Kotor u toku perioda ljetne turističke sezone mogao da dopre do grupe od 160.000 do 170.000 ljudi sa teritorije zone Boke kotorske, od kojih se očekuje da 16,3 – 21,2% budu korisnici usluge.

1. **Unapređenje usluge** u okviru kojih su aktivnosti usmjerene prema šest ciljnih grupa:
  - ✓ Zaposleni (motivisanje zaposlenih kako bi se kvalitet usluge podigao na najviši nivo);
  - ✓ Gosti, čije zahtjeve treba poštovati i posebnu pažnju obratiti na kvalitet pružene usluge, koje treba putem raznih organizovanih izleta, nagradnih igara i omogućivanjem određenih popusta u cijeni, i slično, podstaći da se opredijele da oni i njihovi prijatelji posjete Luku Kotor, a svakom gostu koji za to bude voljan biće ponuđen formular u kome će moći anonimno davati svoja mišljenja o ukupnom kvalitetu pružene usluge, kao i svoje pritužbe i predloge i u kome će oni ocjenjivati svog poslovnog partnera;
  - ✓ Javnosti koju je potrebno upoznavati sa asortimanom i cijenama usluga, i u tom cilju obezbijediće se odgovarajući propagandni materijal na kome će biti istaknuti naziv firme, zaštitni znak, adresa i broj telefona, te adresa web prezentacije i e-mail adresa. U cilju promocije, unapređenja poslovanja luke, ali i upoznavanja sa najnovijim trendovima i svjetskim iskustvima poželjno je prisustvo na nekim od stručnih međunarodnih simpozijuma koji tangiraju probelmatiku kruzinga i nautičkog turizma. U periodu posmaranja investicije predviđa se jednom godišnje prisustvo na međunarodnim sajmovima opreme za nautički turizam. Izuzetno poželjnim se smatra i izrada benchmarking analize;
  - ✓ Organi lučkih vlasti koje je potrebno informisati o svim fazama realizacije planova i aktivnosti na lučkom području;
  - ✓ Lokalna samouprava koju je potrebno upoznavati sa svim poslovnim aktivnostima i potrebama za usklađivanjem sa inoviranim standardima i procedurama koje inicira IMO i ostale međunarodne organizacije;
  - ✓ Poslovnih udruženja u cilju razmjena poslovnih informacija, usklađivanja procedura, aktivnosti i namjera u poslovanju u cilju ujednačenog razvoja prilika i mogućnosti u oblasti kruzinga i nautičkog turizma.
2. **Direktna komunikacija** gostiju sa jedne strane i zaposlenih u preduzeću «Luka Kotor» A.D. sa druge strane je izuzetno snažna i djelotvorna propaganda, a kako je u ovom slučaju riječ o direktnom kontaktu sa «gostom» pokušaće se usluga što bolje predstaviti, posebno sticanjem povjerenja. Pokušaće se prijateljskim odnosom stvoriti dobri odnose na obostranu korist. Kontinuirano će se preduzimati istraživanja radi:
  1. praćenja potreba nautičara i gostiju sa putničkih i kruzing brodova,
  2. praćenja rezultata preduzetih mjera za poboljšanje usluge, i
  3. ocjenjivanja kvaliteta pružene usluge,
  4. unapređenja stanja sistema i raspoloživih servisa.
3. **Odnosi s javnošću** - osnovni cilj odnosa s javnošću jeste sistematsko djelovanje na javnost, odnosno okruženje luke u svrhu stvaranja željene slike o istoj i njenim aktivnostima, odnosno sticanje javnog povjerenja. Kroz već predstavljene aktivnosti, gajili bi se dobri odnosi kako unutar same luke, tako i s klijentima, zaposlenima, udruženjima, bankama, dobavljačima i opštom javnošću, jer je dobar imidž izuzetno



bitan dio savremenog tržišnog poslovanja. Razvijali bi se stalni kontakti sa novinarima, pripremali bi se pisani i slikoviti materijali o novim kruzing brodovima koji dolaze u luku, kao i o novim velelepim jahtama kojima se pruža usluga u marini.

**ODNOS SA KORISNICIMA USLUGE I CRM.** Tradicionalno posmatrano, marketing je u ranijem periodu bio orjentisan na proizvod/uslugu. Danas uslijed povećanja ponude, oštrije konkurencije marketing preduzeća u svom fokusu ima potrošača, odnosno njegovu satisfakciju u cilju povećanja LTV-a<sup>21</sup>. Marketing odnosa prerastao je u poslovni koncept budućnosti, a posebno marketing odnosa sa potrošačima (CRM - *Customer Relation Management*).

CRM predstavlja<sup>22</sup> koncept, ili način upravljanja koji je fokusiran na način kako organizacije mogu povećati zadržavanje najprofitabilnijih potrošača, istovremeno smanjujući troškove i povećavajući vrijednost interakcije, time maksimizujući profit. Zahtijeva se dakle, razvoj integrisanog pristupa upravljanja radi identifikacije, podrške i zadržavanja kvalitetnih potrošača (engl. *customer retention*). Koncept CRM korespondira lancu vrednosti M. Portera, ali dok Porterov lanac ukazuje na primarne i sekundarne aktivnosti u proizvodnom procesu, CRM lanac ukazuje na primarne faze i uslove podrške koji moraju biti obezbijeđeni kako bi se mogli izgrađivati dugoročni odnosi sa gostima, kako bi se postigla njihova totalna satisfakcija.

Preduzeće «**Luka Kotor**» A.D. Kotor će strateški biti orjentisano na CRM kao lanac vrijednosti, i to kroz svih pet njegovih faza:

1. portfolio analiza kupaca,
2. upoznavanje potrošača,
3. razvoj mreže,
4. razvijanje vrijednosti u ponudi i
5. upravljanje odnosima sa potrošačima.

Zasigurno da će ovo preduzeće primjenom CRM-a moći da poveća broj lojalnih potrošača i poveća stopu profitabilnosti, kao i niz drugih pogodnosti koje proizilaze iz poznavanja navika i potreba potrošača. Razlozi zbog kojih će ovo preduzeće uvesti CRM u sistem svog poslovanja su:

1. privlačenje novih potrošača,
2. povećanje prodaje po jednom potrošaču,
3. smanjenje troškova poslovanja,
4. povećavanje stepena lojalnosti potrošača

CRM strategija pretpostavlja da se razviju analitički modeli koji bi dozvolili da se ispituju i izmjere različiti oblici odnosa i stepen lojalnosti, u cilju da se definiše i upravlja jednim portfoliom instrumenata koji će omogućiti preduzeću da primijeni, u zavisnosti od vrijednosti gosta, višestruke aktivnosti ciljanih ka potrebama pojedinačnog potrošača. Struktura strategije CRM ima tri osnovna dijela, koji donekle korespondiraju sa fazama CRM-a kao lanca vrijednosti:

1. tehnološka arhitektura,
2. sadržaji i usluge, i
3. odnos prema gostu.

---

21 LTV - Vrijednost dugogodišnje lojalnosti potrošača ili gosta (engl. *Customer Lifetime Value* ili *Life Time Value*)

22 Izvor: [www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com)



Pod integrisanom tehnološkom arhitekturom se smatra cjelina hardwera, software, i usluga koji povećavaju efikasnost procesa putem kojih preduzeće stvara vrijednost razvijajući poznavanje gostiju. Tehnološka arhitektura CRM omogućava takođe i razvoj mreža koje uključuju investitore, dobavljače, turoperatore, banke, i dr, odnosno «umrežavanje» svih stejkholdera preduzeća koja funkcionišu na principu totalne satisfakcije korisnika usluge.

U procesu definisanja sadržaja i usluga neophodno je prije svega uključiti samog korisnika usluge u proces stvaranja vrijednosti kroz učenje kroz interakciju, čime se takođe stvara i osjećaj lojalnosti kod korisnika, a personalizacija može se ticati kako usluga, tako i kanala pružanja usluge.

Upravljanje odnosom sa korisnicima usluge vodiće se računa o tri ključna principa:

- a) *segmentacija i profilisanje kupaca*, gdje treba razumjeti vrijednost svakog korisnika usluge iz domena nautičkog turizma, putnika turističkim brodovima na redovnim linijama i putnicima sa kruzim brodova,
- b) *integracija tačaka kontakta*, kod koga se kontakt sa korisnikom može dogoditi kroz više kanala, koji moraju biti integrisani, kako bi se prepoznala vrijednost svakog korisnika, a poseban segment će biti kako je i naglašeno ranije na administrativnoj e-platформи,
- c) *integracija procesa*, gdje svi procesi koje korisnik usluge vidi i koje ne vidi moraju biti integrisani kako bi bili sigurni da su informacije dostupne u čitavom sistemu, na način što će set usluga u luci biti inkorporiran u turističku ponudu Kotora i Boke kotorske.

Neophodno je, definisati korisnike usluge prema kojima treba usmjeriti najviše marketing aktivnosti. Pošto je cilj povećati broj onih kojim mogu biti definisani kao strateški, u smislu Paretovog zakona, preduzeće će posvetiti posebnu pažnju ovim strateškim kupcima kako bi se ispravno segmentirali i profilisali. Luka će imati u vidu fazu u kojoj se korisnik usluge nalazi, tj. ukoliko se radi o relativno novim korisnicima usluge neće se zanemarivati jer oni mogu biti od ključne važnosti za dovođenje njima bliskih osoba ukoliko ponesu dobar prvi utisak.



## **4. LUKA KOTOR–USLUGE ZA KOJE SE TRAŽI KONCESIJA**

---

### **4.1. Osnove o savremenim morskim lukama**

Posmatrano sa aspekta Teorije sistema, lučki sistem predstavlja složen, dinamički, otvoreni, stohastički i organizacioni sistem sa svim tehničkim elementima (elementi sistema) i svim organizacionim elementima potrebnim za izvođenje najpovoljnijeg lučkog procesa i upravljanje tim procesima.

Prema predloženim rešenjima Transportne komisije Evropskog parlamenta, glavna načela evropske lučke politike su:

- ✓ autonomni položaj lučkih uprava,
- ✓ slobodna tržišna utakmica između morskih luka,
- ✓ pokriće svih troškova od strane korisnika luka,
- ✓ isključenje diskriminacije (dostupnost i osavremenjavanje lučkih kapaciteta),
- ✓ integracija luka kroz zajedničku transportnu politiku EU,
- ✓ razvoj lučkog sistema u skladu sa zahtjevima održivog razvoja i zaštite okoline.

Značajno obilježje luka EU je visoki stepen autonomnosti. Gotovo u svim zemljama svijeta prisutni su procesi deregulacije i liberalizacije, što utiče i na funkcionisanje luka. Praksa je dokazala da veća samostalnost luka doprinosi njihovoj većoj konkurentnosti i uspješnom poslovanju. Osnovna načela pri tome moraju biti: slobodno i pošteno takmičenje između luka i preduzeća koja posluju u luci, dostupnost lučkih kapaciteta svim korisnicima, i održivi, ekološki prihvatljivi razvoj. Sa gledišta razvoja lučkog sistema potrebno je istaknuti i potrebu ostvarenja sljedećih načela:

1. **Načelo uzajamnog prožimanja i međuzavisnosti razvoja privrednog, transportnog i pomorskog sistema** - To se načelo zasniva na shvatanju prema kome postoji jaka međusobna povezanost dostignutog stepena razvoja privrednog, transportnog i lučkog nacionalnog sistema. Odnos opšte nacionalne, privredne, transportne i lučke politike prema razvoju luka ocjenjuje se nivoom uslužnosti, odnosno ograničenjima lučkog sistema u odnosu na transportne potrebe. Luke su složeniji sistemi i više od dijela transportnog sistema, jer osim prometne imaju i važne druge privredne (industrijske, trgovačke, turističke i dr.) i neprivredne (npr. odbrambene) funkcije u razvoju zemlje. Upravo su zato problemi u privrednom razvoju ili razvoju transportnog sistema, najprije izraženi kroz nedovoljnu i zastarjelu transportnu infrastrukturu, koja bitno utiče i na funkcionisanje lučkog sistema;
2. **Načelo usklađenog djelovanja lučkog, transportnog i turističkog sistema** - Ovo načelo čini osnovu za određivanje mjera kojima se određuju odnosi između različitih nosioca, lučkog i transportnog sistema u cjelini sa jedne strane i turističkim potrebama sa druge strane. S tim u vezi postoje dva osnovna pristupa: jedan prema kome se ti odnosi prepuštaju slobodnom djelovanju tržišta, i drugi koji se oslanja na svjesno



djelovanje nosioca transportne politike na lučki sistem kako bi se zadovoljile pored transportnih i turističke potrebe. Transportna preduzeća mogu djelovati i kao konkurenti i kao monopolisti u isto vrijeme, izazivajući nerijetko rasipanje društvenih sredstava i opadanje kvaliteta prevoznih usluga, te je zato potrebno mjerama transportne i lučke politike, članstvom u međunarodnim udruženjima uskladiti zajednički nastup različitih transportnih i turističkih subjekata u realizaciji transportne usluge na ključnim transportnim koridorima i turističkim destinacijama s ciljem podizanja kvaliteta i postizanja konkurentne cijene prevozne usluge;

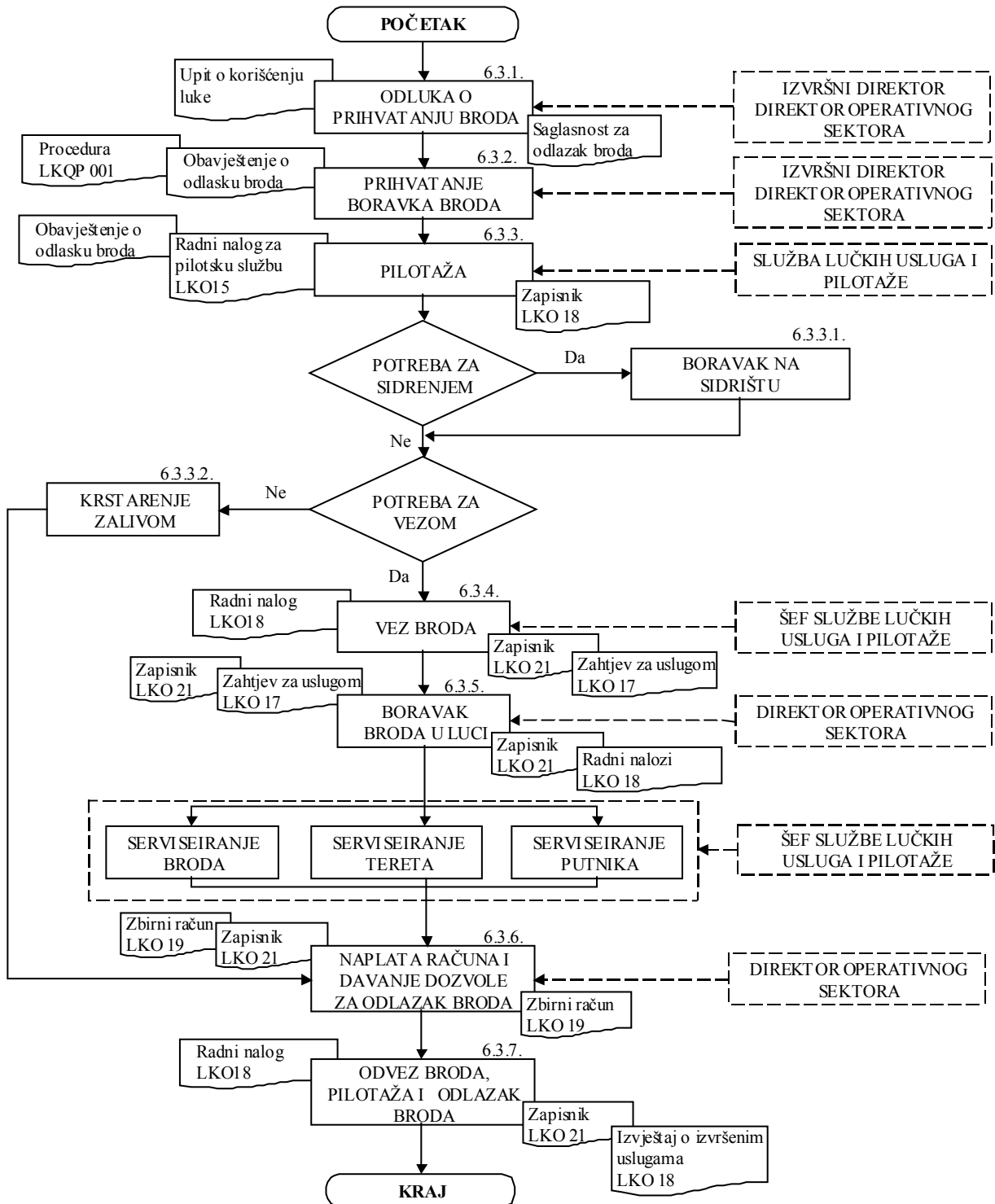
3. **Načelo društvene rentabilnosti** - Ovo načelo odnosi se na to, da je lučki sistem u kapitalno intenzivnoj djelatnosti. Izgradnja lučke infrastrukture zahtijeva velika investiciona sredstva, a svojim uspostavljanjem izaziva veliki broj posrednih i neposrednih učinaka za spektar subjekata koji su vezani za luku. Zato je pri donošenju investicione odluke pri izgradnji lučkih infrastrukturnih objekata, korisno primjeniti ***načelo društvene***, a ne individualne rentabilnosti. Na taj se način nastoje obuhvatiti svi troškovi i sve koristi koje izaziva takva odluka koja je važna sa aspekta ukupnog razvoja privrednog sistema u cjelini. Opšti kriterijum pri tome je, da iznos investicionih ulaganja i izvedenih operativnih troškova bude što je moguće manji;
4. **Načelo cjelovitosti lučkog sistema** - Ovo načelo zasniva se na shvatanju da je lučki sistem jedinstven i složen tehnički, tehnološki, organizaciono, ekonomski i organizacioni sistem, te ga treba posmatrati kao cjelinu koju čine pojedine luke sa svim svojim specifičnim obilježjima. Sljedstveno tome, potrebno je analizirati učinke pojedinih transportnih podsistema u neposrednom državnom i širem gravitacionom području, te otkloniti preklapanje transportnih podsistema i udvostručavanje kapaciteta u lučkom sistemu. Nakon sprovedene kategorizacije luka, a prema njihovoj ulozi i značenju, potrebno je sprovesti rangiranje luka, te u skladu s time voditi selektivnu državnu politiku. Osim toga u razvoju lučkog sistema potrebno je diferencirati horizontalni i vertikalni sistem. Horizontalni lučki sistem čije su granice danas prilično nejasne, otvara mogućnost specijalizacije pojedinih luka. U vertikalnoj diferencijaciji naglasak je potrebno staviti na veličinu luke i njen odnos prema drugim lukama. Shodno ovom načelu treba naglasiti da je Luka Kotor razvrstana kao luka od nacionalnog interesa i ključna kruzina luka u Crnoj Gori;
5. **Načelo ostvarivosti lučke politike** - Ovo načelo pretpostavlja određivanje takvog okvira i mjera lučke i transportne politike koje garantuju da se zadati ciljevi mogu ostvariti. Osim definisanja opštih ciljeva i mjera razvoja lučkog sistema potrebno je utvrditi i stepen njihove opravdanosti, te mogućnosti njihovog ostvarenja. Osnovni starteški ciljevi razvoja lučkog sistema u sadržajnom smislu oslanjaju se na ciljeve privrednog i transportnog razvoja, jer ih je gotovo nemoguće posmatrati izdvojeno od postojećih i mogućih privrednih i transportnih razvojnih opredjeljenja.

Mara se istaći činjenica, da sve aktivnosti koje sprovodi uprava «Luka Kotor» A.D. su u skladu sa prethodno navedenom evropskom politikom i definisnim načelima.

Sve ono čemu dodatno stremi uprava Luke Kotor, jeste razvoj dodatnih poslovnih funkcija luke ( $F^+$  i  $F^{++}$ ). U sklopu lučkih usluga dodatnih vrijednosti, uvršteni su: logistika dodatnih vrijednosti (eng. *Value Added Logistics* – VAL,) i kapaciteti dodatnih vrijednosti (*Value* eng. *Added Facilities* – VAF,). Kao ključne VAL usluge za Luku Kotor su pružanje servisa putnicima sa kruzera izvan ograde broda, na način što će se ponuditi širok spektar usluga od *on-line* bukinga do organizovanja izleta, zabava i fešti. Kao ključna VAF usluga navodi se pružanje kvalitetnog i sigurnog servisa kruzera na sigurnoj poziciji.

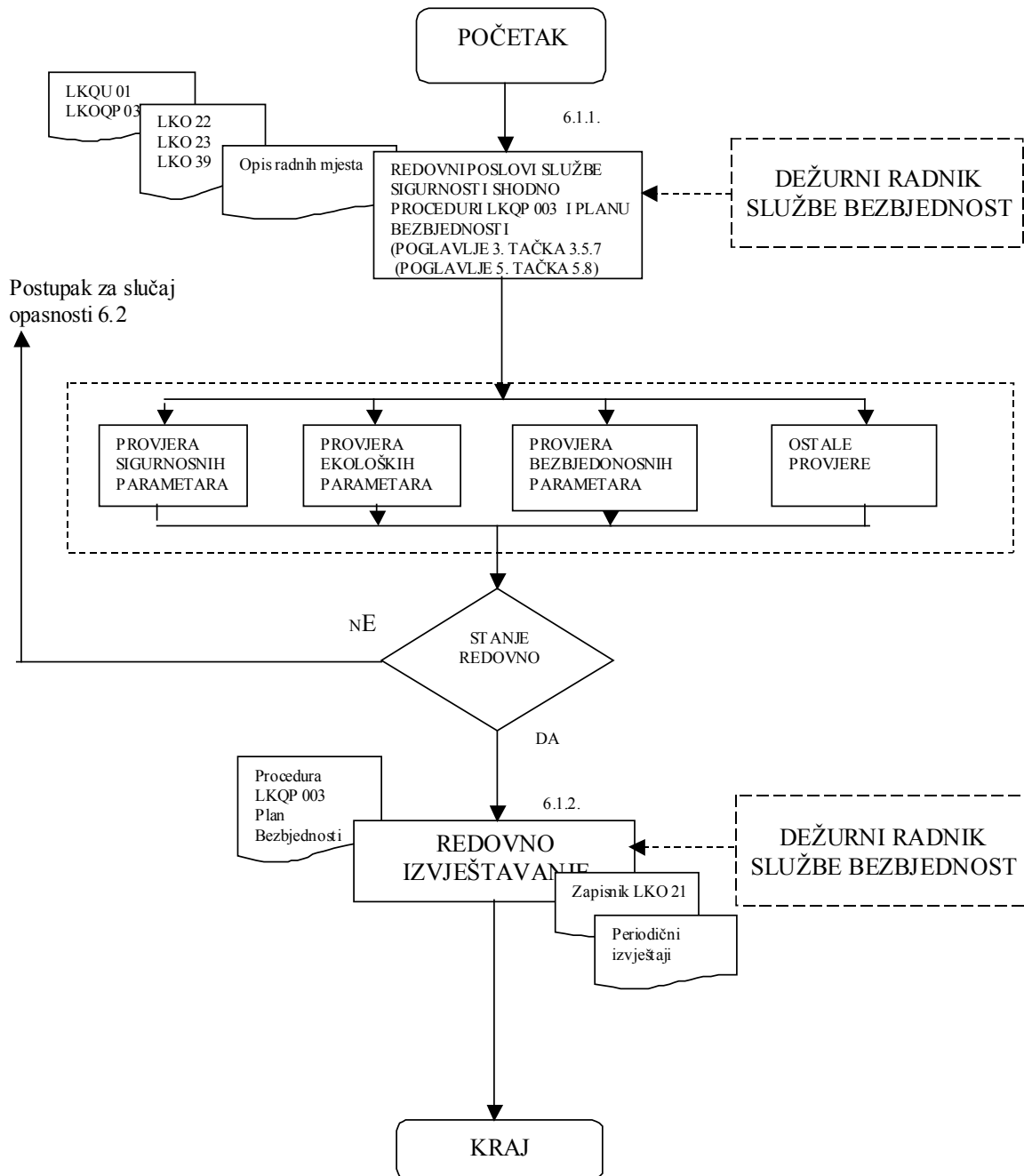
## 4.2. Tehnološki postupci u radu Luke Kotor

Tehnološki postupak rada u Luci Kotor najjednostavnije je moguće predstaviti algoritmom procesa rada. Sam postupak usluge se sastoji od međusobno povezanih i usklađenih operacija koje oslikavaju tok aktivnosti u luci (Slika 4.1.).



Slika 4.1: Blok dijagram procesa aktivnosti u Luci Kotor





Slika 4.2: Algoritam realizacije procesa bezbjednosti u Luci Kotor

### 4.3. Popis djelatnosti za koje Luka Kotor traži koncesiju

U odnosu na opis djelatnosti za koje se traži koncesija shodno zahtjevu u aktu Ministarstva saobraćaja i pomorstva, a imajući u vidu da je Luka Kotor Vladinom Odlukom o određivanju luka prema namjeni («Službeni list Crne Gore», br. 070/17 od 27.10.2017) razvrstana kao trgovačka luka u Tabeli 4.1. je razvrstan opis djelatnosti – lučkih usluga po tehnološkim podsistemi za koje se može dati koncesija u skladu sa odredbama člana 4. stav 1 tačka 4. Zakona o lukama.



Tabela 4.1: *Popis usluga za koje se traži prvenstvena koncesija*

Tehnološki podsistem	Opis usluge
<b>Pomorski sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ usluge sidrenja brodova i jahti,</li> <li>✓ pilotaža za sve vrste brodova,</li> <li>✓ privez i odvez kruzera u zoni sidišta,</li> <li>✓ privez i odvez kruzera i putničkih brodova na operativnu obalu luke,</li> <li>✓ privez i odvez teretnih brodova,</li> <li>✓ premještanje brodova u akvatorijumu luke,</li> <li>✓ snadbjevanje svih brodova vodom i drugim potrebštinama,</li> <li>✓ transfer putnika tender čamcima na relaciji plovni objekat → operativna obava i obratno.</li> </ul>
<b>Lučki sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prijem i opsluga kruzingu brodova svih veličina, putničkih brodova na redovnim linijama i teretnih brodova,</li> <li>✓ prihvata, odlaganje i otprema otpada i nečistoća sa broda,</li> <li>✓ prijem turističkih autobusa u zoni terminala,</li> <li>✓ prekrcaj i logističke operacije sa robom,</li> <li>✓ nadzor i fizičko obezbjeđenje robe do procesa otpreme,</li> <li>✓ prijem i otprema robe iz luke,</li> <li>✓ usluge brzog transera robnih pošiljki za gradsku logistiku grada Kotora,</li> <li>✓ prihvata i otprema putnika.</li> </ul>
<b>Marinski sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pilotaža jahti,</li> <li>✓ privez i odvez jahti svih veličina,</li> <li>✓ čuvanje i fizičko obezbjeđenje jahti na vezu,</li> <li>✓ snadbjevanje jahti sa vodom, gorivom i strujom,</li> <li>✓ prihvata, odlaganje i odvoz otpada i nečistoća sa jahti,</li> <li>✓ usluge interneta i video nadzora,</li> <li>✓ prateće usluge održavanja, i usluge poslovnim partnerima, pratećem osoblju i putnicima (ugostiteljstvo i rekreacija).</li> </ul>
<b>Putnički terminal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organizovanje ugostiteljske djelatnosti u zgradi putničkog terminala,</li> <li>✓ opsluga putničkog saobraćaja na redovnim linijama i kruzingu,</li> <li>✓ organizovanje sajamskih priredbi i sadržaja</li> </ul>

Pored zakonom navedenih djelatnosti, a pod kategorijom i druge pomoćne djelatnosti mogu se tražiti i djelatnosti navedene Statutom Društva.



## 5. ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA

### 5.1. Kadrovska struktura

Preduzeća imaju različite proizvode/usluge i tržišta, ali sve one imaju ljude. Od sveobuhvatnog, sistemskog pristupa odnosima sa kadrovima zavise u velikoj mjeri i performanse neke organizacije. Možda paradoksalno, ali u eri tehnologije značaj ljudskih resursa postaje još i veći. Za razliku od drugih resursa, znanje se trošenjem uvećava, te su potencijalni ljudski resursi za unapređenje poslovanja veliki u svijetu u kojem sve više dolazi do ograničenja materijalnih, finansijskih i prirodnih resursa. Takođe, snažnija sprega između organizacije i okruženja, kao i drugačiji vidovi «zapošljavanja»: konsultanti, saradnici na projektu, outsourcing, zahtijevaju instrumente menadžmenta koji će omogućiti da se na pravi način iskoriste ljudski potencijali u vezi sa učinkom organizacije. Kad se razmotri sve navedeno, jasno je zašto mnogi teoretičari menadžmenta tvrde, da uspješnost poslovnog sistema danas zavisi od strategije razvoja ljudskih resursa koji su neiscrpni. Podaci iz razvijenih zemalja govore da godišnje zastarijeva 40% znanja, prvenstveno specijalističkog, vezanog za odgovarajuće tehnologije. Nastali jaz između kompetencija zaposlenih i novih zahtjeva posla treba prevazići većim obrazovanjem. Povećan značaj razvoja pojedinca u organizaciji podrazumijeva stalno učenje djelovanjem, kroz obučavanje na poslu, rotacijom na poslovima i u ulogama, kao i kroz sticanje novih iskustava.

Kadrovsku strukturu «Luka Kotor» A.D. u ovom momentu čine 59 stalno zaposlenih radnika (Tabela 5.1.). Ovim projektom je predviđeno zapošljavanje još **18 radnika** i to 12 u stalnom radnom odnosu i 6 na određeno vrijeme (sezonski)<sup>23</sup>. Osnova radnog angazovanja je 335 radnih dana u godini, i 8 - satnome radnom vremenu, za 11 mjeseci i 30 - dnevnome godišnjem odmoru.

Tabela 5.1: Kadrovska struktura «Luka Kotor» A.D. Kotor

KVALIFIKACIONA STRUKTURA ZAPOSLENIH			
Opis	Broj izvršilaca - stalno	Broj izvršilaca - privremeno	Učešće (%)
<b>I. POSTOJEĆI RADNICI</b>	<b>56</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
1.1. VIII/DR	1	-	1,69
1.2. VII-2 / MR	1	-	1,69
1.3. VSS/VII-1	25	2	45,76
1.4. VI	5	-	8,47
1.5. SSS/IV-2	18	1	32,20
1.6. KV/III	6	-	10,17
<b>II. NOVOZAPOSLENI RADNICI</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>
2.1. Referent za finansije	1	-	5,56
2.2. Referent za plan i analizu	1	-	5,56
2.3. Blagajnik	1	-	5,56
2.4. Voditelj čamca	4	-	22,22
2.5. Referent	5	-	27,80
2.6. Stražar	-	4	22,22
2.7. Službenik za naplatu veza	-	2	11,10
<b>UKUPNO (I+II)</b>	<b>68</b>	<b>9</b>	

<sup>23</sup> Sezonski radnici će zasnovati rasni odnos na 6 mjeseci dok traje sezona povećanih poslovnih aktivnosti.



Strukturu zaposlenih po polu u Luci Kotor čini 47 (79,66%) zaposlenih muškaraca i 12 zaposlenih žena ili 20,34% broja zaposlenih.

Funkcionisanje preduzeća «**Luka Kotor**» A.D. Kotor je zasnovano na timskom radu. Timski način rada pruža veliku prednost, jer se zajedničkim naporima postižu ukupni rezultati koji nadmašuju zbir pojedinačnih (sinergijski efekat), a svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uslovima izvan tima.

U cilju usavršavanja kadrova potrebna je i permanentna obuka, organizovanje i prisustvo brojnim seminarima, treninzima, workshopovima, plaćeni boravci u stranim firmama koja se bave istom djelatnošću.

## 5.2. Organizaciona struktura

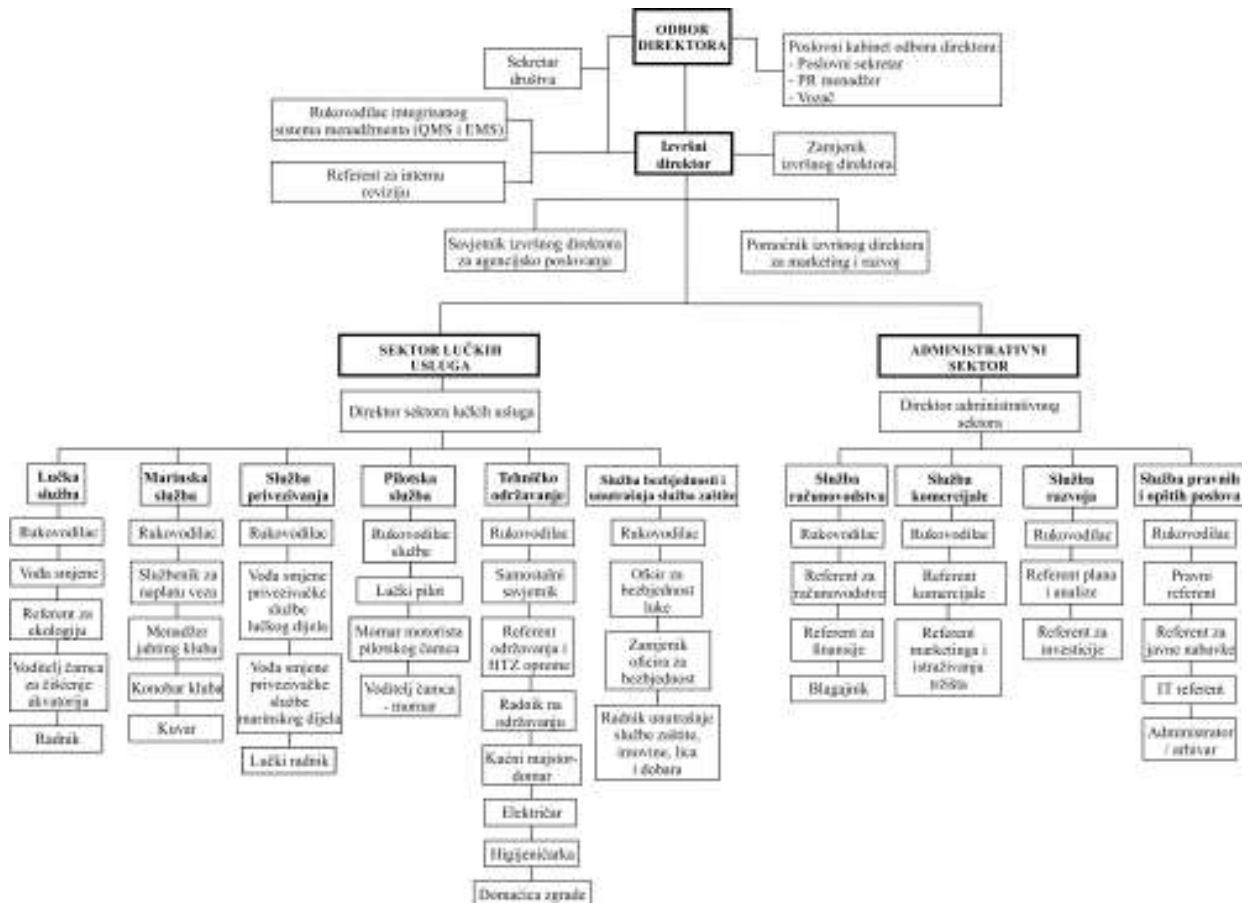
Organizacionu strukturu «Luka Kotor» A.D. uslovljena je karakterom djelatnosti, i možemo reći da kao takva predstavlja organizacioni sistem koji karakteriše:

- ✓ usredsređenost na ciljeve i zadatke;
- ✓ visoka specijalizacija rada;
- ✓ razmjena informacija i ideja je živa i raznovrsna;
- ✓ usredsređenost na zahtjeve klijenata, akcionara, životne sredine i lokalne zajednice.

Organizacionu strukturu «Luka Kotor» A.D. - Kotor karakteriše struktura organa upravljanja i struktura zaposlenih. Pravno je definisana Statutom društva usklađenim sa važećim Zakonom o privrednim društvima i čine je Skupština akcionara kao organ vlasnika kapitala i najviši organ Društva – Odbor direktora. Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja Društvom. Skupština akcionara bira i razrešava članove Odbora direktora. Mandat članova Odbora direktora ističe na svakoj redovnoj skupštini akcionara, kada mogu biti ponovo birani. Izvršnog direktora imenuje i razrešava Odbor direktora. Izvršni direktor sprovodi poslovnu politiku i izvršava odluke koje utvrđuje Odbor direktora i rukovodi tekućim poslovanjem Društva. Revizorski odbor, shodno ovlašćenjima utvrđenim Zakonom o računovodstvu i reviziji, prati postupak finansijskog izvještavanja, prati djelotvornost interne kontrole društva i interne revizije, prati zakonom propisanu reviziju godišnjih i konsolidovanih finansijskih iskaza, prati nezavisnost angažovanih ovlašćenih revizora ili društva za reviziju koji obavljaju reviziju, daje preporuke Skupštini društva o izboru ovlašćenog revizora ili revizorskog društva, raspravlja o planovima i godišnjem izvještaju unutrašnje kontrole, kao i o drugim pitanjima koja se odnose na finansijsko izvještavanje i reviziju.

Organizacionu strukturu zaposlenih u «Luka Kotor» A.D. Kotor, pored prednje opisane, karakteriše podjela na dva sektora – Sektor lučkih usluga i Administrativni sektor. Sektori su organizaciono podijeljeni na službe kojima je povjereno stručno obavljanje zadataka na realizaciji poslovnih aktivnosti. Tako se Sektor lučkih usluga sastoji od lučke, marinske, privezivačke, pilotske, tehničke i službe bezbjednosti i unutrašnje zaštite. Administrativni sektor obuhvata službe: računovodstva, komercijale, razvoja i pravnih i opštih poslova.

Na bazi Statuta privredno društvo Luka Kotor je organizovano po funkcionalnom principu čija organizaciona struktura je prikazana na slici 5.1.



Slika 5.1: Nova organizaciona struktura «Luka Kotor» A.D. - Kotor

Tabela 5.2: Organizaciona struktura «Luka Kotor» A.D. - Kotor

Br.	Organizaciona struktura	Broj izvršilaca	Učešće %
1.	Izvršni direktor	1	1,69
2.	Kabinet izvršnog direktora	3	5,08
3.	Poslovni sekretar	1	1,69
4.	Lučki sektor	43	72,88
5.	Administrativni sektor	11	18,64
<b>UKUPNO:</b>		<b>59</b>	<b>100,00</b>

U skladu sa potrebama gostiju, svi zaposleni u Luci Kotor imaju zadatak da unapređuju kvalitet usluge i rade na razvoju specifične usluge. Stoga nastoje dobiti od gostiju i poslovnih partnera što više povratnih informacija o sadašnjim i željenim uslugama. Posebnu pažnju pridaju permanentnom ličnom usavršavanju, kako bi zadržali ili poboljšali kvalitet svojih usluga. Isti se služe informatičkom tehnologijama za evidenciju i upravljanje lučkim procesima i za komunikaciju s pretpostavljenim rukovodiocem. Luka je otvorena za saobraćaj 365 dana u godini, 24 časa dnevno što podrazumijeva mogućnost dolaska/odlaska plovila tokom čitave godine u svim terminima. Redovno radno vrijeme zaposlenih u upravni je od 08 do 16h. Zaposleni u operativnom dijelu rade u dvije smjene od 06 do 22h. Prekovremeni rad je organizovan shodno potrebama i isti se plaća u skladu sa zakonom.

Od svih zaposlenih se očekuje komunikativnost, inicijativa, znanje stranih jezika i dobre organizacione sposobnosti. Strpljivost, samodisciplina i sistematičnost osigurava zaposlenima veću produktivnost rada preduzeća, kao i bolja materijalna primanja. Dobro raspoloženje, vedrina i razgovorljivost olakšavaju rešavanje poteškoće i među osobljem i među gostima.



### 5.3. Zapošljavanje lica sa invaliditetom

Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji u zapošljavanju lica sa invaliditetom («Službeni list Crne Gore», br. 049/08 od 15.08.2008, 073/10 od 10.12.2010, 039/11 od 04.08.2011, 055/16 od 17.08.2016. godine) propisana je u članu 21 obaveza:

1. Poslodavac koji ima od 20 - 50 zaposlenih dužan je da zaposli najmanje jedno lice sa invaliditetom;
2. Poslodavac koji ima više od 50 zaposlenih - dužan je da zaposli najmanje 5% lica sa invaliditetom u odnosu na ukupan broj zaposlenih.

Dalje, članom 22 istog zakona propisana je obaveza: «Poslodavac koji nije zaposlio lice sa invaliditetom, u smislu člana 21 ovog zakona, dužan je da, za svako lice koje nije zaposlio, prilikom mjesečne isplate zarada i naknada zarada zaposlenih, uplati poseban doprinos za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje lica sa invaliditetom. Stopa posebnog doprinosa iz stava 1 ovog člana iznosi 20% od prosječne mjesečne zarade u Crnoj Gori ostvarene u godini koja prethodi plaćanju doprinosa.

Kako neme zaposleno niti jedno lice sa invaliditetom, Luka Kotor uplaćuje navedene doprinose na poseban račun budžeta Crne Gore - Fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje lica sa invaliditetom, propisana Članom 22 navedenog Zakona. U 2017. godini Luka Kotor je uplatila na posebnom računu budžeta Crne Gore - Fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje lica sa invaliditetom iznos od 5.365,94 eura. Iako i na ovaj način doprinosi zapošljavanju i profesionalnoj rehabilitaciji lica s invaliditetom, cilj rukovostva luke je da u narednom periodu u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje Crne Gore obezbjedi zapošljavanje lica sa invaliditetom.

Cilj menadžmenta Luke Kotor je prije svega, da na društveno odgovoran način doprinese većem zapošljavanju lica sa invaliditetom, jer na taj način može dugoročnije doprinijeti ostvarivanju svrhe ovog zakona nego što to čini uplatom novca u Fond iz kojeg se, u principu, finansiraju kratkoročni programi zapošljavanja, koji ne predstavljaju sigurnost niti pružaju stimulaciju za punu posvećenost radu, napredovanju i sticanju novih znanja licima sa invaliditetom. Ukoliko uspije u realizaciji ove namjere, Luka Kotor će osim društveno odgovornog postupanja prema ranjivim kategorijama, obezbjediti čak i uštede, jer će biti oslobođena navedenog iznosa uplate Fondu, a dobiti u skladu sa članom 37 navedenog zakona subvenciju zarade zaposlenog i to:

- ✓ 75 % od isplaćene bruto zarade za cijeli period zaposlenosti, ako zaposlimo lice sa najmanje 50% invaliditeta;
- ✓ ako zaposlimo lice sa invaliditetom manjim od 50%, subvencija iznosi: u prvoj godini 75%, u drugoj 60%, u trećoj i svakoj narednoj godini 50% od isplaćene bruto zarade.

Subvenciju od 100% od opravdanih troškova takođe možemo dobiti u vidu:

- ✓ bespovratnih sredstva za prilagođavanje radnog mjesta i uslova rada za zapošljavanje lica sa invaliditetom,
- ✓ kreditna sredstva pod povoljnim uslovima za kupovinu mašina, opreme i alata potrebnog za zapošljavanje lica sa invaliditetom,
- ✓ učešće u finansiranju ličnih troškova asistenta (pomagača u radu) lica sa invaliditetom.



## **6. LOKACIJA – PROSTOR ZA KOJI SE TRAŽI KONCESIJA**

### **6.1. Geografski položaj Luke Kotor**

Geografski položaj Luke Kotor određen je koordinatama 42°25,5' Sjeverne geografske širine i 18°46,1' Istočne geografske dužine (*Slika 6.1.*).

Luka Kotor se nalazi se na krajnjem Jugoistočnom dijelu Boko kotorskog zaliva u samoj kotorskoj uvali. Prirodno je okružena sa planinskim masivima sa tri strane. Ovakav položaj luke u odnosu na okruženje čini da je ona prirodni zaklon za brodove i jahte, kojima kao takva omogućava siguran boravak brodova i jahti.



*Slika 6.1: Geografska pozicija Luke Kotor<sup>24</sup>*

<sup>24</sup> Izvor: <https://map.openseamap.org>



## 6.2. Granice obuhvata (koncesiono područje)

Koncesiono područje Luke Kotor sačinjavaju sledeće **Katastarske parcele za koje se traži prvenstvena koncesija ukupne površine P = 11.344m<sup>2</sup>:**

1. Dio Katastarske parcele 78/1 KO Kotor I;
2. Dio Katastarske parcele 80 KO Kotor I;
3. Dio Katastarske parcele 28/1 KO Kotor I;
4. Dio Katastarske parcele 4/1 KO Kotor;
5. Dio Katastarske parcele 1 KO Kotor;
6. Dio Katastarske parcele 26 KO Kotor.

Pored kopnenog dijela Luka Kotor **TRAŽI** dio vodnog prostora zaliva u površini od **P = 86.226m<sup>2</sup>**, kao i vodni prostor rijeke Škurde I, odnosno dijela Katastarske parcele br. 26 u površini od **18.48m<sup>2</sup>**, što sveobuhvatno čini površinu od **99.418m<sup>2</sup>**. **Pored navedenog akvatorijuma isti čine i akvatorijumi sidrišta** na lokacijama Dobrota - preko puta Pomorskog fakulteta, uvala Kamenarovići i uvala Orahovac.

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. koristi dio morskog dobra koje je saglasno Zaključku Vlade Crne Gore broj 08-1098 od 29.05.2015. godine ustupljen na korišćenje i to:

- ✓ **Dio 1.** Operativnu obalu duž «Macea», od restorana „Galion“ istočno do ušća «Gurdića», sve dio kat.par.br.78/1 KO Kotor I, u širini do donje ivice lokalnog puta (prostor širine 3,00m) u površini **P=411m<sup>2</sup>**;
- ✓ **Dio 2.** Odnosi se na dio operativne obale od mosta «Gurdića» Zapadno donjom ivicom trotoara uz magistralni put do osnove pristaništa, odnosno do dijela naspram ulaza za objekat pozorišta - Kulturnog centra, što sve predstavlja dio Katarske parcele br. 80 KO Kotor I u površini od **P = 359m<sup>2</sup>**;
- ✓ **Dio 3.** Odnosi se na dio od dijela naspram ulaza u pozorište, odnosno osnove pristaništa zahvatajući pristanište - Rivu u cjelini pa sve do mosta na rijeci «Škurdi I» isključujući parking i prilazni put za parking. U ovom obuhvatu nalazi se Katastarka parcela br.27, koja u suštini predstavlja poslovni objekat koji je u suvlasništvu «Blue-Mant-Mont» DOO Kotor i Vlade Crne Gore – Lučka Kapetanija Kotor LN. br.17, a ima površinu od **332m<sup>2</sup>**. Na lučkom prostoru postoji i novosagrađeni poslovni objekat u vlasništvu «Luka Kotor» A.D. Kotor u površini od **P = 263m<sup>2</sup>** što u odnosu na kopnenu površinu zahvata Luke Kotor čini 2,31% zauzetosti, a u odnosu na pripadajući dio lučkom području, predmetne parcele 3,0% a sve navedeno je dio Katastarsk parcele br.28/1 KO Kotor I u površini od **P = 8.764m<sup>2</sup>**. Cijenimo za potrebnim da se napomene, da se u okviru Katastarske parcele br. 28/1 koristi prilaz za Katastarsku parcelu br.27 tj. u poslovni objekat od magistrale pa do ulaza u zgradu;
- ✓ **Dio 4.** Odnosi se na dio od mosta na rijeci «Škurdi» zahvatajući ograđeni dio parka oko poslovnog objekta «Luka Kotor» A.D. uz gradski park izuzimajući Katastarsku parcelu br. 4/2 i Katastarsku parcelu br. 5 sa objektom u vlasništvu «Luke Kotor» A.D. Kotor, pa sve do rijeke «Škurde II», a vezujući se za Katastarsku parcelu br.4/1 i dijelom za Katastarsku parcelu br.1. Dio koji zahvata Katastarsku parcelu br. 4/1 u površini od **P = 1.037m<sup>2</sup>**. Granica obale mora prema Katastarskoj parceli br.1 KO Kotor I je





promijenjena iz razloga što je došlo do nasipanja i regulisanja obale na štetu mora. Dio koji zahvata Katastarska parcela br.1 ima površinu od **408m<sup>2</sup>**, a dio novo nasute obale u zahvatu koncesionog područja prema moru ima površinu od **323m<sup>2</sup>** i dio Katastarske parcele br.26 rijeka Škurda **P=42m<sup>2</sup>**, tako da uvećana površina Katastarske parcele br.1 u zahvatu koncesionog područja sada iznosi **P=773m<sup>2</sup>**. Na dijelu Katastarske parcele br.1 i dijelu Katastarske parcele br.4/1 sve KO Kotor I nalazi se pumpa za gorivo sa rezervoarima u površini od **P=81m<sup>2</sup>**, što u odnosu na ukupnu površinu kopnenog dijela zahvata područja Luke Kotor čini 0,7% zauzetosti, a od dijela lučkog područja pripadajućeg dijela Katastarsku parcelu br.1 i br.4/1 4,48% zauzetosti;

- ✓ **Dio 5.** Predstavlja vodni prostor rijeke Škurde I, odnosno dijela Katastarske parcele br. 26 KO Kotor I u površini od **P = 1.848m<sup>2</sup>**;
- ✓ **Dio 6.** Predstavlja vodni prostor mora u površini od **P = 86.226m<sup>2</sup>** (Slika 6.2.);
- ✓ **Dio 7.** Obuhvata akvarijum na lokaciji Dobrota, preko puta Pomorskog fakulteta, koji se koristi kao sidrište za brodove;
- ✓ **Dio 8.** Obuhvata akvatorijum - uvala Kamenarovići, koji se koristi kao sidrište za kruzere;
- ✓ **Dio 9.** Obuhvata akvatorijum - uvala Orahovac, koji se koristi kao sidrište za kruzere.

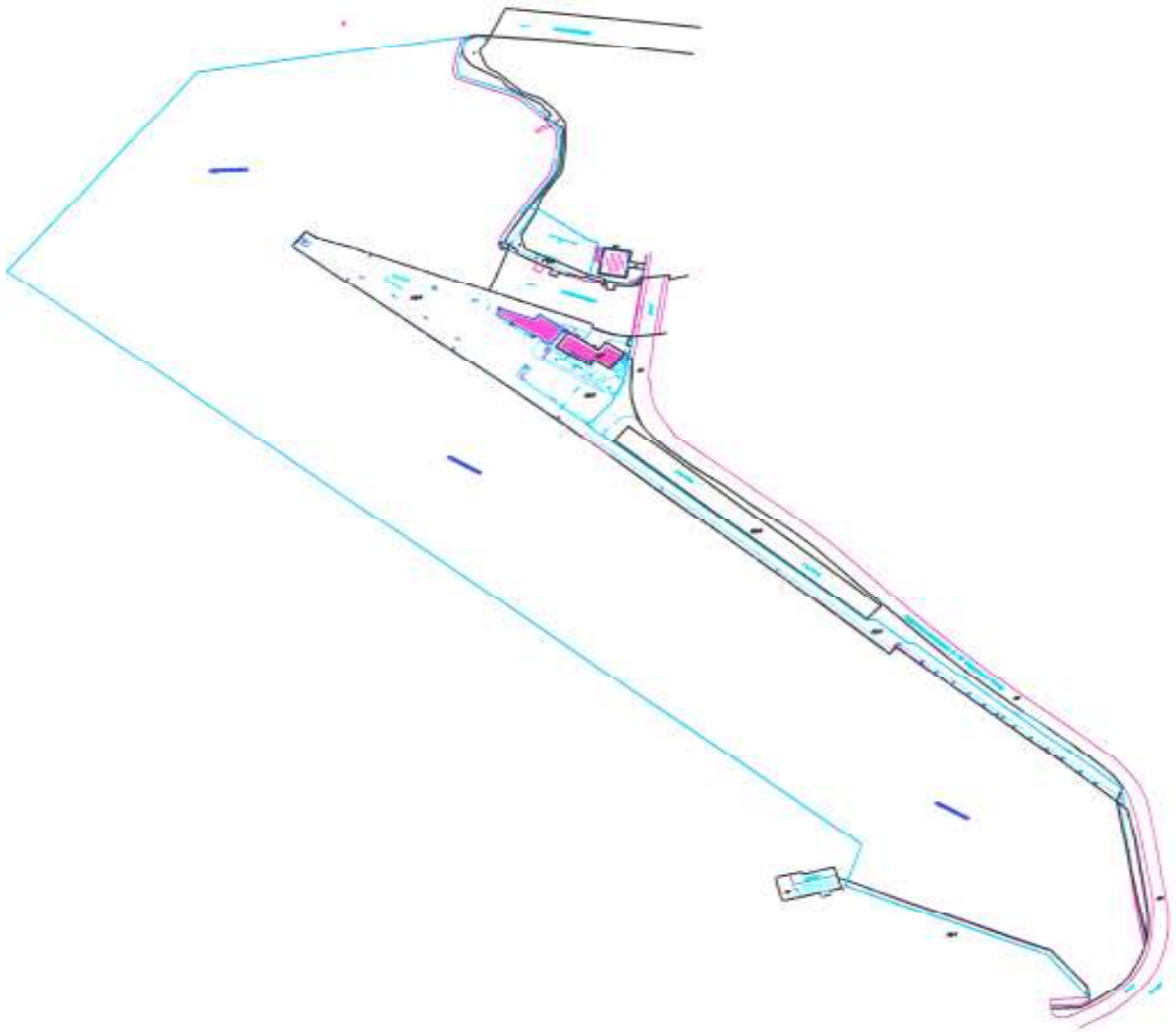
Dakle «Luka Kotor» A.D. traži Prvenstvenu koncesiju za gore navedeno područje koje je saglasno Zaključku Vlade Crne Gore broj 08-1098 od 29.05.2015. god. ustupljeno na korišćenje, kao kontinuitet definisan Aneksom V Ugovora o korišćenju morskog dobra broj 49 od 10.03.2003.god.

Tabela 6.1: Namjena i struktura vezova u Luci Kotor

I LUČKI SEGMENT	Karakteristike	Oprema
<b>1.1. Dužina operativne obale:</b>		
1.1.1. vez I u MPPG	168m + 120m do pontona	11 bitvi i 20 bokobrana
1.1.2. vez II (rijeka Škurda)	150m	10 bitvi i 17 bokobrana
<b>II MARINSKI SEGMENT</b>		
<b>2.1. Dužina operativne obale:</b>		
2.1.1. obala kod tržnice	141.4m	
2.1.2. obala kod pozorišta	86.8m	
2.1.3. obala Šuranj	123.5m	
2.1.4. obala od pontona do MPPG	120.0m	
<b>2.2. Pontonski kapacitet:</b>		
2.2.1. pontona tipa «S» sa 8 vezova	dimenzija 12.5 x 2.40 x 0.90	
2.2.2. pontona tipa «S» sa 6 vezova	dimenzija 8 x 3 x 0.90	

Koncesiono područje opisano u prethodnom dijelu i prikazano na grafičkom prikazu (Slika 6.2.), predstavlja izgrađeno i neizgrađeno lučko područje, izgrađenu i infrastrukturno opremljenu operativnu obalu, sa izgrađenim objektima za koje se traži Prvenstvena koncesija na korišćenje djelimično ili u cjelosti u skladu sa uslovima i odredbama Zakona o Koncesijama i Zakona o lukama **za period 2018 – 2030. godina.**

Kao važna činjenica koju treba naglasiti jeste, da je dosadašnji višegodišnji korisnik lučkog područja privredni subjekt «Luka Kotor» A.D. Kotor, imalac dijela suprastrukture i to poslovna zgrada i zgrada lučkog terminala, kao i dijela infrastukture u marinskom dijelu koncesionog područja (5 pontona tipa «S», od čega su 2 dimenzija 12.5 x 2.40 x 0.80 sa 8 vezova i 3 dimenzija 9 x 3 x 0.90 sa 5 vezova sa pripadajućim brodskim i prohormskim bitvama, alkama i 101 muring – neutvrđene vrijednosti) i da je obavezan sa svim objektima postupiti u skladu sa propisima.



Slika 6.2: Grafička interpolacija prostorne komponente Luke Kotor

Operativna obala sa pripadajućim akvatorijumom i ustupljenim sidrištima privremeno je ustupljena na korišćenje u privredne svrhe Luci Kotor Zaključcima Vlade CG broj 08-1098 od 14.05.2015. godine, kao kontinuitet nakon isteka važenja Ugovora o korišćenju morskog dobra kojim je počev od 1993. godine, pa sve do donošenja Zakona o lukama isto područje bilo dato na korišćenje u skladu sa tada važećim propisima (Zakon o morskome dobru).

### 6.2.1. Karakteristike infrastrukture Luke Kotor

Raspoloživo područje Luke Kotor segmentirano je u dva podsistema: **lučki** i **marinski** podsistem.

Na početku dugačkog trokutastog pristana na koji se nadovezuje riva vežu se kruzeri, a mjesta iza njih rezervirana su za mega jahte. Dužina operativne obale kojom raspolaže Luka Kotor u luci iznosi **665m**, od čega se 512m nalazi na zapadnom dijelu, dok je 153m okrenuto prema rijeci Škurdi. Vezovi su opremljeni priključcima za struju i vodu. Mjesto za vez određuje Luka Kotor.

#### A. Lučki podsistem

Lučka cjelina može se podijeliti na: (i) vez I dužine 168m u MPGP + 120m do pontona i (ii) Vez II dužine 150m (rijeka Skurda) i (iii) kopeni operativni dio u površini od 4.000m<sup>2</sup>.



Dubina mora uz obalu dijela luke namijenjenog za obavljanje međunarodnog pomorskog saobraćaja kreće se od 12,8m, na vrhu operativne obale do 3m na krajnjem dijelu obale prema rijeci Škudri, odnosno od 12,8 do 8,6m, gledano ka bitvi br:12 na drugom dijelu obale,.

## **B. Marinski podsistem**

Marinski podsistem luke ima dužinu operativnog dijela 227m, i predstavlja najjužniji dio zaliva i izuzetnu poziciju za boravak i zimovnik jahti do 24m dužine preko svega. U ovom dijelu vezuju se manji plovni objekti namijenjeni za nautički turizam, sport i rekreaciju.

Marinski podsistem Luke Kotor raspolaze sa:

1. Obalom kod pijace u dužini od 141,4m;
2. Obalom kod pozorista u dužini od 86,8m;
3. Obalom Suranj u dužini od 123,5m;
4. Obalom od MPPG do bitve 19 u dužini od 157,2m.

**1. Operativna obala kod pijace.** Ovaj dio obale započinje od postavljenog valobrana, koji je konstituisan iz tri ponotnska elementa dimenzija 20 x 30 x 1,4m. Dubina obale na ovom području je od 4 do 12 metara. Obala je opremljena sa 50 inox bitvi za vez jahti. Vezovi na pontonu i uz ovaj dio obale opremljeni su adekvatnim priključcima za električno napajanje i snabdijevanje vodom sa kopna. Na ovom dijelu je postavljen privremeni objekat koji do određene mjere služi potrebama prijemne službe za korisnike usluga marinskog dijela. Trenutni kapaciteti na pontonu su sledeći:

1. Sa lijeve strane 8 plovila dužine do 25m;
2. Sa desne strane 10 plovila dužine do 20m;
3. Uz obalu kapacitet je 15 plovila dužine do 15 metara.

**2. Operativna obala kod pozorišta.** Na ovom dijelu operativne pobale privremeno su postavljeni stari pontoni i to:

1. Dva pontona tipa «S» dimenzija 12,5 x 2,40 x 0,90m, i
2. Tri pontona tipa «S» dimenzija 9 x 3 x 0,90m.

Pontoni su postavljeni paralelno sa obalom radi prevazilaženja male dubine koja iznosi od 0,7 do 1,5 metar uz obalu. Obala je opremljena sa 12 bitvi kao i sa improvizovanim dovodom električne energije i vode koji je rešenje privremenog karaktera. Na pomenutim pontonima moguće je vezati 10 plovila dužine do 12 metara.

**3. Operativna obala Šuranj.** Predmetni dio operativne obale nikada nije priveden komercijalnoj namjeni. Dubina obale na području je oko 1 metar, dok se na pojedinim tačkama ispod mosta očitavaju male vrijednosti od 0,1 metar.

**4. Operativna obala od MPPG do bitve 19.** Ovaj dio operativne obale naizmjenično se koristi za prihvat kruzera i za prihvat mega jahti. Prioritet za vez imaju kruzери te su termini u kojima se isti koristi za prihvat jahti sve kraći. Dubina obale na području je od 5 do 8 metara. Ova obala je opremljena sa 8 velikih brodskih bitvi i sa 6 manjih brodskih bitvi.

## 6.2.2. Lučka suprastruktura

### A. Lučki terminal

Na operativnoj obali na Katastarskoj parceli br. 28, izgrađen je objekat lučkog terminala i graničnog prelaza Crne Gore za ovo područje. Ukupna površina objekta iznosi 520m<sup>2</sup>. U njemu se nalaze: (i) kancelarije za smještaj lučkih vlasti (Granična policija, Carina, Plovna jedinica i fitosanitarni inspektor), (ii) kancelarije za smještaj zaposlenih u operativnom dijelu Luke Kotor, i (iii) poslovni prostori komercijalnog sadržaja za izdavanje trećim licima.

Objekat funkcionalno odgovara (*Slika 6.3.*) svim zahtjevima uslužnih procesa koji se realizuju u administrativnom dijelu luke. Objekat je lociran izvan urbane cjeline, i direktno se oslanja na saobraćajnicu, čime je omogućena laka komunikacija sa klijentima, dobavljačima i drugim licima.

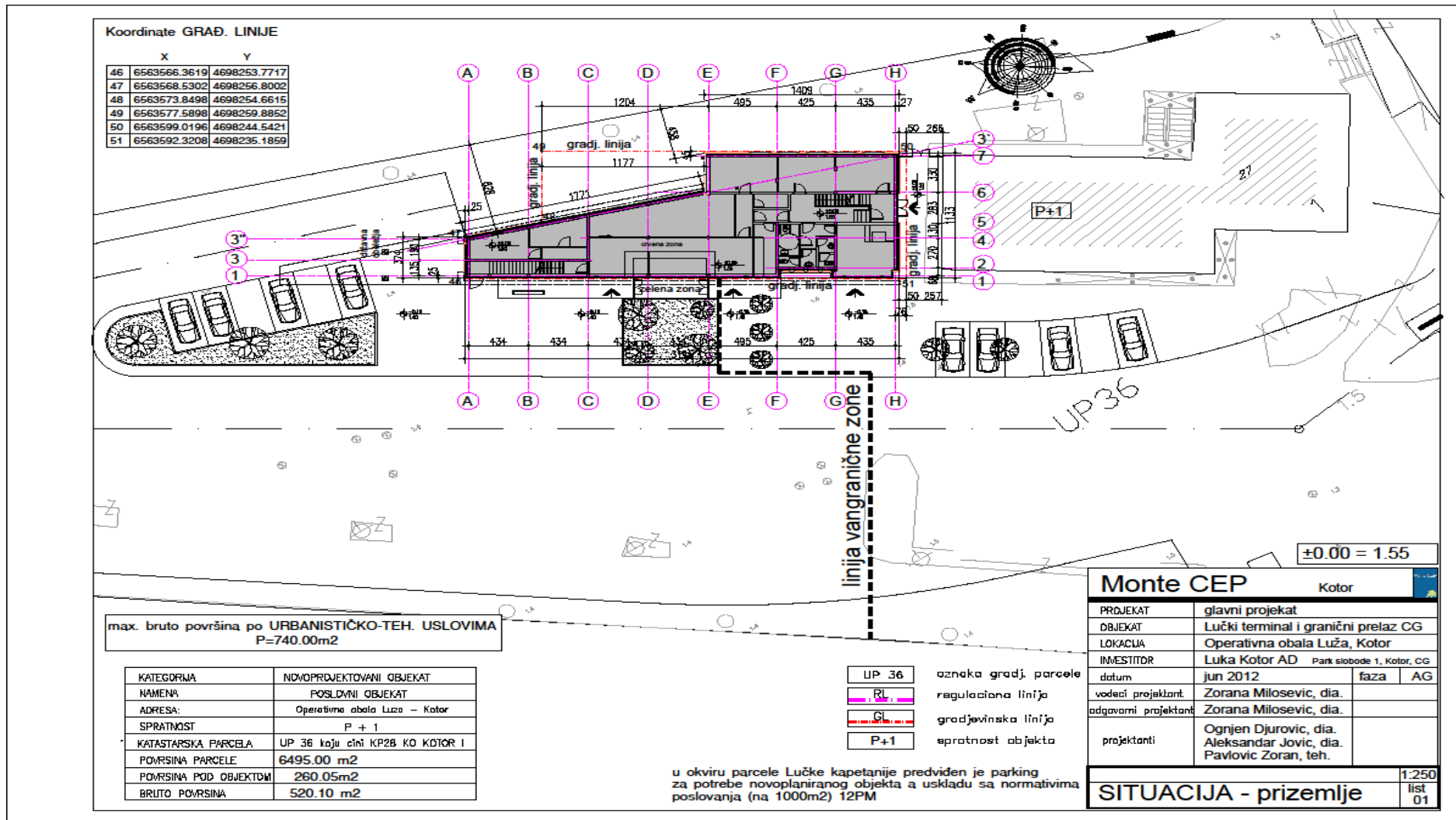


*Slika 6.3: Izgled zgrade putničkog terminala*

Prostorije u prizemlju su namijenjene za sledeće aktivnosti:

- ✓ 1 prostorija namijenjena je za kontrolu putnika i prtljaga, u kojoj su postavljeni uređaji za kontrolu i pregled lica i prtljaga, prilikom odlaska i dolaska u zemlju (metal detektor vrata i rentgen uređaj),
- ✓ kancelarije, namijenjene službenicima MUP-a i Uprave policije, za izvršavanje redovnih poslova i zadataka,
- ✓ 1 prostorija, namijenjena za pregled putnika i prtljaga od strane Carinske službe,
- ✓ 1 kancelarija namijenjena za službenike Plovne jedinice,
- ✓ 2 kancelarije namijenjene za Agenciju, koja vrši posredovanje između luke i brodara,
- ✓ 1 prostorija namijenjena za zadržavanje lica,
- ✓ 1 prostorija namijenjena za poslovni prostor «Fri-šop»,
- ✓ 1 prostorija namijenjena za «Info-pult»,
- ✓ 1 prostorij, namijenjena za suvenirnicu,
- ✓ 1 prostorija namijenjena za «Kafeteriju»,
- ✓ 1 prostorija namijenjena za ostavu (magacin),
- ✓ 2 prostorije namijenjene za fiziološke potrebe (Toaleti).

Na *Slici 6.4.* je predstavljen je layou plan prizemlja zgrade.



Slika 6.4: Osnova prizemlja zgrade putničkog terminala



Na prvom spratu se nalaze dva bloka «A» i «B»:

1. U bloku «A» se nalaze:
  - ✓ prostorije kancelarijskog tipa, namijenjene za potrebe službenika Carinske službe,
  - ✓ 2 «REK» sobe, od kojih je jedna namijenjena za potrebe policije, a druga za potrebe Carine, koje su nezavisno odvojene.
2. U bloku «B» se nalaze:
  - ✓ 6 kancelarija, namijenjenih za službenike komercijalne službe Luke Kotor,
  - ✓ prostorije, namijenjene za fiziološke potrebe (Toaleti).

Neophodno je istaći, da su gore navedeni blokovi A i B fizički odvojeni vratima, te da kontrolu pristupa vrše službenici carine i policije.

Na zgradi lučkog terminala se nalazi 6 ulaza, predviđeni za ulazak i izlazak putnika, službenika, komercijalnih radnika i to:

1. *Glavni ulaz 1*, predviđen za odlazak putnika iz zemlje i ukrcaja na brod, u zgradi Luke Kotor, koji je lociran na Zapadnoj strani, a isti je osposobljen uređajima za kontrolu i pregled lica i stvari, prilikom odlaska iz zemlje, («Rendgen» uređajem i «Metal Detektor Vratima»);
2. *Glavni ulaz/izlaz 2*, predviđen je za dolazak/odlazak putnika prilikom iskrcanja i ukrcaja na brodu u zgradi Luke Kotor, koji je lociran na Istočnoj strani i isti je osposobljen uređajima za kontrolu i pregled lica i stvari, prilikom ulaska u zemlju, («Rendgen» uređajem i «Metal Detektor Vratima»);
3. *Glavni izlaz 3*, predviđen je za izlazak putnika koji dolaze u zemlju kroz zgradu Luke Kotor, koji je lociran na Zapadnoj strani;
4. *Sporedni ulaz*, predviđen za ulazak u kafeteriju, suvenirnicu i druge pomoćne prostorije;
5. *Službeni ulaz*, namijenjen za ulazak u prostorije Plovne jedinice,
6. *Komercijalni ulaz*, namijenjen za ulazak u kancelarije službenika komercijale.

## **B. Upravna zgrada**

Na području lučko dijela, na krajnjem istočnom dijelu na Katastarskoj parceli br. 4 KO Kotor 1, u Parku Slobode izgrađena je savremena poslovna zgrada bruto površine 510m<sup>2</sup>. Ista je u funkciji smještaja upravnog i administrativnog dijela Luke Kotor na dca nivoa.

## **7. ANALIZA PROCJENE UTICAJA NA ŽIVOTNU SREDINU**

---

Od davne 1970. godine – početak dekade životne sredine, pokrenut je proces i niz aktivnosti usmjerenih na radu i razvoju pristupa za zaštitu životne sredine i očuvanju biodiverziteta. Današnji savremeni pristup zaštite životne sredine zasnovan je na integrisanom (obuhvata cjelokupno područje eko zaštite) pristupu zaštite, sa kojim se u osnovi pokušava postići sljedeće:

1. Zaštita pojedinih ekosistema i očuvanje biološke raznovrsnosti prirodnih zajednica;
2. Zaštita i racionalno korišćenje prirodnih izvora i postizanje njihove ekološke stabilnosti;
3. Zaštitu od štetnih uticaja, očuvanje i obnavljanje kulturnih i estetskih vrijednosti krajolika;
4. Životna sredina po mjeri čovjeka.

Pomorski transport jedan je od izvora onečišćenja mora i životne sredine, zbog mogućih nezgoda (izlivanje nafte), kao i zbog nepropisnog odlaganja balastnih i kaljužnih voda, kao i krutog otpada sa morskih brodova. Princip prevencije uticaja na životnu sredinu pretpostavlja, da nijedna djelatnost na moru ne smije ni na koji način bitno uticati na živi svijet u neposrednoj blizini, kao ni mijenjati osnovna svojstva morske i ukupne životne sredine.

Što znači nafta u moru, jasno ilustriraju sljedeći podaci: samo 8 grama nafte dovoljno je da onečisti 1m<sup>3</sup> mora. Jedan m<sup>3</sup> ispuštene nafte iscrpljuje kiseonik iz 400.000 m<sup>3</sup> mora. Uprkos ovome, onečišćenje ove vrste danas predstavlja manji dio ukupnog onečišćivanja mora. Subjekti sa kopna svojim aktivnostima na kopnu uzrokuju oko 80% onečišćenja mora.

Procenat degradacije i onečišćenja životne sredine naglo se povećao sa: (i) porastom industrijalizacije i urbanizacije pojedinih područja, (ii) razvojem pomorskog transporta, (iii) privrednim razvojem lokalnih zajednica i područja, (iv) nemarnim odnosom pojedinaca prema svojoj okolini. Očuvanje kvaliteta životne sredine i racionalno korišćenje prirodnih resursa predstavlja danas jedan od najaktualnijih problema privrednog razvoja svake zemlje.

Zadnje dvije dekade karakteriše veliki napredak u brizi za očuvanje životne sredine. Sve strožiji propisi su usmjereni prema pomorskoj privredi, a brod je došao u središte zanimanja, pa je označen kao izvor mnogih onečišćenja (ulje, kaljužne vode, štetne, opasne i nezdrave tvari, fekalije, otpad i smeće, dim, plinovi, pare i čestice, balastne vode, boje s biostaticima). S druge strane osjeća se, da se preduzimaju i mjere na kopnu, kako u zakonskim propisima vezanim za ponašanje broda u luci, tako i kod lučkih uprava u njihovoj odgovornosti za zaštitu životne sredine. Stim u vezi treba napomenuti, da Luka Kotor kao luka koja ima kontinuitet poslovanja, već dugi niz godina radi na procesu unapređenja zaštite životne sredine u prostoru koji ona kontroliše i upravlja.

Nova lučka politika prvenstveno je usmjerena na sprečavanju opasnosti (kauzalna vrsta zaštite životne sredine) u lukama poštujući donijete konvencije i direktive za ovu oblast. Brojne direktive donesene u poslenje vrijeme koje se odnose na onečišćenje mora od otpada sa brodova usmjerene su na neposrednu zaštitu životinja i biljaka (vitalnu zaštitu životne sredine). Obije vrste zaštite životne sredine rukovode se osnovnim principima, koje poštuje i Luka Kotor, a koje su se našli kao principi i donešenog Zakona o Životnoj sredini Crne Gore.



## 7.1. Pravila ponašanja, mjere ekološke preventive u Luci Kotor

Opredjeljenje rukovodstva Luke Kotor je da luka mora poslovati sa:

1. Osnovnim pravilima i pravnim okvirima, koje su usklađeni sa preporukama komiteta MEPC (*Marine Environment Protection Committee*) kao krovne institucije za zaštitu mora kao životne sredine;
2. Dosljedno sprovođenje Barselonske konvencije;
3. Plana djelovanja Agende 21, direktive EC-a i Vijeća Evrope;
4. Prihvatanjem načela održivog razvoja i prihvatanjem načela Coast Zone Managementa.

Svjesni činjenice, da prethodna načela sadrže (i) smjernice za planiranje aktivnosti u lukama u smislu izrade detaljnijih planova za sprovođenje fizičkih mjera i ideja, (ii) sprovođenje komponenti odobrene strategije zaštite životne sredine, uključujući finansiranje pojedinih rešenja, (iii) održavanje i prilagođavanje komponenti primijenjenih mjera u vremenskom periodu, i (iv) praćenje i procjenu rezultata za efikasno i efektivno postizanje ciljeva, uprava Luke Kotor permanentno ulaže napore na sinhronizovanom radu po pitanju zaštite životne sredine.

Luka Kotor kao društveno odgovorni subjekt permanentno će raditi na umanjivanju posljedica od eventualnog onečišćenja mora, prvenstveno na način što će podsticati rad na unapređenju mjera po pitanju: (i) unapređivanja sredstava i opreme za čišćenje mora i obale, (ii) uvođenja eko taksi u luci za brodove i jahte, (iii) vođenja računa o osiguranju normalnih i sigurnosnih operacija brodova pogotovo u uslovima pogoršanog meteo stanja, (iv) unapređenja planova za slučaj onečišćenja mora, (v) permanentnom realizacijom obuke i treninga zaposlenih. Uspješnost ovih mjera u direktnoj je koaliciji sa sigurnošću plovidbe, sigurnošću operacija sa putnicima i vozilima u luci, načinu zbrinjavanja otpadnih ulja iz brodova i jahti u luci, patogenim otpacima u fekalnim vodama, organskom i anorganskom otpadu. U cilju unapređenja mjera uprava Luke Kotor radi na (i) unapređenju nadzora tehničke ispravnosti plovila od strane inspektora lučke kapetanije, (ii) izradi novih planova fizičke bezbjednosti, i (iii) uvođenju novog sistema video nadzora za jahte.

Svjesni činjenice značaja životne sredine za Kotor i čitavu Boku kotorsku, uprava Luke Kotor zaštitu životne sredine tretira sa najvećim prioritetom, pa se projekti iz ove oblasti svrstavaju u najvrijednije projekte luke. Uprava luke ima namjeru da obezbijedi savremenu **opremu za sprečavanje zagađenja mora sa plovnih objekata i to**: (i) zaštitne samostojeće brane sa bubnjevima 500m, (ii) brane upijači 1000m, (iii) absorbenti 200kg, (iv) skimer, (v) disperzenti 300kg, (vi) prenosna pumpa za raspršivanje disperzenata, (vii) prenosni kontejner sa opremom (rukavice, šlem, konbenazon, lopata, čizme), i (viii) RIB čamac za razvlačenje zaštitne brane.

Uprava luke je takođe opredjeljena, da poštoje i usvaja principi zaštite životne sredine<sup>25</sup>:

- 1) Princip održivog razvoja:
  - a) prilikom usvajanja i donošenja strategija, planova, programa i propisa, Skupština i Vlada Crne Gore, kao i lokalne samouprave, moraju podsticati održivi razvoj;
  - b) u svrhu ostvarivanja održivog razvoja zahtjevi zaštite životne sredine moraju biti uključeni u pripreme i sprovođenje utvrđenih politika i aktivnosti na svim područjima privrednog i socijalnog razvoja;

<sup>25</sup> Članom 5 Zakona o životnoj sredini (»Sl.list CG«, br. 48/08) definisali su osnovni principi.





- 2) Princip integralnog pristupa zaštiti životne sredine:
  - a) integralnim pristupom zaštite životne sredine sprječava se, odnosno smanjuje rizik za životnu sredinu u cjelini na najmanju moguću mjeru;
  - b) zahtjevi za visokim stepenom zaštite životne sredine i poboljšanjem kvaliteta životne sredine, moraju biti sastavni dio svih polazišta kojima je cilj uravnoteženi ekonomski razvoj, a osiguravaju se u skladu sa principom održivog razvoja;
- 3) Princip očuvanja prirodnih resursa:
  - a) prirodni resursi koriste se pod uslovima i na način kojima se obezbjeđuje očuvanje vrijednosti geodiverziteta, biodiverziteta, zaštićenih prirodnih dobara i predjela;
  - b) obnovljivi prirodni resursi koriste se pod uslovima koji obezbjeđuju njihovu trajnu i efikasnu obnovu i stalno unaprjeđivanje kvaliteta;
  - c) neobnovljivi prirodni resursi koriste se pod uslovima koji obezbjeđuju njihovo dugoročno ekonomično i razumno korišćenje, uključujući ograničavanje korišćenja strateških ili rijetkih prirodnih resursa i supstituciju drugim raspoloživim resursima, kompozitnim ili vještačkim materijalima;
- 4) Princip saradnje:
  - a) održivi razvoj postiže se saradnjom i zajedničkim djelovanjem Skupštine, Vlade i jedinica lokalne samouprave, kao i svih drugih učesnika u cilju zaštite životne sredine, u okviru svoje nadležnosti i odgovornosti;
  - b) država obezbjeđuje saradnju i solidarnost u rješavanju globalnih i međudržavnih pitanja zaštite životne sredine, saradnjom sa drugim državama preko ugovora i sporazuma, obavještavanjem drugih država o prekograničnim uticajima na životnu sredinu, o ekološkim udesima i međunarodnom razmjenom informacija o životnoj sredini;
  - c) Vlada i jedinice lokalne samouprave, u okviru svog djelokruga, solidarno i zajednički, učestvuju u sprovođenju zaštite životne sredine iz svoje nadležnosti;
- 5) Princip zagađivač plaća:
  - a) subjek koji je pričinio štetu u životnoj sredini ili neposrednu opasnost od štete, dužno je da nadoknadi štetu sprovođenjem preventivnih i mjera remedijacije o svom trošku;
- 6) Princip korisnik plaća:
  - a) svako ko koristi prirodne resurse mora finansijski da nadoknadi njihovo korišćenje i rekultivaciju prostora u skladu sa zakonom;
- 7) Princip obaveznog osiguranja:
  - a) pravno i fizičko lice koje obavlja aktivnosti koje predstavljaju rizik za zdravlje ljudi i/ili životnu sredinu, dužno je da se osigura od odgovornosti za štetu u životnoj sredini;
- 8) Princip prevencije:
  - a) svaka aktivnost mora biti planirana i sprovedena na način da: prouzrokuje najmanju moguću promjenu u životnoj sredini;
- 9) Princip predostrožnosti:
  - a) kada nije sigurno kakve posljedice može prouzrokovati eventualni zahvat moraju se sprovesti sve raspoložive procedure za ocjenu očekivanih uticaja i odgovarajuće mjere kako bi se izbjegle negativne posljedice po zdravlje ljudi i životnu sredinu;
  - b) kada prijeti opasnost od stvarne i nepopravljive štete za zdravlje ljudi i životnu sredinu, ne smije se odlagati preduzimanje neophodnih mjera zaštite, pa ni u slučaju kada ta opasnost nije u cjelini naučno dokazana;



- c) odustaje se i neće se obavljati djelatnost i/ili obaviti zahvat, koji ima naučno dokazanu ili pretpostavljenu vjerovatnoću štetnog i trajno štetnog uticaja na životnu sredinu;

10) Princip supsidijarne odgovornosti:

- a) država otklanja posljedice zagađivanja životne sredine i smanjenja štete u slučajevima kada je zagađivač nepoznat, kao i kada šteta potiče usled zagađivanja životne sredine iz izvora van teritorije države;

11) Princip primjene podsticajnih mjera:

- a) državni organi i organi lokalne samouprave, u skladu sa svojim nadležnostima, podstiču djelatnosti u vezi sa zaštitom životne sredine koje sprečavaju ili smanjuju zagađenje životne sredine, kao i zahvate u životnoj sredini koji smanjuju upotrebu materija, sirovina i energije, manje zagađuju životnu sredinu ili ga iskorišćavaju u dozvoljenim granicama;

12) Princip pristupa informacijama i učešća javnosti:

- a) svako ima pravo da bude obaviješten o stanju životne sredine i da učestvuje u procesu donošenja odluka čije bi sprovođenje moglo da utiče na životnu sredinu;  
b) podaci o stanju životne sredine su javni;

13) Princip zaštite prava na zdravu životnu sredinu i pristupa pravosuđu:

- a) građanin ili grupe građana, njihova udruženja, profesionalne ili druge organizacije, imaju mogućnost uticaja prilikom odlučivanja o pitanjima od značaja za životnu sredinu i na pravnu zaštitu kod nadležnih organa i pred sudom.

Luka Kotor je do sada racionalno koristila prirodnih resursa koji su joj na raspolaganju i preduzimala sve mjere za primjenu propisa i zakonskih regulativa koje se odnose na zaštitu životne sredine. U svom dosadašnjem radu Luka Kotor je uspostavila ISPS Code za luke. Pored ovog koda bezbjednosti, u poslovnoj dokumentaciji Luke Kotor involvirane su brojne direktive EU, kao što Direktiva 2010/65/EU Evropskog parlamenta i Vijeća o formalnostima za brodove koji pristižu i / ili polaze iz luka, Direktiva EU 2000/59/EC o pristanišnim prijemnim objektima za brodski otpad i ostatke tereta, koji su usklađeni sa MARPOL konvencijom, Direktiva 2002/84/EC, Direktiva o izmjenama i dopunama Direktive o pomorskoj sigurnosti i sprečavanju zagađenja sa brodova, Direktiva 2005/65/EC o poboljšanju sigurnosti luka, Uredba (EZ) br. 725/2004 Evropskog parlamenta o unapređenju sigurnosti broda i lučkih objekata.

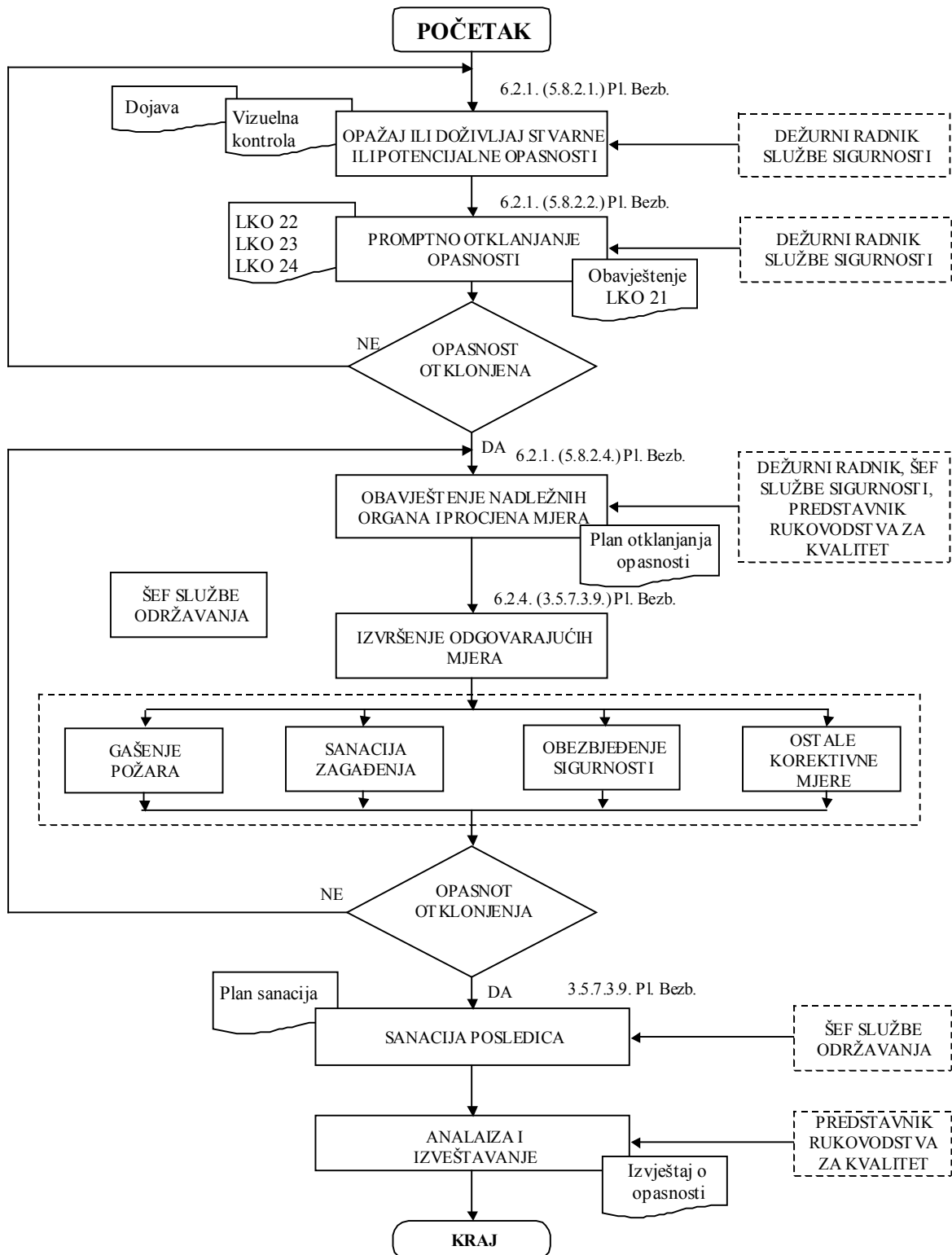
MARPOL - konvencija se stalno mijenja i dopunjuje. Novosti koje se u tekstu unose, gotovo svake godine, više ne moraju čekati ratifikaciju država. Te novosti automatski stupaju na snagu godinu dana nakon odluke IMO-a, osim ako im se izričito ne usprotivi trećina država koje posjeduju barem polovinu svjetske tonaže.

Osim osnovnog teksta ova konvencija sadrži šest priloga i to:

- ✓ Prilog I. – Pravila o sprječavanju onečišćenja naftom.
- ✓ Prilog II. – Pravila za kontrolu onečišćenja tekućim tvarima koje se prevoze tankerima.
- ✓ Prilog III. – Pravila o sprječavanju onečišćenja štetnim tvarima u pakiranom obliku.
- ✓ Prilog IV. – Pravila o sprječavanju onečišćenja fekalijama s brodova.
- ✓ Prilog V. – Pravila o sprječavanju onečišćenja otpacima s brodova.
- ✓ Prilog VI. – Pravila o sprječavanju onečišćenja sbrodova posredno zrakom, emisijom sumporova i kiseonik oksida.

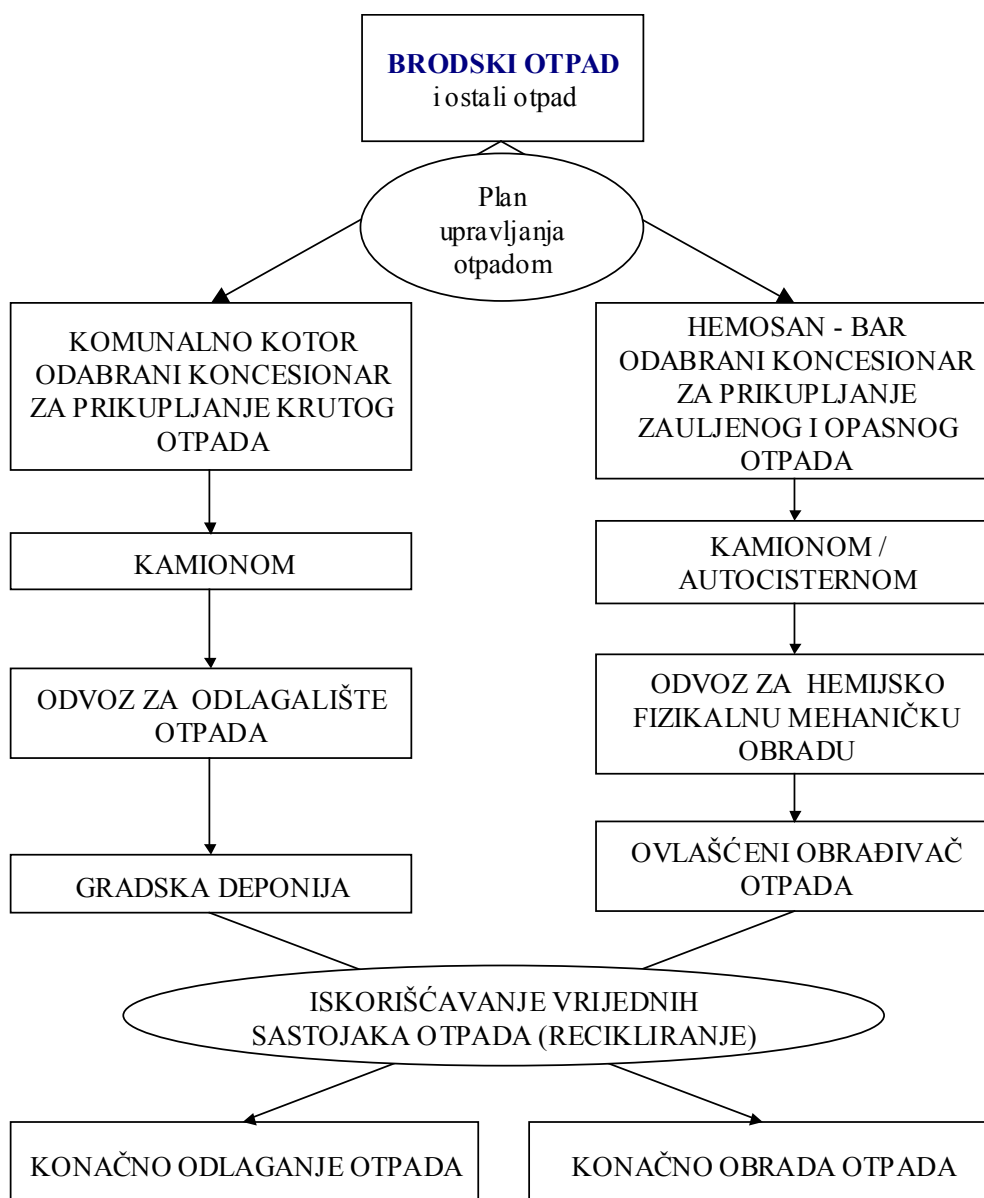
Sva gore navedena poglavlja MARPOL konvencije stalno se prate i implementiraju njihove izmjenjene u poslovnim procedurama «Luka Kotor» A.D.

Luka Kotor ima uspostavljan partnerski odnos sa Javnim preduzećem «Komunalno» Kotor za odvoz krutog otpada sa brodova i jahti koji tiču luku. Pored toga, luka je potpisala Ugovor sa specijalizovanim preduzećem «Hemosan» iz Bara za odvođenje zauljenog i opasnog otpada sa svog prostora. U okviru ovog elaboraza izdvojene su dvije procedure koje su identifikovane kao bitne sa aspekta životne sredine. Prva je (Slika 7.1.) tok aktivnosti u slučaju prisustva opasnosti na lučkom području kojim upravlja «Luka Kotor» A.D. Kotor



Slika 7.1: Dijagram toka aktivnosti u slučaju prisustva opasnosti na lučkom području

Druga procedura je upravljanjem otpadom u Luci Kotor (Slika 7.2.).



Slika 7.2: Bloj dijagram procesa upravljanja otpadom u Luci Kotor

Zavisno od izvora i vrsti onečišćenja, lučki akvatorijum može biti onečišćen: (i) rasipanjem otpadnih voda, (ii) tečnostima i krutim otpadom sa brodova i jahti, (iii) izlivanjem nafte i naftnim derivata, (iv) izlivanjem raznih hemikalija sa brodova i jahti, (v) gradskim otpadnim vodama koje se ulivaju u more. Ove vrste onečišćenja u more mogu doći s kopna ili s mora.

Procesi koji mogu dovesti do onečišćenja mora sa mora su:

- ✓ ispumpavanje kaljužnih voda na sidru, vezu ili tokom plovidbe broda,
- ✓ prebacivanje goriva na brodu iz tanka u tank,
- ✓ ukrcavanjem goriva iz autocisterni u brod na vezu,
- ✓ havarije broda ili jahti – nasukanje, požar, sudar,
- ✓ nestručan remont brodova i jahti.



Operativni zadaci uprave Luke Kotor u narednom periodu mogu se sažeti kao:

- ✓ Stalno ažuriranje operativnih planova za slučaj incidentnog događaja;
- ✓ Definisane minimalnog nivoa potrebne i prikladne opreme za borbu protiv onečišćenja na lučkom području, kako za operatore u luci tako i za brodove koji koriste vez u luci;
- ✓ Zahtijevati od brodova da u slučaju interne manipulacije zagađivačima obavijeste luku kako bi im obezbijedila potrebnu opremu u svom vlasništvu; Vršiti stalnu koordinaciju lučkih planova s opštinskim planovima zaštite; Osigurati sve uslove za ispunjavanje ugovora sa specijaliziranom firmom «Hemosan» iz Bara, koja posjeduje svu neophodnu specijalnu opremu i skladišne kapacitete; Razviti lučki logistički koncept sa firmom «Hemosan» za privremeno i posredno skladištenje tečnog uljnog otpada uz unaprijed poznati i organizovani odvoz do konačnog odlagališta u skladištima za tu vrstu otpada u Baru; Stalno raditi na unapređivanju sistema preuzimanja i prevoza opasnih stvari sa brodova i jahti koje borave u luci i na sidrištu Luke Kotor.

U cilju obezbjeđenja što većeg stepena sigurnosti i bezbjednosti, ekoloske zaštite životne sredine, kao i što efikasnijeg rada u Luci Kotor, svim korisnicima lučkih usluga i onima koji se nađu na teritoriji i akvatorijumu Luke Kotor su u obavezi da poštuju preventivne mjere koje su ustanovljene od strane uprave luke shodno proceduri *LKO 30 - Izdanje 1/13 ISO* sistema kvalite. Te mjere su sledeće:

1. Plovni objekat koji se nalazi u luci mora biti spreman za manevrisanje;
2. Plovni objekat koji se nalazi u luci, mora biti sigurno privezan ili usidren odgovarajućim vezovima ili sigurnom dužinom lanca;
3. Čamci koji pripadaju brodu, koji je privezan ili usidren u luci, mogu se spuštati u vodu samo uz odobrenje Lučke Kapetanije i uz saglasnost odgovorne osobe Luke Kotor;
4. Ako se brodu dogodi «*accident/incident/breach of security*» ili se otkrije nedostatak koji utiče na integritet i plovnost broda ili integritet opreme potrebne za zaštitu životne sredine od zagađivanja uljem, opasnim hemikalijama i štetnim materijama, zapovjednik broda je dužan, da u najkraćem mogućem roku obavijesti Lučku kapetaniju i PFSO Luke Kotor;
5. U slučaju zagađivanja mora sa plovnog objekta, izvršiti se uzimanje uzoraka radi utvrđivanja zagađivanja, prema tome preduzeće se mjere kaznene politike luke.

U akvatorijumu i na teritoriji Luke Kotor zabranjeno je slijedeće:

1. Premješati, mijenjati ili uklanjati vezove, sidra drugog plovnog objekta, kada je to potrebno zbog dolaska / odlaska drugog broda bez odobrenja odgovorne osobe iz luke;
2. Oštećivati operativnu obalu teškim vozilima, smještanjem predmeta preko dopuštenog opterećenja/m<sup>2</sup>;
3. Koristiti operativnu obalu kao skladište;
4. Zavarivati, loziti vatru na otvorenom na obali ili plovnom objektu;
5. Čistiti, strugati, bojadisati ili prati nadvodni ili podvodni dio oplata broda;
6. Drzati u pogonu brodski propeler, osim zbog obavljanja potrebnog manevra broda;
7. Zagađivati vazduh ispuštanjem prašine, dima ili gasova;
8. Plivati, skijati, voziti skuter, roniti i ribati u granicama plovnog puta;



9. Upotreba brodske sirene, osim u slučaju opasnosti ili po odobrenju Lučkog Kapetana ili prema potrebi po međunarodnim pravilima o izbjegavanju sudara na moru;
10. Iskravati teret, vozila ili snadbjevanje pogonskim gorivom prije nego se iskrcaju putnici;
11. Brodski siz (skala) za ukrcavanje/iskrcavanje putnika mora biti opremljen i bezbjedno postavljen, a noću propisno osvjetljen;
12. Prilikom ukrcaja/iskrcaja vozila sa broda u vozilu se može nalaziti samo vozač;
13. Ispuštanje u more prljave tečnosti (kaljuža, otpadne vode, sanitarne vode, mješavina goriva i ulja);
14. Ispuštanje balastnih voda i taloga iz balastnih tankova ako sadrže štetne materije, patogene mikroorganizme i invazivne vrste;
15. Korišćenje *anti-fouling* sredstava kod obraslog broda;
16. Bacati ili iskravati komunalni otpad i smeće, osim za to posebno namjenjenim sredstvima i uz predhodnu saglasnost dežurnog radnika službe lučkih usluga; Obavljati poslove dezinfekcije, dezinfekcije i deratizacije, fumigacije i degazacije na plovilima, vozilima ili teretu.

U slučaju opažanja požara ili potencijalne opasnosti, zapovjednik broda je dužan odmah da obavjesti lučkog Oficira Bezbjednosti i/ili PFSO koji je u službi.

U cilju obezbjedjenja što većeg stepena protivpožarne zaštite u samoj Luci Kotor, svim korisnicima lučkih usluga ili onima koji se nađu na teritoriji i akvatorijumu Luke Kotor su u obavezi da poštuju preventivne mjere koje su ustanovljene od strane uprave luke, shodno proceduri LKO 32 - Izdanje 1/13 ISO sistema kvaliteta, a to su:

1. U skladu sa zakonom, vršiti regularnu kontrolu protivpožarne opreme i uređaja;
2. Brod koji se snabdijeva pogonskim gorivom u luci danju mora vioriti crvenu zastavu na najistaknutijem mjestu, a noću upaliti crveno svijetlo vidljivo sa svih strana i držati zatvorene sve palubne otvore tokom čitave operacije. Posada, sredstva za gašenje požara i SOPEP oprema moraju biti u stanju pripravnosti. Prije početka snabdijevanja pogonskim gorivom, zapovjednik broda je dužan da o tome obavještava Lučku Kapetaniju i službu bezbjednosti Luke Kotor;
3. Obavezna upotreba plutajuće brane za vrijeme prekrcaja goriva i potpisivanje bezbjedonosne ček liste (Safety check list).
4. Obavezna upotreba požarnog kamiona za protupožarnu zaštitu za vrijeme prekrcaja goriva.

#### **Strogo je zabranjeno:**

1. Upotrebjavati otvoreni plamen na teritoriji Luke Kotor, kao i unutar plovila koja borave u luci, osim uz saglasnost šefa službe bezbjednosti u luci, koji može odrediti i odgovarajuće mjere predostrožnosti;
2. Upotrebjavati protivpožarne uređaje, posebno one koje spajaju sa drugim sistemima i uređajima, ukoliko nisu u skladu sa međunarodnim standardima;
3. Upotreba protivpožarnih uređaja za bilo koju drugu svrhu, osim za onu za koju su namjenjena;
4. Upotreba *oil spill* dispersanta bez odobrenja Lučkih Vlasti;



5. Skidati ili rasklapati bilo koji uređaj ili dio protivpožarnog sistema u luci ili na plovilima, a da se ne obezbijedi zamjena i njegovo funkcionisanje;
6. Upotrebljavati bilo koje uređaje za zavarivanje, grijanje, kuvanje i slično koji nisu dio opreme plovila bez saglasnosti šefa službe bezbjednosti, koji može odrediti odgovarajuće mjere predostrožnosti;
7. Vršiti manipulaciju, odnosno ukrcaj/iskrcaj bilo kojeg tereta klasifikovanog kao «opasan teret» u skladu sa IMDG Cod-om;
8. Krcati / iskrcavati ili pretakati gorivo ili bilo koju zapaljivu materiju, osim na mjestima koja su za to predviđena i uz prisustvo dežurnog radnika službe sigurnosti.

U slučaju opažanja požara ili potencijalne bezbjedonosne opasnosti, treba odmah obavijestiti dežurnog radnika službe bezbjednosti.

## **7.2. Opis segmenata životne sredine u Kotoru**

### **A. Stanovništvo (naseljenost i koncentracija)<sup>26</sup>**

Zona operativne obale Luke Kotor nalazi se ispred zidina Starog grada Kotora u okviru kojeg se nalazi određen broj objekata različite namjene. To znači, da se osim poslovnih, turističkih, ugostiteljskih nalazi i jedan broj stambenih objekata. Takođe, okolna zona je sa izgrađenim poslovnim, turističko-ugostiteljskim i stambenim objektima, tako da se može reći, da se radi o zoni sa određenom gustom naseljenosti. Što se planiranog unapređenja sistema luke tiče isto neće uticati na demografske karakteristike, jer ne dolazi do promjene djelatnosti i promjene postojećih fizičkih struktura.

### **B. Flora i fauna**

Područje kotorskog zaliva u sklopu kojeg je najvučenijsi dio, tzv. «unutrašnji džep» ili područje od Instituta za biologiju mora (IBM) do gradske Rive je pod intenzivnim uticajem prirodnog i ljudskog faktora. Taj uticaj je posebno izražen preko procesa prirodne i vještačke (antropogene) eutrofikacije. Prirodna eutrofikacija je rezultat klimatskih faktora (padavine, dotok slatkih voda, a sa njima hranljivih soli (nutrijenata) neophodnih za živi svijet u moru. Antropogena (vještačka) eutrofikacija je rezultat ljudske aktivnosti koja uzrokuje donos nutrijenata tokom cijele godine, (a ne samo u vrijeme padavina) putem otpadnih voda što često uzrokuje prekomjerni razvoj određenih biljnih organizama («cvjetanje mora») ili pak postepeno nestajanje i devastiranje životnih zajednica (biocenoza) na morskom dnu. Flora i fauna ovog dijela akvatorijuma kotorskog zaliva pokazuje izrazitu dinamiku u pelagijalu (slobodna voda), dok u bentalu (morsko dno) promjene su znatno sporije i podložnije su negativnim uticajima antropogene eutrofikacije.

### **C. Područje pelagijala (slobodna voda)**

U **pelagijalu** najvažniji indikatori određene ekološke situacije su (i) fitoplanktonski (biljni) i (ii) zooplanktonski (životinjski) organizmi.

---

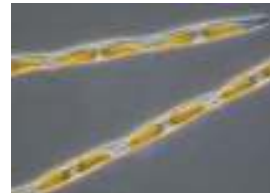
<sup>26</sup> U ovom dijelu elaborate korišćeni su podaci iz «*Elaborata procjene uticaja uklanjanja nanosa u zoni operativne obale luke Kotor na životnu sredinu*» urađenom u aprilu 2011. godine, čiji su autori: dr Darka Vuksanović, dr Nenad Vuksanović, mr Draganja Radonjić, Ivane Raičević, specijaliste zaštite životne sredine.

### **1. Fitoplankton.** U ovom području dominantne su grupe:

1. *Bacillariophyceae* (dijatomeje);
2. *Dinophyceae* (dinoflagelate);
3. *Prymnesiophyceae* (kokolitoforide);
4. *Dictyophyceae* (silikoflagelate);
5. Najdominantnija grupa je *Bacillariophyceae* često preko 60-80% sa vrstama;
6. *Thalassionema nitzschioides* *Pseudonitzschia* spp. koje su indikatori eutrofiziane sredine.



*Thalassionema nitzschioides*



*Pseudonitzschia* spp.

Pored ovih često su prisutne i druge vrste koje u sebi sadrže fiktoksine npr. *Dinophysis fortii* ili druge koje pripadaju grupi *Dinophyceae* što može da ima negativne posledice po ekološku ravnotežu u datom području. Posebno se to javlja u ljetnim mjesecima (povećanje broja stanovništva u obalnom području) kada se stvaraju optimalni uslovi (mirno more, visoka insolacija, povišena temperatura morske vode, intenzivan dotok nutrijenata) za razvoj fitoplanktonskih organizama. Dolazi do enormnog razvoja predstavnika ove grupe preko 10<sup>6</sup> ćelija/L izazivajući promjenu boje mora tzv. «cvjetanje mora».

Sve ove pojave kratkotrajne ali učestale, pogotovo na potezu IBM – Luka Kotor koje ukazuju na potrebu što bržeg rešavanja otpadnih voda u ovom području.

**2. Zooplankton.** Prva i opšta pravilnost horizontalne raspodjele zooplanktonskih organizama i njihove biomase je povećanje u transverzalnom pravcu od otvorenog mora prema unutrašnjim vodama Boko kotorskog zaliva. Vremensko-prostorna raspodjela vrsta odražava se u njihovom broju i količini biomase.

Od unutrašnjih voda Boko kotorskog zaliva prema otvorenom moru povećava se broj adultnih formi u zooplanktonu, a smanjuje se ukupna biomasa i obratno prema zatvorenim vodama Boko kotorskog zaliva (Risanskom i Kotorskom zalivu) opada broj vrsta i broj zrelih jedinki u planktonu, a biomasa ukupnog zooplanktona raste. To ukazuje na ekološke povoljnosti za bujan razvoj tipičnih estuarsko-neritičkih vrsta. Jako izražene fluktuacije ekoloških faktora u Risanskom zalivu, a naročito u kotorskom zalivu kome pripada ovaj potez IBM – Luka Kotor, posebno su uzrokovane snažnim uticajima kopna i slatkih voda koje dotiču brojnim vrelima, potocima i podmorskim izvorima što povećava količinu hranljivih soli, pa u kombinaciji smanjenog uticaja iz otvorenog mora stvara specifične uslove pogodne za rast i razvoj živog svijeta u ovom biotopu i tako povećanu produkciju organske materije u kojoj planktonske zajednice čine jednu od najznačajnijih komponenti. Najznačajnija grupa zooplanktona u Zalivu jesu *copepoda* koje mogu biti procentualno zastupljene i do 99% od ukupnog zooplanktona. Najdominantnije vrste copepoda u toplijem periodu godine jesu calanoidne copepode *Acartia clausi*, *Ctenocalanus vanus* (proljeće), *Centropages kroyeri*, *Paracalanus parvus*, *Temora stylifera* (proljeće, ljeto). Za hladniji period godine karakterističnije su manje vrste copepoda praćeno velikim brojem juvenilnih oblika. Među njima najbrojniji su ciklopoidni copepodi *Oithona nana*, *Oithona similis*, poecilostomatoid *Oncaea* sp i harpaktikoid *Euterpina acutifrons*. Grupa copepoda nije dominantna jedino u ljetnjim mjesecima kada svoju maksimalnu brojnost dostiže grupa cladocera (oko 75% od ukupnog zooplanktona) sa dominantnom vrstom *Penilia avirostris*.



**Cladocera** mogu biti posebno, prisutne u hladnijem periodu godine, naročito u unutrašnjem dijelu Zaliva sa neritičko-estuarskom vrstom *Podon polifemoides*. Ostale grupe su prisutne u značajno manjem obimu.



*Acartia clausi*



*Oithona nana*

**Apendikula rije** maksimalne vrijednosti dostižu početkom proljeća sa dominantnom vrstom *Oikopleura dioica*, u značajno manjem broju *Fritillaria borealis* i *Fritillaria pellucida*. U toplijem periodu godine dominantna vrsta je *Oikopleura longicauda*. U vodama Zaliva za biomasu zooplanktona poseban značaj ima meroplankton (zooplanktonska zajednica koja obiluje larvama bentoskih i pelagičnih životinja). Glavni godišnji maksimum, prema dosadašnjim podacima javlja se u periodu februar - april. Ostale grupe zooplanktona se javljaju u značajno manjem obimu (< 1000 ind m<sup>-3</sup>). **Chaetognata** su uglavnom predstavljene svojim juvenilnim oblikom, ljeti dostižu maksimalne vrijednosti sa dominantnim vrstama *Sagitta setosa* i *Sagitta inflata*. **Sifonofore** su najabundantnije u proljeće i ljeto sa vrstama *Muggaea atlantica*, *Muggaea kochi* i *Lensia subtilis*.

**Hidromeduze, Pteropode, Thaliaceae i Ostrakode** se javljaju samo povremeno u malim brojevima. Glavni predstavnici hidromeduza su *Obelia sp.*, *Eirene viridula*, *Eutima gracilis*, *Rhopalonema velatum*, *Podocoryne minima*, *Podocoryne minuta*. Dominantne vrste grupe Pteropoda su *Limacina inflata*, *Limacina trochiformis* i *Limacina bulimoides*. Thaliaceae su uglavnom zastupljene sa *Thalia democratica* a povremeno i *Doliolum sp.*

#### D. Područje bentala (morsko dno)

Morsko dno u kotorskom zalivu u njegovom centralnom dijelu je muljevito-glinovite prirode, kao i na području od Rive do hotela Fjord. Pjeskovito morsko dno se može naći van kotorskog zaliva (risanski, tivatski i hercegnovski zaliv). Stjenovito dno je zastupljeno u području od Risna do Dobrote, te područje Mua, Prčanja i Stoliva

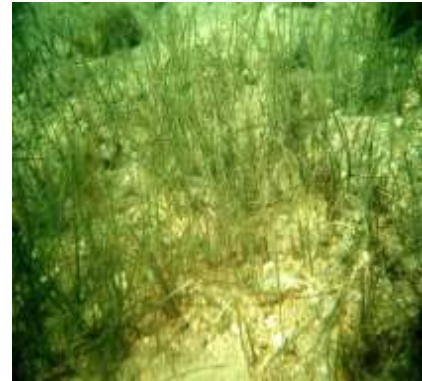
#### E. Fitobentos

Bentoske zajednice su dobar indikator ekološke situacije u nekom akvatorijumu u dužem vremenskom periodu. Graditelji ovih zajednica su višegodišnji organizmi i isti opstaju ukoliko se uslovi značajno ne mijenjaju. Ne postoji dovoljno podataka vezano za bentoska naselja koja bi se odnosila na monitoring ovih biocenoza, njihov kvalitativni i kvantitativni sastav. Međutim, uočene su neke degradabilne promjene, kao povlačenje nekih algi i morskih trava graditelja biocenoza i njihovom zamjenom siromašnijim zajednicama. To se prije svega odnosi na povlačenje biocenoze morske trave *Posidonia oceanica* u Boko kotorskom zalivu. U kotorskom zalivu je još prisutna na lokalitetu Sv. Stasije u Dobroti. Razlog tome je veliki priliv mineralnih i organskih materija koji su usloveli povećan stepen eutrofikacije, posebno u unutrašnjem dijelu zaliva, što se negativno odražava i na naselja vrste *Posidonia oceanica*. Gustina podvodnih livada ove vrste u Boko kotorskom zalivu je dosta mala u poređenju sa podacima iz nekih drugih djelova Mediterana. Kada se posmatra samo Boko kotorski zaliv tu se

uočavaju značajne razlike između lokaliteta Kotor, tj. unutrašnjeg dijela zaliva, u odnosu na spoljašnji dio zaliva, tj. lokalitete Tivat i Herceg Novi. Sa povlačenjem ovih naselja povlače se i brojni životinjski organizmi, a takve prostore zauzimaju populacije morske cvjetnice *Cymodocea nodosa*. Ovo ukazuje da se analizom fitobentosa može pratiti stanje životne sredine u nekom akvatorijumu, kako se razvijaju degradabilni procesi, a u vezi sa tim i pružanje odgovarajućih mjera zaštite.



*Posidonia oceanica*



*Cymodocea nodosa*

## F. Zoobentos

U zoobentosu Kotorskog zaliva na njegovim muljevitim podlogama su brojni predstavnici grupe **Echinoidea** kao: *Brissopsis lyrifera* i *Brissus unicolor*. Manje zastupljeni su predstavnici grupe **Holoturoidea** čiji predstavnici naseljavaju uglavnom muljevita i muljevito-pjeskovita dna. Od grupe **Ophiuridea** na muljevitoj podlozi dominira vrsta *Ophioura albida*.

Kvalitativno-kvantitativni sastav bentoske zoocenoze je rezultat ekoloških uslova koji vladaju u akvatorijumu Kotorskog zaliva koji je karakterističan po dotoku slatkih voda posebno u zimskom periodu koje utiču na bilans hranljivih soli i ukupnu biološku produkciju. Slično kao i kod fitobentosa i kod zoobentosa dolazi do povlačenja vrsta koja se ne mogu prilagoditi promjenjenim uslovima i naseljavanju vrsta koje mogu podnijeti nastale promjene. S obzirom da su to vaginalni (pokretni) oblici te se promjene mnogo brže odvijaju nego kod fitobentosa.



*Brissopsis lyrifera*

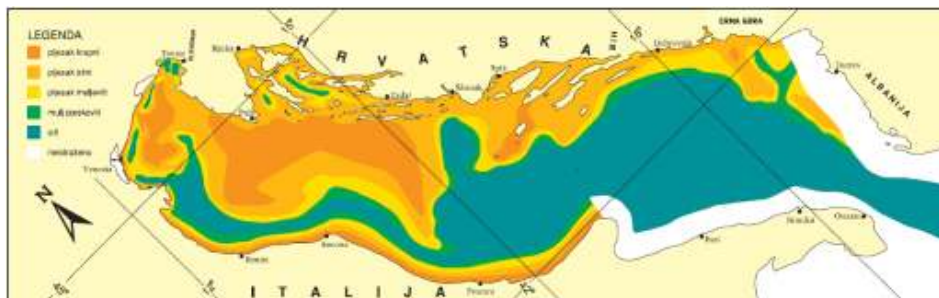


*Brissus unicolor*

## G. Inženjersko-geološke karakteristike

Na osnovu dosadašnjeg istraživanja može se izdvojiti kvazihomogena zona u okviru sedimenata koji karakterišu određena inženjersko-geološka svojstva i fizičko-mehaničke karakteristike, a koja se može očekivati u inženjersko geološkom presjeku predmetne lokacije.

*Drobina, šljunak i mulj* - predstavlja proluvijalno - morske sedimente sa znatnim rasprostranjenjem duž zaliva. To je uglavnom mješavina drobine, šljunka i mulja čiji prostorni položaj je različit od lokacije do lokacije. U području Starog grada Kotora debljina ovog paketa sedimenata dostiže debljinu do 35 m sa značajnim učešćem mulja. Na ovim lokacijama leže preko starijih kvartarnih sedimenata. Zone sa muljevima su veoma stišljive sredine. U uslovima zemljotresa u proslojcima šljunkova i muljeva očekivana je pojava likvefakcije. Sedimenti na mikrolokaciji, koji su predmet budućeg uklanjanja, su deluvijalni - drobinski, ali se pretpostavlja da su poremećeni prethodnim građevinskim radovima u luci, pa je veći dio materijala isitnjen i razdrobljen. U podini može biti i kompaktnih stijenskih masa koje je neophodno razbijati. JU «Centar za ekotoksikološka ispitivanja Crne Gore» je na osnovu zahtjeva preduzeća «Luka Kotor» A.D. Kotor izvršilo ispitivanja nanosa sa dna mora u zoni operativne obale Luke Kotor. Ova ispitivanja su urađena marta 2011.godine i juna 2018. godine, a izvještaj o rezultatima ispitivanja dat je u prilogu ovog Elaborata.



Slika 7.3: Sedimentološka karta Jadranskog mora

Uzorak nanosa, odnosno sedimenta analiziran je na parametre koji imaju značajan uticaj na morski ekosistem u skladu sa WFD (*Water Framework directive*) i listo US EPA, obzirom da Crna Gora nema propis o MDK (maksimalno dozvoljenim koncentracijama) opasnih materija u morskom sedimentu. Za tumačenje kvaliteta sedimenta poslužile su norme koje su propisane od strane Holandije koja je članica EU. Upoređenjem dobijenih vrijednosti sa normama Holandije nađene koncentracije u sedimentu su veoma niske izuzev sadržaja policikličnih aromatičnih ugljovodonika (PAH) i ukupnog sadržaja organokalajnih jedinjenja (TBT) koje su veće od Holandskih ciljnih normi, ali ne i od MPC (maksimalno dozvoljenej koncentracije).

## H. Hidrografija područja

Hidrografska mreža na ovom dijelu terena je oskudna. Na sjevernom dijelu Luke Kotor u zaliv utiče rijeka Škurda koja protiče pored sjevernih zidova Starog grada. Ova rijeka je kratkog toka i bujičnog je karaktera. Količina protoka i energija nošenja materijala su u direktnoj zavisnosti od količine i intenziteta padavina. Ispod zidina Starog grada izvire izvor Gurdić. Apsolutna kota nivoa mora u Luci (snimljeno 20.07.2010. godine u 19,30 časova) iznosila je 0,72 m.

## I. Klimatske karakteristike

Klimatske odlike terena su ujednačene i može reći da preovlađuje mediteranska klima. Analiza podataka Hidrometeorološkog zavoda pokazuje da su maksimalne temperature i do +43°C, a minimalne do -5 °C, sa srednjom godišnjom temperaturom vazduha od oko +16°C. Prema kišomjernoj stanici Škaljari, suma godišnjih padavina varira od 1558-3077 mm/m<sup>2</sup>. Maksimalne padavine su najčešće u januaru, a najmanje u avgustu. Relativna vlažnost vazduha kreće se od 66 - 68%. Karakteristični vjetrovi na ovom prostoru su bura i jugo. Bura duva iz pravca Sjevera i Sjeveroistoka. Ovaj vjetar snižava temperature, smanjuje oblačnost i vlažnost vazduha. Jugo je topao vjetar iz južnog pravca koji donosi obilne padavine.



## **J. Kvalitet vazduha**

Ispitivanje kvaliteta vazduha u Crnoj Gori vrši se u skladu da Programom ispitivanja kvaliteta vazduha u skladu sa zakonskim propisima, a ispitivanja obavlja JU «Centra za ekotoksikološka ispitivanja Crne Gore». Kontrola kvaliteta vazduha vrši se mjerenjem nivoa zagađenosti vazduha osnovnim i specifičnim zagađujućim materijama porijeklom iz stacionarnih izvora (ložišta, industrije) i pokretnih izvora (sredstva prevoza) i upoređivanjem izmjerenih vrijednosti sa dozvoljenim koncentracijama štetnih materija u vazduhu.

Osnovni ciljevi kontrole kvaliteta vazduha su:

- ✓ Utvrđivanje nivoa zagađenosti vazduha u prizemnom sloju atmosfere (troposfera);
- ✓ Ocjena uticaja zagađenog vazduha na zdravlje ljudi, životnu sredinu i klimu;
- ✓ Praćenje promjena stanja zagađenosti u korelaciji sa lokalnim izvorima emisije;
- ✓ Definisane potrebne mjere za zaštitu vazduha od zagađivanja;
- ✓ Informisanje javnosti;
- ✓ Praćenje trendova zagađenosti vazduha;
- ✓ Identifikacija izvora zagađenosti.

Stacionarna stanica za mjerenje emisije osnovnih i specifičnih zagađujućih materija u Kotoru je locirana u prostorijama robne kuće «Kamelija» neposredno pored glavne saobraćajnice na putu za Dobrotu. Vrijednosti ispitivanih parametara kvaliteta vazduha na prostoru Opštine Kotor, prema Uredbi o utvrđivanju vrste zagađujućih materija, graničnih vrijednosti i drugih standarda kvaliteta vazduha («Sl. list CG», br.45/08), su bile ispod dozvoljenog limita na ispitivanom mjestu RK «Kamelija».

## **K. Pejzaž i topografija**

U pejzažu kotorskog zaliva ispoljava se kontrast mora i strmih visokih planina, sa znamenitim kamenim objektima i kapetanskim palatama, koje se mogu vidjeti duž same kotorske obale.

Sa aspekta topografije ukupan predviđeni prostor može se podijeliti u dvije zone:

1. Izrazito ravničarski dio koji je u blagom nagibu prema krajnjem jugozapadu;
2. Brdo koje se izdiže iza lokacije projekta.

## **L. Morske struje**

Morske struje predstavljaju vodoravno premještanje vodenih masa, a s obzirom na sile uzročnici mogu biti: struje generisane vjetrom, geostrofičke struje, struje nagiba, struje morskih mijena i struje uzrokovane opšim sistemom cirkulacije.

Sistem cirkulacije vode na Jadranu uz Istočnu obalu usmjeren je u pravcu Sjeverozapada, dok su uz Zapadnu obalu usmjerenu u pravcu Jugoistoka. U Jadranskom moru prevladava ciklonalno strujanje zbog razlike gustoće mora: dotok slatke vode pod uticajem Coriolisove sile strujanja duž italijanske obale prema Otrantu, uslovljavajući time strujanje u suprotnom smjeru duž crnogorske obale. Zbog prirodnog zaklona, veoma mali procenat ovih struja ulazi u Boko kotorski zaliv. Brzina struje koja se pojavljuje u Boko kotorskom zalivu nije veća od 0,5 Čv. Samo za vrijeme vrlo jakih bura površinski sloj vode može doseći brzinu 3-4 čvora, no već na manjoj dubini poprima vrijednosti do 1,5 čvora.

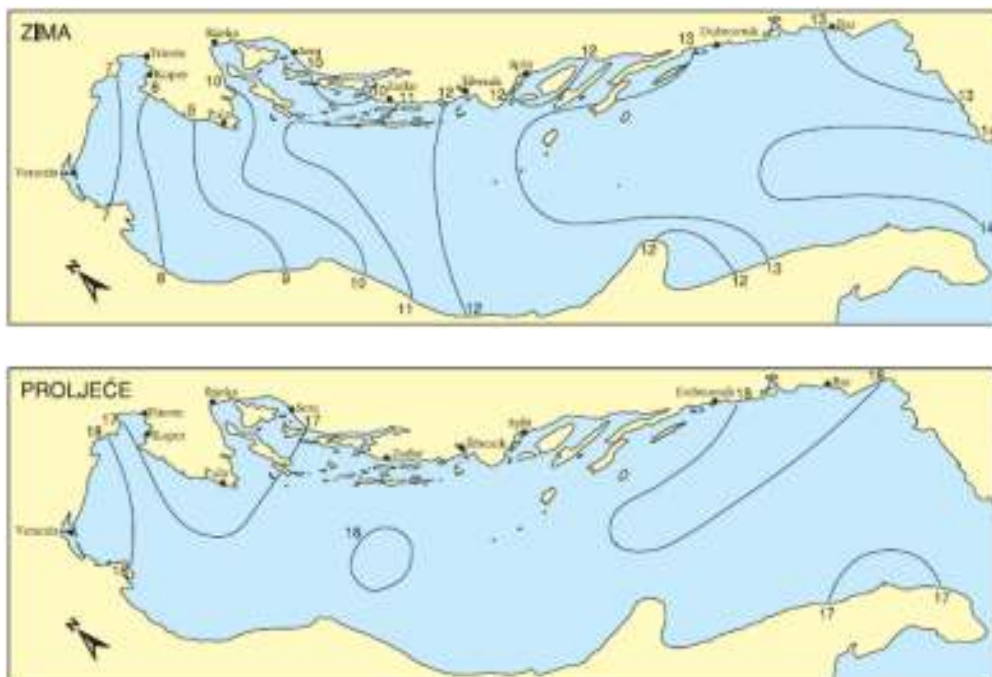
## M. Morske mijene

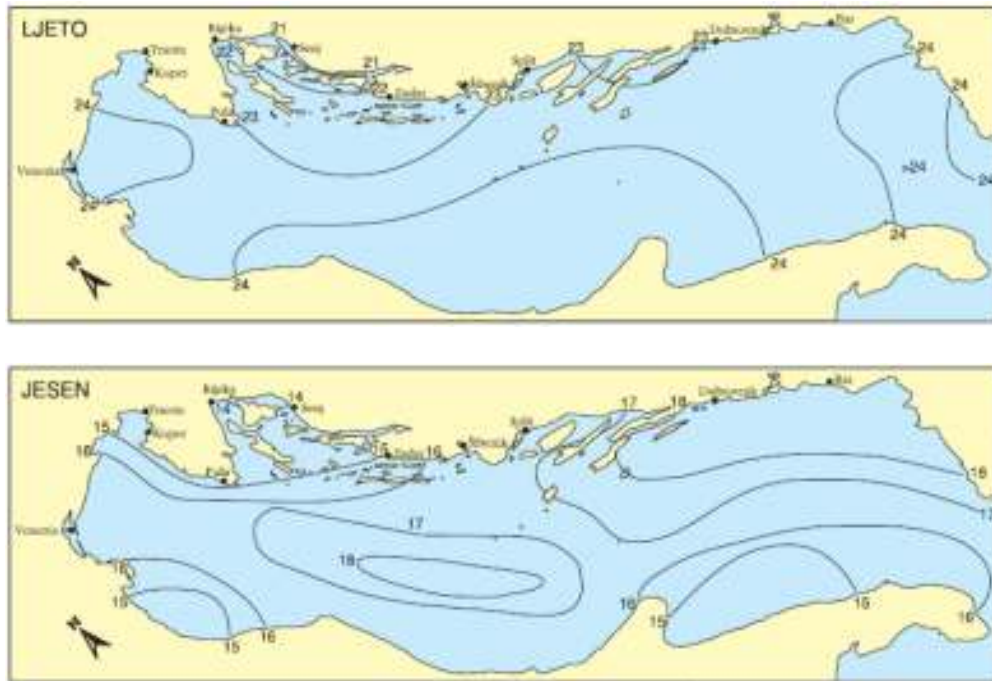
Morske mijene su periodična osciliranja nivoa mora, uglavnom uslijed uticaja mjesečevih i sunčevih mijena. Osim astronomskih uslova na visinu vode utiče atmosferski pritisak, gdje pri visokim atmosferskim pritiscima visina vode pada, a pri niskim raste. Pored toga, dugotrajnim duvanjem vjetra dolazi do potiskivanja vodenih masa, čime se mijenjaju parametri plimnog vala. Osim prethodnog, može doći i do kašnjenja vremena nastupa visokih i niskih voda.

Morske mijene zaliva Boke kotorske su mješovitog tipa s izrazitom nejednakošću po visini. Srednje amplitude kreću se od 0,22 m do 0,68 m. Povećanje pritiska vazduha i jaki, dugotrajni Sjeverni vjetrovi (Bura i Tramontana) mogu prouzrokovati sniženje nivoa mora do 0,50m. Nasuprot tome, jaki i dugotrajni Južni vjetrovi (Jugo, Lebić) mogu prouzrokovati porast nivoa mora do 0,60m. Srednje amplitude morskih mijena su oko 0,3m. Međutim, potrebno je uzeti u obzir iznenadna kolebanja visine mora s kratkim vremenskim amplitudama koji se nazivaju «seši». Ovaka kolebanja su izuzetno rijetka. Analize ekstremnih vrijednosti nivoa mora u stogodišnjem povratnom periodu ukazuju da se najveći nivo vode može očekivati 0,942 m iznad osnovne geodetske podloge, a najniži 0,395 m ispod.

## N. Temperature mora

Godišnje varijabilnosti temperature mora su slične drugim jadranskim područjima. Tokom zime uspostavlja se homogeni termički vertikalni stub od oko  $+13^{\circ}\text{C}$ . Nakon zimske izotermije u april i maju zagrijavanjem površinskog sloja počinje raslojavanje vodenog stuba. Najviše ljetne temperature na površini dostižu  $+27^{\circ}\text{C}$  u obalnim i plićim područjima. U ljetnim mjesecima termokliča se spušta do najviše 50m dubine, a prema dnu temperatura se gotovo i ne mijenja. Nekoliko dana bure značajno promijeni temperaturu vode površinskog sloja, pojava poznata kao «upwelling». Na slici 7.4. su prikazane i zoterme srednje površinske temperature Jadrana po sezonama sa prikazom Boko kotorskog zaliva.





Slika 7.4: *Izoterme srednje površinske temperature Jadrana po sezonama*<sup>27</sup>

## L. Zaštićeni objekti

Kulturno bogatstvo Kotora je neprocjenjivo. Najznačajnije kulturne znamenitosti su: Sat kula (VIII Vijek), Katedrala Svetog Tripuna (XII Vijek), Crkva Svetog Luke (XII Vijek), Crkva Sv. Mihaila (XIV Vijek), Kneževa palata (XVII Vijek), Crkva Svete Marije (XII Vijek), Crkva Gospe od zdravlja (XV Vijek), Crkva Svetog Nikole, (XIX Vijek), Napoleonovo pozorište (XIX Vijek) i dr. Kotor okružuju gradski bedemi, odnosno zidovi, oko grada, zidovi iznad grada, zidovi oko brda, te tvrđava Sveti Ivan (*San Đovani*) na vrhu istoimenog brda. U Kotoru se nalaze i mnogobrojne palate: (i) palata Drago, s gotskim prozorima iz XV vijeka, (ii) palata Bizanti iz XII vijeka, (iii) palata Pima, s tipičnim oblicima renesanse i baroka, XVI vijek, (iv) palata Grubonja, (v) palata Grgurina iz XVII vijeka (danas zgrada Pomorskog muzeja).

Na prostoru lokacije gdje je predviđeno izvođenje projekta «Uklanjanje nanosa u zoni operativne obale Luke Kotor» nema zaštićenih objekata ni dobara iz kulturno istorijske baštine.

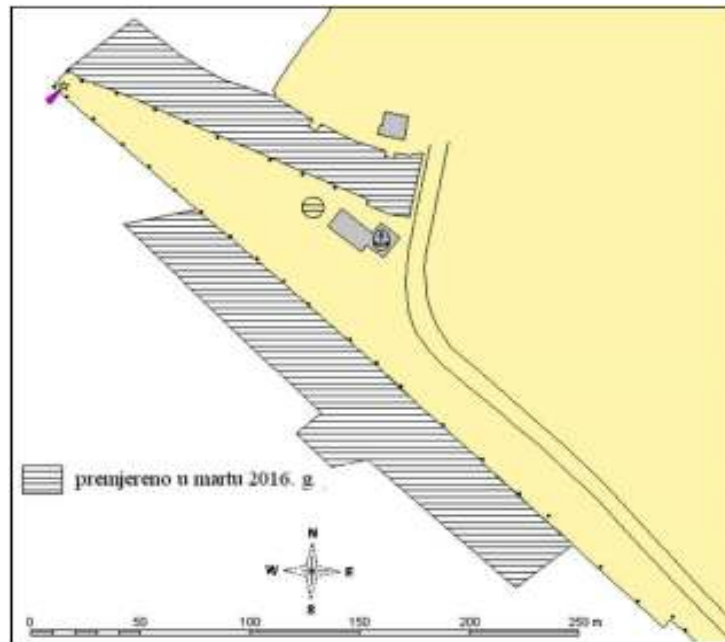
## 7.3. Opis stanja infrastrukture u Luci Kotor

### A. Batimetrija

Batimetrijska karta akvatorijuma neposredno uz operativnu obalu, urađena od Hidrometeorološkog zavoda Crne Gore – Sektor hidrografija i okeanografija.

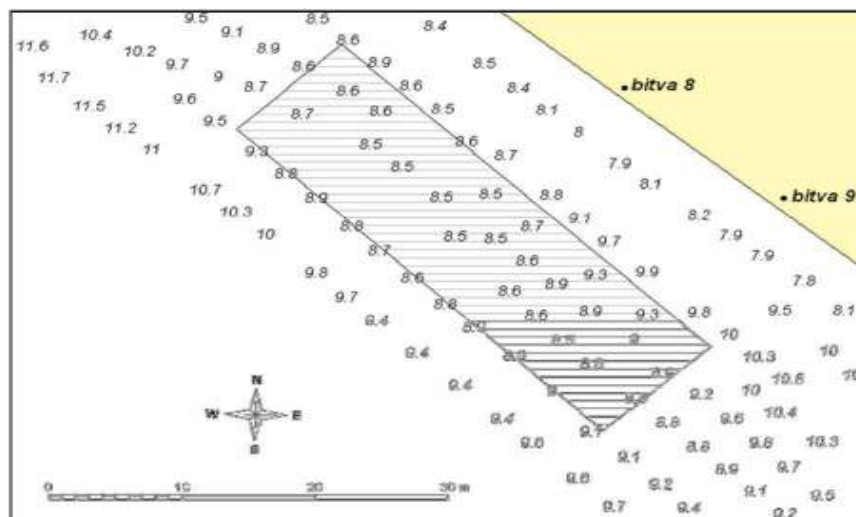
Batimetrijski premjer je izvršen u periodu od 11.03.2016. do 25.03.2016. godine na dvije lokacije: u rijeci Škurda i ispred operativne obale luke (Slika 7.5.).

<sup>27</sup> <https://www.irb.hr/Istrazivanja/Zavodi/Zavod-za-istrazivanje-mora-i-okolisa>



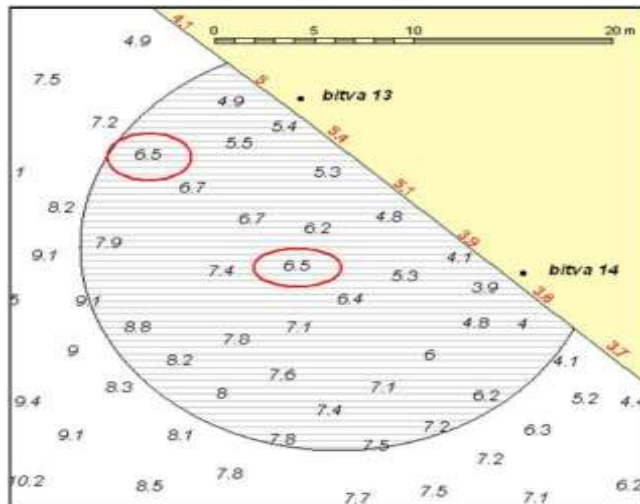
Slika 7.5: Premjereno područje luke Kotor u martu 2016. godine

U akvatoriji luke u rijeci Škurda na bazi premjera ultrazvučnim i panoramskim sonarom nisu uočene promjene u topografiji dna. Područje uz operativnu obalu od glave gata pa do bitve 7 je područje velike dubine pa nije obuhvaćeno batimetrijskim premjerom. Ovo područje je snimljeno panoramskim sonarom i nisu uočene promjene topografije dna niti eventualne prepreke za plovidbu. Batimetrijskim premjerom je obuhvaćen i dio dna koji je produbljivan 2011. godine (šrafirano na *Slici 7.6.*) i utvrđeno je, da su dubine u ovom području u odnosu na hidrografsku nulu i dalje na projektovanih 8,5 metara.



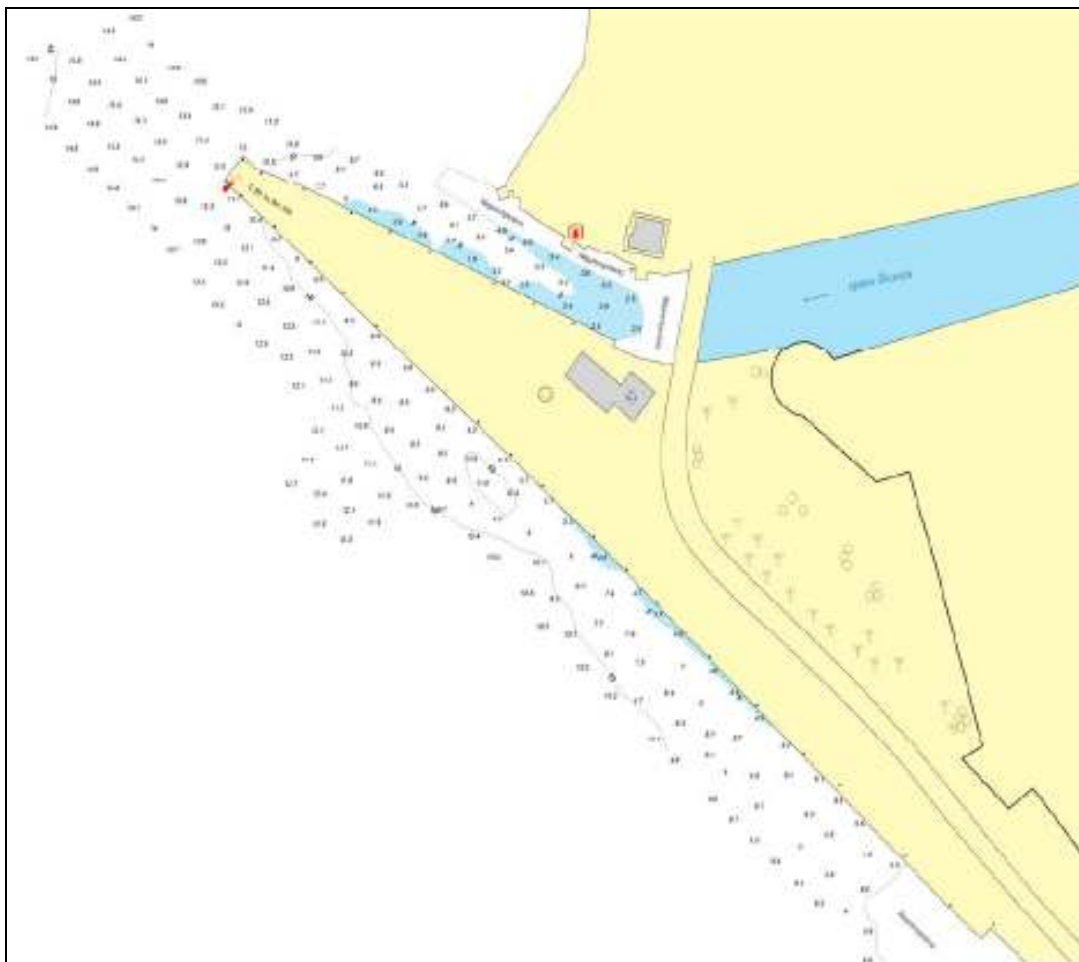
Slika 7.6: Batimetrija u području produbljivanom 2011.godine

Uz operativnu obalu nasuprot bitve 13 postoji dubina od 6.5 metara u odnosu na hidrografsku nulu na udaljenosti od 7 metara i izme u bitvi 13 i 14 na udaljenosti od 8 metara od obale (*Slika 7.7.*). Dno je u području između bitve 13 i bitve 14 prekriveno kamenjem, neki od krupnijih se dižu i do 0.4 metra iznad dna smanjujući tako raspoloživu dubinu u pojasu širine cca 10 m uz obalu.



Slika 7.7: Batimetrija u području između bitve 13 i bitve 14

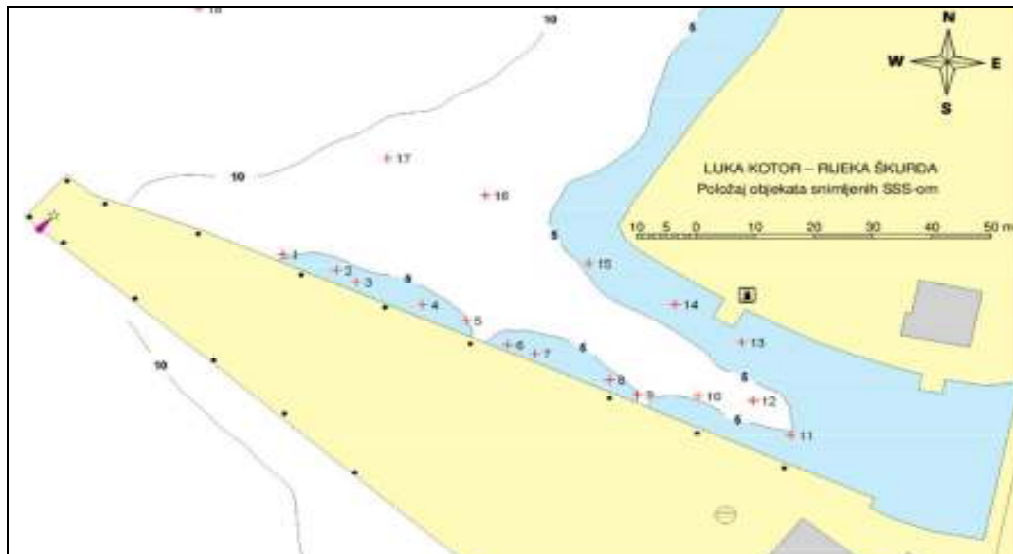
Može se zaključiti, da je premjerom ustanovljeno, da u premjerenom području nema značajnijih promjena dubina i opšte topografije dna u odnosu na prethodno stanje utvrđeno premjerima zaključno sa premjerom iz 2014. godine iz čega proizilazi, da se pomorski planovi urađeni na bazi ovih premjera mogu smatrati ažurnim i sigurnim za korišćenje (Slika 7.8.). Tako je, skeniranjem panoramskim sonarom (Side Scan Sonar – SSS) utvrđeno da u skeniranom području nema objekata koji bi predstavljali opasnost za uplovljavanje i pristajanje brodova odgovarajućeg gaza.



Slika 7.8: Batimetrijska karta akvatorijuma Luke Kotor



Skeniranje akvatorijuma rijeke je vršeno sa ciljem otkrivanja objekata na dnu koji potencijalno predstavljaju prepreku za plovidbu (Slika 7.9.). U skeniranom akvatorijumu nisu nađeni objekti koji bi predstavljali prepreku ili opasnost za uplovljavanje i pristajanje brodova.



Slika 7.9: Položaj objekata (snimaka) u akvatorijumu rijeke Škurde

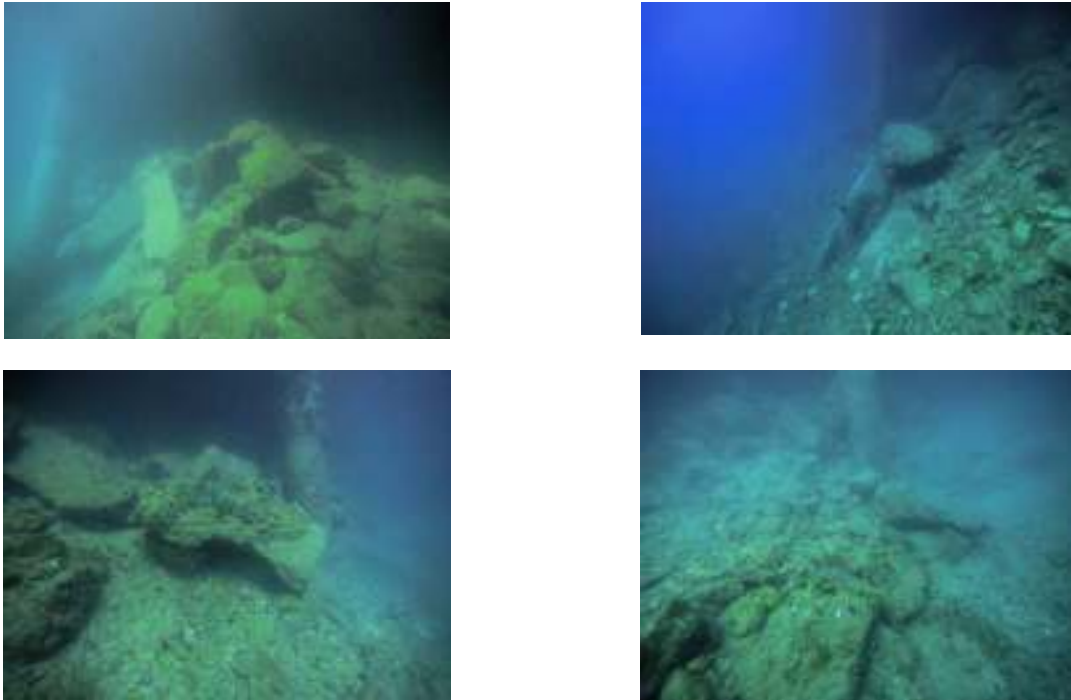
## B. Hidrotehnička infrastruktura sa analizom stanja konstruktivnih elemenata operativne obale

Prema dostupnim informacijama o stanju konstruktivnih elemenata operativne obale Luke Kotor može se reći, da se stanje istih nije promijenilo od izgradnje 80-tih godina. Obala se koristi uz redovno održavanje posteljice dna i ostalih elemenata (bitvi, odbojnika itd.) koji čine sastavni dio objekata pristaništa, pa se može konstatovati da je objekat u funkcionalnom stanju. Prilikom izrade projektne dokumentacije 2010. godine, za moguće dubljenje morskog dna uz neposrednu blizinu obale, izvršen je poziv na standarde EVROKOD propisa i to:

- ✓ SIST EN 1990 Evrokod 0 - osnove projektovanja;
- ✓ SIST EN 1997 Evrokod 7 - geotehničko projektovanje;
- ✓ SIST EN 1998 Evrokod 8 - projektovanje potresno otpornih konstrukcija.

uz dpunsko korišćenje i starog «Pravilnik za saniciju objekata oštećenih u zemljotresu» («Sl. List» SRCG br. 18 od 13.06.1979. god), koji je služio kao osnova za projektovanje sanacije, konstatovano je, da je «Proračun stabilnosti pokazao iste rezultate kao i prilikom projektovanja i izvođenja. Znači za seizmičke uslove faktor stabilnosti  $F=1$  (0,96 – 1,06), dok je u glavnom projektu bio izračunat 1,03, proračunom je tretiran i otpor čeličnih pilona».





Slika 7.10: Stanje šipova operativne obale Luke Kotor

### C. Stanje objekata na operativnoj obali

Objekti na operativnoj obali su i dalje u upotrebnom stanju i koriste se redovno prama namjeni.



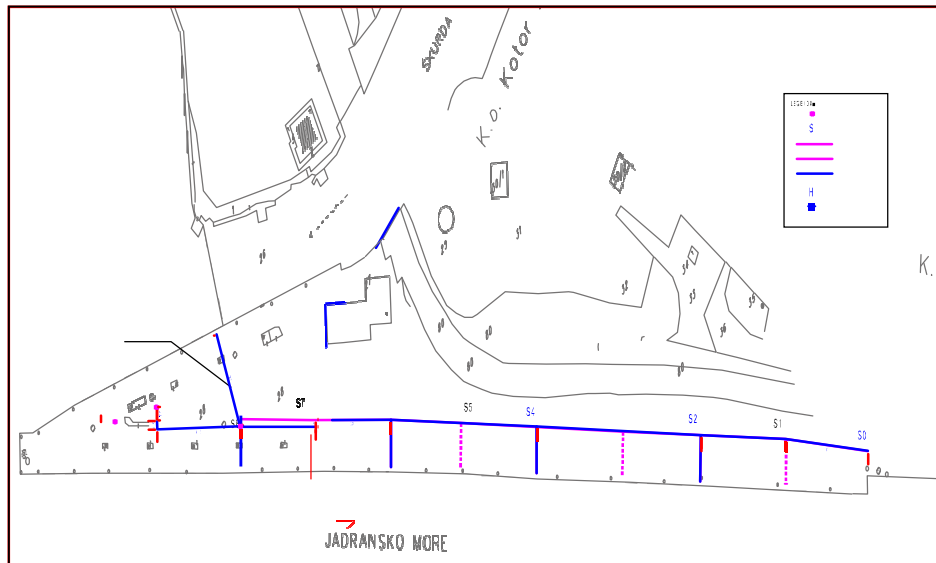
Slika 7.11: Stanje kaseta u operativnoj obali

### D. Stanje energetskih kanala sa vodovodnim i elektroinstalacijama

Investicionim radovima na sanaciji hidrantske mreže Luke Kotor realizovanim krajem 2011. godine izvedeno je saniranje cjelokupne mreže (Slika 7.12.). Postojeća mreža je sanirana i u funkcionalnom stanju i priključena je na glavni cjevovod prečnika Ø3“ i ona se koristi u lučkom dijelu. Priključak od Ø2“ koristi se u marinskom dijelu za snabdijevanje jahti.

Energetski kanali i elektro instalacije su u funkcionalnom stanju i redovnoj upotrebi.

Energetski kanali i elektro instalacije su u funkcionalnom stanju i redovnoj upotrebi. Za poboljšanje napajanja električnom energijom plovnih objekata u marinskom dijelu Luke Kotor instaliran je energetski kabal duzine 210m sledećih tehničkih karakteristika: (i) instalirana snaga 1KV, (ii) 3 fazni provodnik, (iii) linijski napon 400V.



Slika 7.12: Položaj energetske i vodovodne kanala

Postavljanjem novog elektro kabla, stekli su se preduslovi za dalji razvoj morskog podsistema.

### E. Objekti instalacija za prihvat otpadnih voda (kaljužnih i fekalnih) i drugo od bitnog značaja

Instalacije za prihvat otpadnih i kaljužnih voda čine tri tanka zapremine od po cca 5m<sup>3</sup>. Isti su u ispravnom stanju i redovno se prazne i održavaju (Slika 7.13.).



Slika 7.13: Stanje tankova za prihvat kaljužnih i otpadnih voda

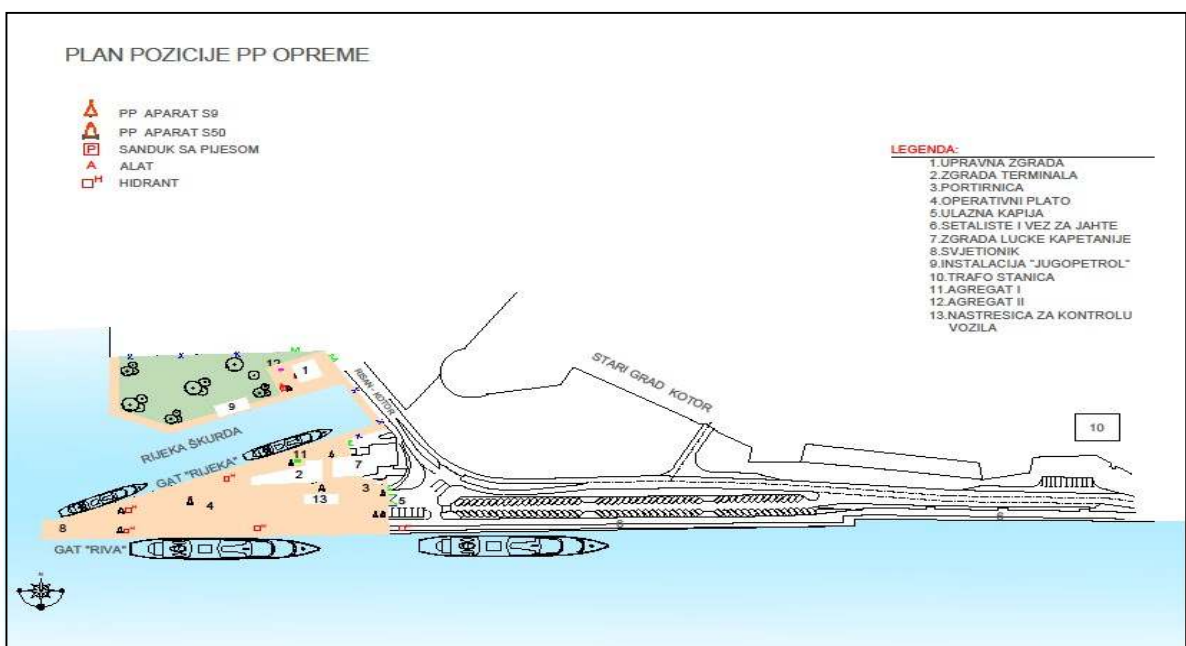
Planom upravljanja otpadom, regulisan je i tretman kaljužnih (zauljanih) voda, otpadnih motornih i hidrauličnih ulja, plastične ambalaže i komunalnog otpada. Ugovorima o poslovno – tehničkoj saradnji koji «Luka Kotor» A.D. ima zaključen sa licenciranim privrednim društvom «Hemosan» D.O.O. iz Bara regulisane su mjere i radnje kojima se tretira prihvat otpada iz morskog dijela i sa plovnih objekata iz Luke Kotor i zaštita iz domena zagađenja mora od

izlivanja sa plovnih objekata i svih ostalih vrsta zaštite i intervencija u luci. Takođe, u svrhu zaštite akvatorijuma od zagađenja, izlivanjem sa plovnih objekata, Luka Kotor posjeduje zaštitnu ekološku branu, OSQ 600 u dužini 150 metara i specijalno plovilo «Cataglop» za skupljanje kompozitnog otpada, svih, crnih i zauljanih voda.

## F. Protiv požarna zaštita

Raspored protiv požarnih aparata je postavljen na takav način, da su isti lako dostupni za brzo dejstvo, u slučaju nastanka požara, a isti su postavljeni u šticeenom objektu i određenom dijelu šticeene zone objekta. Ukupan broj vatrogasnih aparata kojim je predviđeno opsluživanje objekata Luke Kotor i putničkog terminala, jeste 29 komada.

Plan pozicije PP opreme predstavljen je na Slici 7.14.



Slika 7.14: Plan pozicije PP opreme

## G. Fizičko obezbjeđenje

Cjelokupni prostor Luke Kotor posjeduje sredstva i uređaje koji služe za prenos podataka i blagovremenu komunikaciju. Isti je i fizički odvojen odgovarajućom građevinskom konstrukcijom.

## H. Uslužni asortiman i životna sredina

Uslužni asortimani preduzeća «Luka Kotor» A.D. ne izaziva štetne efekte na okolinu. U samom uslužnom procesu ne nastaju materije i efekti koji bi imali štetne uticaje na okolinu, zemljište i vodu, biljni i životinjski svijet i ljude.

Sve prostorije u administrativnom dijelu su klimatizovane i imaju adekvatni sistem ventilacije. Otpadni materijal je u čvrstom stanju i pogodan je za lako odlaganje u za to predviđene kontejnere. Posebna zaštitna oprema za osoblje nije predviđena, iz razloga što priroda procesa usluge ne dovodi zaposlene u opasnost od fizičkih i hemijskih povreda.



## 8. INVESTICIONI PROGRAM ZA PERIOD KONCESIJE

### 8.1. Struktura investicionog ulaganja za period koncesije

Na osnovu elaboracije u prethodnom dijelu ovog elaborata gdje je opisan investicioni ciklus za koncesioni perio, sačinjena je struktura ulaganja, koja je prezentovana u sledećoj tabeli 8.1.

Tabela 8.1: Struktura ulaganja

Struktura ulaganja	Godina investiranja	Kredit (€)	Sopstveno učešće (€)	Ukupno (€)
<b>I PRETHODNA ULAGANJA</b>		<b>0,00</b>	<b>2.735.303,89</b>	<b>2.735.303,89</b>
1.1. Zemljište		0,00	38.115,84	38.115,84
1.2. Građevinski objekat		0,00	1.948.236,18	1.948.236,18
1.3. Oprema		0,00	735.342,33	735.342,33
1.3.1. Pomorska oprema		0,00	470.581,15	470.581,15
1.3.2. Informatička oprema i uređaji		0,00	73.229,88	73.229,88
1.3.3. Kancelarijska oprema		0,00	86.510,63	86.510,63
1.3.4. Ostala oprema		0,00	105.020,67	105.020,67
1.4. Softveri		0,00	13.609,54	13.609,54
<b>II NOVA ULAGANJA</b>		<b>1.750.000,00</b>	<b>3.303.440,00</b>	<b>5.053.440,00</b>
<b>2.1. Ulaganje u izradu projektne dokumentacije</b>		<b>0,00</b>	<b>157.000,00</b>	<b>157.000,00</b>
2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i> )	2018-2019	0,00	40.000,00	40.000,00
2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor)	2020	0,00	40.000,00	40.000,00
2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu	2022	0,00	15.000,00	15.000,00
2.1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna	2022	0,00	25.000,00	25.000,00
2.1.5. Izrada projekta tretmana sivih i crnih voda	2025	0,00	25.000,00	25.000,00
2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu	2019	0,00	12.000,00	12.000,00
<b>2.2. Ulaganje u osnovna sredstva</b>		<b>1.750.000,00</b>	<b>2.796.440,00</b>	<b>4.546.440,00</b>
2.2.1. Nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu - II faza	2018-2019	250.000,00	250.000,00	500.000,00
2.2.2. Izgradnja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i> )	2018-2019	750.000,00	750.000,00	1.500.000,00
2.2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova (eng. <i>mooring buoys</i> )	2020	750.000,00	750.000,00	1.500.000,00
2.2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe marinskog dijela	2020	0,00	300.000,00	300.000,00
2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza (4 čamca)	2021	0,00	300.000,00	300.000,00
2.2.6. Nabavka tender čamaca - II faza (4 čamca)	2022	0,00	210.000,00	210.000,00
2.2.7. Nabavka i ugradnja priveznih bova u marinskom dijelu	2024	0,00	200.000,00	200.000,00
2.2.8. Nabavka IT opreme za marinski dio	2019	0,00	36.440,00	36.440,00
<b>2.3. Ulaganja u unapređenje stanja sistema</b>		<b>0,00</b>	<b>350.000,00</b>	<b>350.000,00</b>
2.3.1. Parterno uređenje platoa - I faza	2021	0,00	100.000,00	100.000,00
2.3.2. Parterno uređenje platoa - II faza	2023	0,00	100.000,00	100.000,00
2.3.3. Čišćenje i dubljenje morskog dna - I faza	2024	0,00	150.000,00	150.000,00
<b>UKUPNO (I + II)</b>		<b>1.750.000,00</b>	<b>6.038.743,89</b>	<b>7.788.743,89</b>

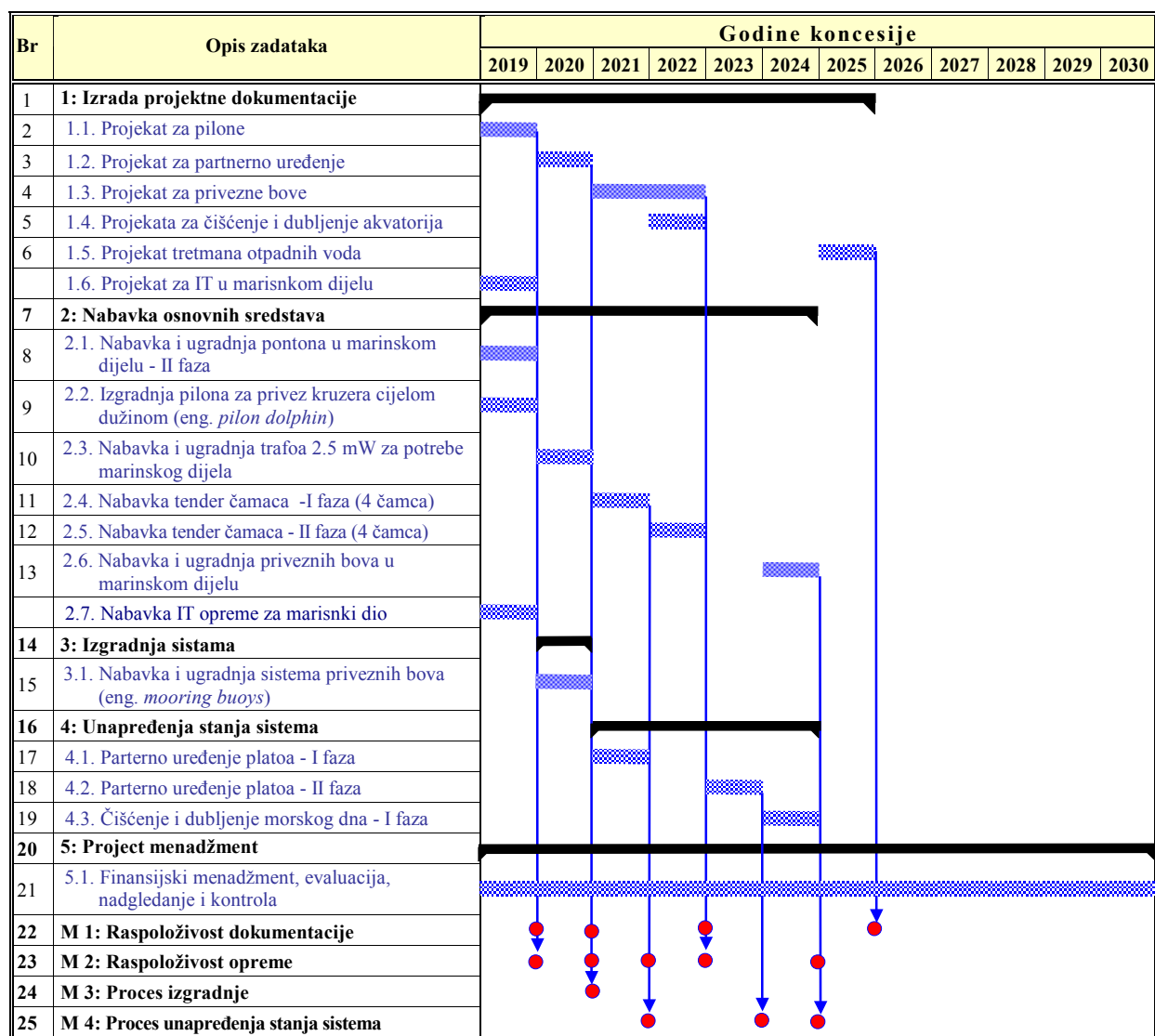


Na osnovu prethodne tabele, definisana je struktura ulaganja po godinama koncesije (tabela 8.2.).

Tabela 8.2: Struktura novog ulaganja po godinama za period koncesije

Opis ulaganja	Godine koncesije												Σ (€)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
A. Ulaganje u izradu pro. dokumentacije	52.000	40.000	0	40.000	0	0	25.000	0	0	0	0	0	0	157.000
B. Ulaganje u osnovna sredstva	2.036.440	1.800.000	300.000	210.000	0	200.000	0	0	0	0	0	0	0	4.546.440
C. Ulaganje u unapredjenje stanja sistema	0	0	100.000	0	100.000	150.000	0	0	0	0	0	0	0	350.000
<b>UKUPNO</b>	<b>2.088.440</b>	<b>1.840.000</b>	<b>400.000</b>	<b>250.000</b>	<b>100.000</b>	<b>350.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.053.440</b>

Na sledećoj slici 8.1. predstavljen je gantogram aktivnosti infrastrukturnog i suprastrukturnog unapređenja stanja Luke Kotor kao organizacionog, pomorskog i privrednog sistema.



Slika 8.1: Gantogram aktivnosti po godinama koncesije

Na osnovu prethodne elaboracije, može se zaključiti, da bi se cjelokupna investiciona struktura realizovala u prvih sedam godina koncesije i poslovanja preduzeća «Luka Kotor» A.D. Od toga u prve tri godine realizovalo bi se sledeće:



Tabela 8.3: Opis strukture ulaganja u prve tri godine koncesije za «Luku Kotor» A.D.

God. ulaganja	Opis ulaganja	Vrijenost (€)	UKUPNO
Godina 1 (2019)	1. Uradio bi se projekat za pilone.	40.000	2.088.440
	2. Uradila bi se projektna dokumentacija za IT u marinskom dijelu	12.000	
	3. Izvršila bi se nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu kao II faza vec realizovane investicije.	500.000	
	4. Izgradio bi se pilon za privez kruzera cijelom dužinom.	1.500.000	
	5. Izvršila bi se nabavka IT opreme za marinski dio	36.440	
Godina 2 (2020)	1. Uradio bi se projekat za partnersno uređenje, (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz, parking zona, pješački koridor).	40.000	1.840.000
	2. Izvršila bi se nabavka trafoa 2.5mW za marinski dio luke.	300.000	
	3. Izvršila bi se nabavka i ugradnja sistema priveznih bova.	1.500.000	
Godina 3 (2021)	1. Nabavka tender čamaca -I faza (4 čamca).	300.000	400.000
	2. Partnersno uređenje platoa - I faza.	100.000	
<b>UKUPNO</b>	<b>10 Investicionih aktivnosti</b>		<b>4.328.440</b>

Tabela 8.4: Rekapitulacija novog investiranja u infrastrukturu Luke Kotor

Opis ulaganja	Vrijenost (€)	Cilj investiranja
1. Nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu - II faza	500.000,00	Zaokruživanje tehničko-tehniološke cjeline u marinskom dijelu, kako bi se povećao kapacitet marine.
2. Izgradnja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i> )	1.500.000,00	Stvaranje neophodnih tehničkih uslova za privez i siguran boravak kruzera u Luci Kotor.
3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova (eng. <i>mooring buoys</i> )	1.500.000,00	Stvaranje neophodnih tehničkih uslova za privez i siguran boravak ruzera u Luci Kotor.
4. Nabavka i ugradnja priveznih bova u marinskom dijelu	200.000,00	Tehničko kompletiranje sadržaja marine.
<b>UKUPNO</b>	<b>3.700.000,00</b>	

Na osnovu analiza, utvrđeno je da sezona krstarenja na Jadranu traje 7 mjeseci, odnosno od aprila do oktobra. Za period efektivnog poslovanja od sedam mjeseci Luka Kotor svojim investicionim programom želi da ostvari niz pozitivnih efekata sa aspekta mikro i makroekonomije.

#### 1. **Mikroekonomski efekti** na osnovu realizacije investicionog plana

- ✓ veći prihod luke u vezi sa vodnim i vanvodnim aktivnostima shodno povećanju kapaciteta i portfolia usluga;
- ✓ veće plate i siguran lični dohodak za zaposlene;
- ✓ veća akumulacija dobiti shodno povećanju obima poslovanja;
- ✓ rast vrijednosti akcija luke na berzi.

#### 2. **Makroekonomski efekti** realizacije investicionog plana

Realizacijom investicionog programa ostvaruju se tri multiplikativna makroekonomska efekta:

1. **Direktni efekti**, kroz prizmu sledeće efektivnosti:
  - a. Kreiranje novih radnih mjesta i šireg privrednog razvoja Kotora i čitave Boke;
  - b. Veća potrošnja proizvoda i usluga na lokalnom nivou (trošenje putnika i članova posade brodova i jahti na suvenirima, poklonima, hrani, rekreaciju, zabavu, izlete itd);



- c. Obezbjedivanje većih turističkih i ugostiteljskih mogućnosti Opštine Kotor i čitave Boke kootorske;
  - d. Veći prihodi od marži i taksi na putnike i nautičare za lokalnu upravu.
2. **Indirektni efekti.** Indirektni doprinosi se pojavljuju kada u formi sekundarnih efekata na način što lokalni dobavljači pokreću lanac snabdijevanja domaćih proizvoda sa prostora čitave Crne Gore (njeguški pršut, barsko maslinovo ulje, itd). Osim navedenih efekata povećane potrošnje, uticaj je takođe vidljiv uslovi poboljšanja prihoda i nivoa zaposlenosti (veći broj dostavljača, sitnih proizvođača, itd).
3. **Induktivni efekti.** Induktivni efekti odnose se na:
- a. Povećanje ukupne novčane mase kroz endogena varijabla, kao što je BDP;
  - b. Povećanje novčane mase u nekim egzogenim varijablama, kao što su investiciona potrošnja ili rezerve banaka;
  - c. Dodatna potrošnja kroz korišćenje ostvarivanje direktnih i indirektnih doprinosa za dalju potrošnju i nivo ostvarenih usluga.

## 8.2. Izvori finansiranja

Donošenje investicione odluke je jedna od najvažnijih odluka koja stoji pred upravom Luke Kotor. Investicioni plan u okviru ovog elaborata predstavlja jedan strukturiran skup planiranih aktivnosti, koje za cilj imaju podizanje oštećene tehničke – tehnološke nivoa u Luci Kotor, a samim tim i stvaranje svih pretpostavki za podizanje nivoa kvaliteta i nivoa zaštite životne sredine u luci.

Investicioni program koji je u ovom dijelu elaborata detaljno obrazložen ima svoje specifičnosti, jer se radi o programu u kojem se razlikuju tri ključne grupe investicionih zahtjeva. Zato je cilj ovog dijela elaborata da pruži opšti i pojedinačni pregled investicionih aktivnosti i konkretne predloge za realizaciju istog. Ovaj odeljak poslovnog plana pruža projekcije finansijske održivosti za investicione aktivnosti uprave Luke Kotor.

Imajući u vidu vrijednost investicije, uprava Luke Kotor je odlučila, da finansiranje plana bude realizovano kombinacijom dva izvori finansiranja (i) sopstvenim učešćem sredstava obezbijedjenih iz redovnog poslovanja, i (ii) kreditnom podrškom banke.

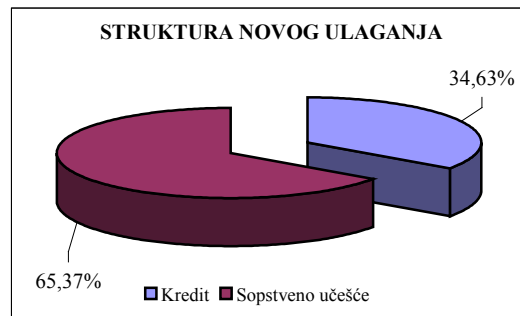
Cjelokupna nova ulaganja za period koncesije u svrhu ostvarivanju poslovnih ciljeva preduzeća «Luka Kotor» A.D. - Kotor iznose: **5.053.440,00 €**. Struktura ulaganja je sledeća (Tabela 8.5.):

1. «Luka Kotor» A.D. Kotor će iz svojih sredstava na bazi prihoda od redovnog poslovanja obezbijediti **3.303.440,00 €**, ili **65,37%** i
2. Kreditna podrška **1.750.000,00 €** ili **34,63%**.

Tabela 8.5: Struktura novog ulaganja

B r	Izvori	Iznos (€)	%	Kamata (%)	Grejs period (mjeseci)	Rok otplate (mjeseci)
1	Sopstveno učešće	3.303.440,00	65,37	0	0	0
2	Kredit	1.750.000,00	34,63	4,5	24	96
	<b>UKUPNO</b>	<b>5.053.440,00</b>	<b>100,00</b>			<b>96</b>





Slika 8.2: Grafička interpolacija strukture ulaganja

Organizacija UNDP u Crnoj Gori spremna je da finansijski podrži projekat izgradnje pilona za prihvatanje kružera, kako bi pomogla da Luka Kotor bude prepoznatljivija kružing destinacija u mediteranu. Finansijska podrška UNDP organizacije nije uzeta u razmatranje u okviru ovog elaborata, pa bi realizacija podrške uticala da poslovni rezultati budu bolji za iznos podrške.

### 8.3. Amortizacioni plan otplate kredita

Kompanija «Luka Kotor» A.D. Kotor će za realizaciju predviđenih razvojnih planova tražiti dvije kreditne podrške u 2019 i 2020 godini od poslovne banke u ukupnom iznosu od **1.750.000,00 €** u cilju obezbjeđivanja nedostajućih sredstava za realizaciju svojih planova.

Za obračun kredita u ovom elaboratu uzeti su sledeći uslovi otplate kredita:

Tabela 8.6: *Struktura kreditne podrške*

3r	Opis	Kredit 1	Kredit 2
1.	Godina uzimanja kredita	2019	2020
2.	Vrijednost kredita	1.000.000,00 €	750.000,00€
3.	Grace period	24 mjeseca	24 mjeseca
4.	Rok otplate kredita	8 godina ili 96 mjeseci	8 godina ili 96 mjeseci
5.	Kamatna stopa	4,5 % na godišnjem nivou	4,5 % na godišnjem nivou
6.	Obračun anuiteta	ravnomjerni anuiteti	ravnomjerni anuiteti
7.	Plaćanje rate	mjesečno	mjesečno
8.	Plaćanje kamate	mjesečno	mjesečno

Tabela 8.7: *Plan otplate kredita 1*

Red. br.	KREDIT 1		KREDIT 2	
	Kamate €	Kamate €	Kamate €	Kamate €
1	3.750,00	3.750,00		
2	3.750,00	3.750,00		
3	3.750,00	3.750,00		
4	3.750,00	3.750,00		
5	3.750,00	3.750,00		
6	3.750,00	3.750,00		
7	3.750,00	3.750,00		
8	3.750,00	3.750,00		
9	3.750,00	3.750,00		
10	3.750,00	3.750,00		
11	3.750,00	3.750,00		
12	3.750,00	3.750,00		
13	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
14	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50



15	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
16	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
17	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
18	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
19	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
20	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
21	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
22	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
23	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
24	3.750,00	3.750,00	2.812,50	2.812,50
25	12.423,23	3.750,00	2.812,50	2.812,50
26	12.423,23	3.717,48	2.812,50	2.812,50
27	12.423,23	3.684,83	2.812,50	2.812,50
28	12.423,23	3.652,06	2.812,50	2.812,50
29	12.423,23	3.619,17	2.812,50	2.812,50
30	12.423,23	3.586,15	2.812,50	2.812,50
31	12.423,23	3.553,01	2.812,50	2.812,50
32	12.423,23	3.519,75	2.812,50	2.812,50
33	12.423,23	3.486,36	2.812,50	2.812,50
34	12.423,23	3.452,85	2.812,50	2.812,50
35	12.423,23	3.419,21	2.812,50	2.812,50
36	12.423,23	3.385,44	2.812,50	2.812,50
37	12.423,23	3.351,55	9.317,43	2.812,50
38	12.423,23	3.317,53	9.317,43	2.788,11
39	12.423,23	3.283,39	9.317,43	2.763,62
40	12.423,23	3.249,11	9.317,43	2.739,04
41	12.423,23	3.214,71	9.317,43	2.714,38
42	12.423,23	3.180,18	9.317,43	2.689,61
43	12.423,23	3.145,52	9.317,43	2.664,76
44	12.423,23	3.110,73	9.317,43	2.639,81
45	12.423,23	3.075,80	9.317,43	2.614,77
46	12.423,23	3.040,75	9.317,43	2.589,64
47	12.423,23	3.005,57	9.317,43	2.564,41
48	12.423,23	2.970,25	9.317,43	2.539,08
49	12.423,23	2.934,80	9.317,43	2.513,66
50	12.423,23	2.899,22	9.317,43	2.488,15
51	12.423,23	2.863,50	9.317,43	2.462,54
52	12.423,23	2.827,66	9.317,43	2.436,84
53	12.423,23	2.791,67	9.317,43	2.411,03
54	12.423,23	2.755,55	9.317,43	2.385,13
55	12.423,23	2.719,30	9.317,43	2.359,14
56	12.423,23	2.682,91	9.317,43	2.333,04
57	12.423,23	2.646,38	9.317,43	2.306,85
58	12.423,23	2.609,72	9.317,43	2.280,56
59	12.423,23	2.572,92	9.317,43	2.254,17
60	12.423,23	2.535,98	9.317,43	2.227,69
61	12.423,23	2.498,90	9.317,43	2.201,10
62	12.423,23	2.461,69	9.317,43	2.174,42
63	12.423,23	2.424,33	9.317,43	2.147,63
64	12.423,23	2.386,84	9.317,43	2.120,74
65	12.423,23	2.349,20	9.317,43	2.093,75
66	12.423,23	2.311,42	9.317,43	2.066,67
67	12.423,23	2.273,50	9.317,43	2.039,48
68	12.423,23	2.235,44	9.317,43	2.012,18
69	12.423,23	2.197,24	9.317,43	1.984,79
70	12.423,23	2.158,89	9.317,43	1.957,29
71	12.423,23	2.120,40	9.317,43	1.929,69
72	12.423,23	2.081,76	9.317,43	1.901,99
73	12.423,23	2.042,98	9.317,43	1.874,18
74	12.423,23	2.004,06	9.317,43	1.846,27
75	12.423,23	1.964,98	9.317,43	1.818,25
76	12.423,23	1.925,77	9.317,43	1.790,13
77	12.423,23	1.886,40	9.317,43	1.761,90
78	12.423,23	1.846,89	9.317,43	1.733,57
79	12.423,23	1.807,23	9.317,43	1.705,13



80	12.423,23	1.767,42	9.317,43	1.676,58
81	12.423,23	1.727,46	9.317,43	1.647,93
82	12.423,23	1.687,35	9.317,43	1.619,17
83	12.423,23	1.647,09	9.317,43	1.590,30
84	12.423,23	1.606,68	9.317,43	1.561,32
85	12.423,23	1.566,12	9.317,43	1.532,24
86	12.423,23	1.525,40	9.317,43	1.503,04
87	12.423,23	1.484,53	9.317,43	1.473,74
88	12.423,23	1.443,51	9.317,43	1.444,32
89	12.423,23	1.402,34	9.317,43	1.414,80
90	12.423,23	1.361,01	9.317,43	1.385,17
91	12.423,23	1.319,53	9.317,43	1.355,42
92	12.423,23	1.277,89	9.317,43	1.325,56
93	12.423,23	1.236,10	9.317,43	1.295,59
94	12.423,23	1.194,14	9.317,43	1.265,51
95	12.423,23	1.152,03	9.317,43	1.235,32
96	12.423,23	1.109,77	9.317,43	1.205,01
97	12.423,23	1.067,34	9.317,43	1.174,59
98	12.423,23	1.024,76	9.317,43	1.144,05
99	12.423,23	982,01	9.317,43	1.113,40
100	12.423,23	939,11	9.317,43	1.082,64
101	12.423,23	896,04	9.317,43	1.051,76
102	12.423,23	852,82	9.317,43	1.020,76
103	12.423,23	809,43	9.317,43	989,65
104	12.423,23	765,87	9.317,43	958,42
105	12.423,23	722,16	9.317,43	927,07
106	12.423,23	678,28	9.317,43	895,61
107	12.423,23	634,24	9.317,43	864,03
108	12.423,23	590,03	9.317,43	832,33
109	12.423,23	545,65	9.317,43	800,51
110	12.423,23	501,11	9.317,43	768,57
111	12.423,23	456,41	9.317,43	736,51
112	12.423,23	411,53	9.317,43	704,33
113	12.423,23	366,49	9.317,43	672,03
114	12.423,23	321,27	9.317,43	639,61
115	12.423,23	275,89	9.317,43	607,07
116	12.423,23	230,34	9.317,43	574,41
117	12.423,23	184,61	9.317,43	541,62
118	12.423,23	138,72	9.317,43	508,71
119	12.423,23	92,65	9.317,43	475,68
120	12.423,23	46,41	9.317,43	442,52
121			9.317,43	409,24
122			9.317,43	375,83
123			9.317,43	342,30
124			9.317,43	308,65
125			9.317,43	274,86
126			9.317,43	240,95
127			9.317,43	206,92
128			9.317,43	172,75
129			9.317,43	138,46
130			9.317,43	104,04
131			9.317,43	69,49
132			9.317,43	34,81

*Tabela 8.8: Plan otplate kredita po godinama projekta*

	Godine koncesije											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>KREDIT 1: 1.000.000 Evra</b>												
<b>Kamata</b>	45000	45000	42826,3	37945,1	32839,6	27499,6	21914,3	16072,4	9962,09	3571,09	0	0
<b>Anuitet</b>	45000	45000	149079	149079	149079	149079	149079	149079	149079	149079	0	0
<b>KREDIT 2: 750.000 Evra</b>												
<b>Kamata</b>		33750	33750	32119,7	28458,8	24629,7	20624,7	16435,7	12054,3	7471,56	2678,32	0
<b>Anuitet</b>		33750	33750	111809	111809	111809	111809	111809	111809	111809	111809	0



## 9. RASHODI POSLOVANJA

### 9.1. Investicioni troškovi

#### 9.1.1. Obračun investicionog i tekućeg održavanja

Osnov za obračun investicionog održavanja uzet je obračunati iznos amortizacije osnovnih sredstva. Ako osnova obračunata uzete su stope od

Tabela 9.1: Prikaz troškova investicionog održavanja

	Godine koncesije											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Iznos (€)	21.002,28	28.202,28	30.902,28	32.792,28	32.792,28	34.392,28	34.392,28	34.392,28	34.392,28	34.392,28	34.392,28	34.392,28

#### 9.1.2. Troškovi kamata

Finansijski rashodi predstavljaju trošak kamate za period otpate kreditnih sredstava. Dobijaju se na osnovu amortizacionog plana i predstavljaju zbir kamata za posmatrani period.

Tabela 9.2: Prikaz finansijskih rashoda (oba kredita)

	Godine koncesije											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Kamata	45.000,0	78.750,0	76.576,3	70.064,8	61.298,4	52.129,3	42.539,0	32.508,1	22.016,4	11.042,7	2.678,3	0,0
Anuitet	45.000,0	78.750,0	182.828,8	260.887,9	260.887,9	260.887,9	260.887,9	260.887,9	260.887,9	260.887,9	111.809,1	0,0
UKUPNO	90.000,0	157.500,0	259.405,1	330.952,8	322.186,4	313.017,3	303.426,9	293.396,0	282.904,3	271.930,6	114.487,4	0,0

#### 9.1.3. Obračun premije osiguranja

Osiguranje je trošak koji se plaća za slučaj okolnosti koje mogu negativno uticati na opremu (zaštita od požara, krađe i sl.). Obračun troškova osiguranja je prikazan u sljedećoj tabeli:

Tabela 9.3: Prikaz obračuna premije osiguranja

	Godine koncesije											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Iznos (€)	44.712,42	49.212,42	50.712,42	51.762,42	51.762,42	52.762,42	52.762,42	52.762,42	52.762,42	52.762,42	52.762,42	52.762,42

#### 9.1.4. Obračun amortizacije

Troškovi osnovnih sredstava su prikazani u sledećoj tabeli:



Tabela 9.4: Obračun amortizacije

Br.	Naziv	Količina	Nabavna vr.	Stopa (%)	Amort/godini	Za 12 godina	Ostatak vrije.
1	Poslovni prostor u Starom Gradu	1	86.950,00	1%	869,50	10.434,00	50.431,00
2	Upravna zgrada PARK SLOBODE 1	1	744.012,37	2%	14.880,25	178.562,97	520.808,66
3	Ograda pokretna Cin2	1	4.175,03	20%	835,01	10.020,07	835,01
4	Pontoni	1	130.598,98	20%	26.119,80	313.437,55	104.479,18
5	Betonski blokovi za pontone	1	1.554,43	5%	77,72	932,66	544,05
6	Željezna ograda oko granicnog prelaza	1	1.459,66	3,3%	48,17	578,03	722,53
7	Volobranski pontak M38203R9 sa pripadajucom opremom	1	216.900,00	10%	21.690,00	260.280,00	86.760,00
8	Zgrada lučkog terminala Obala Maršala Tita	1	762.585,71	2%	15.251,71	183.020,57	533.810,00
9	Motorni pilotski čamac Novar1025	1	100.000,00	5%	5.000,00	60.000,00	20.000,00
10	Čamac barka 630	1	9.727,04	5%	486,35	5.836,22	486,35
11	Čamac za ciscenje mora Katagolp	1	125.000,00	5%	6.250,00	75.000,00	6.250,00
12	Pilotski brod Navar 795	1	59.000,00	5%	2.950,00	35.400,00	5.900,00
13	Odbojni fenderi	5	36.692,59	5%	1.834,63	22.015,55	7.338,52
14	Plutajuca brana	1	12.820,20	5%	641,01	7.692,12	2.564,04
15	Pilotski čamac	1	126.000,00	5%	6.300,00	75.600,00	44.100,00
16	Detektor sa vratima	1	37.375,00	5%	1.868,75	22.425,00	7.475,00
17	Ručni detektor	1	450,00	5%	22,50	270,00	90,00
18	Alied telesis 12GE SWITCHAT800069/24	1	795,00	5%	39,75	477,00	238,50
19	Video kamere	17	11.960,44	5%	598,02	7.176,26	3.588,13
20	Video rekorder Samsung	1	2.779,76	5%	138,99	1.667,86	833,93
21	Uredaj za ruter board	1	1.209,00	5%	60,45	725,40	362,70
22	Ruter board Tip mikro Grovve 52	1	2.375,34	5%	118,77	1.425,20	712,60
23	Kamera samsung SNB -6004	1	2.341,25	5%	117,06	1.404,75	702,38
24	Aparat -alarm za kartice(Prostor u K.Centru)	1	1.320,12	5%	66,01	792,07	396,04
25	Ruter board Power adapter 24V	1	996,68	5%	49,83	598,01	299,00
26	Svich uredjaj za 24 POE	1	1.288,43	5%	64,42	773,06	386,53
27	Ruter board mikro lik rb 4330 AH	1	302,74	5%	15,14	181,64	90,82
28	THECU9N23104T3 2x2 TB WD Red-Back up	1	475,00	5%	23,75	285,00	142,50
29	Meteo stanica	1	4.985,00	5%	249,25	2.991,00	997,00
30	Fiksna radio stanica ICOM IC -M323	1	299,22	5%	14,96	179,53	89,77
31	Prenosne radio stanice ICOM IC -M23	1	894,04	5%	44,70	536,42	268,21
32	MEGAFON	2	352,82	5%	17,64	211,69	70,56
33	VHF STANICA	4	847,04	5%	42,35	508,22	169,41
34	ACCESS POINT ANTENA	2	923,00	5%	46,15	553,80	184,60
35	ACCES POINT VANJSKI	1	730,50	5%	36,53	438,30	146,10
36	ALLIED TELESIS	1	529,50	5%	26,48	317,70	105,90
37	Kancelarijska oprema - tip 1	1	40.122,00	20%	8.024,40	96.292,80	8.024,40
38	Kancelarijska oprema - tip 2	1	3.259,90	10%	325,99	3.911,88	1.955,94
39	Kancelarijska oprema - tip 3	1	42.909,33	10%	4.290,93	51.491,20	25.745,60
40	Kancelarijska oprema - tip 4	1	219,40	10%	21,94	263,28	131,64
41	Programi za video nadzor	5	9.385,20	10%	938,52	11.262,24	938,52
42	Antivirusni program + windoes	1	1.802,34	10%	180,23	2.162,81	1.441,87
43	Knjigovodstveni software Studio DLD	1	1.882,00	10%	188,20	2.258,40	1.505,60
44	Licenca za knjigovodstveni program os	1	540,00	10%	54,00	648,00	432,00
45	Agregat PSS /IFG Wilson	2	26.750,00	5%	1.337,50	16.050,00	5.350,00
46	Vatrogasni aparati	5	426,85	10%	42,69	512,22	341,48
47	Rampa na granicnom prelazu	1	8.057,11	5%	402,86	4.834,27	5.639,98
48	Rampa u marinskom dijelu	1	7.982,90	5%	399,15	4.789,74	5.588,03
49	Pumpa za pranje obale (mala)	1	515,14	10%	51,51	618,17	206,06
50	Pumpa za pranje obale	1	1.871,80	10%	187,18	2.246,16	748,72
51	Jarboli	6	1.898,16	5%	94,91	1.138,90	0,00
52	Kuh. manja sudop.ploca ,sporet	1	966,38	10%	96,64	1.159,66	579,83
53	Kuhinja veca sud.masina za sudje	1	3.159,66	10%	315,97	3.791,59	1.895,80
54	Trimer motorni B28 D	1	159,40	10%	15,94	191,28	95,64
55	Tabla za obiljezavanje u Luci	1	1.341,32	10%	134,13	1.609,58	804,79
56	Kontejner MGB 110 Zeleni	1	468,91	10%	46,89	562,69	281,35
57	Vozilo električno, BR Š.ZLGC1A20130018050	1	6.500,00	5%	325,00	3.900,00	4.550,00
58	Ograda policijska-KIPS	1	833,61	5%	41,68	500,17	666,89
59	Ograda policijska 30M	1	1.250,42	5%	62,52	750,25	1.000,34
60	Rampa-Parking marina	1	1.663,87	5%	83,19	998,32	1.247,90
61	lift za invalide	1	11.512,00	5%	575,60	6.907,20	9.209,60
62	Podzemni električni kabal u marini	1	24.066,00	5%	1.203,30	14.439,60	18.049,50
63	Stražarska kućica	1	5.499,52	5%	274,98	3.299,71	5.224,54
64	FIREWALL	1	1.050,50	5%	52,53	630,30	735,35
65	Kosilica STIHL FS 120	1	388,44	10%	38,84	466,13	271,91
66	Ponton u marinskom dijelu faza II	1	500.000,00	5%	25.000,00	300.000,00	500.000,00
67	Sistem priveznih bova (mooring buoys)	1	1.500.000,00	5%	75.000,00	900.000,00	825.000,00
68	Pilon za privez krucera cijelom dužinom (pilon dolphin)	1	1.500.000,00	5%	75.000,00	900.000,00	750.000,00
69	Trafo 2.5 mW za potrebe marinskog dijela (2020)	1	300.000,00	5%	15.000,00	180.000,00	300.000,00
70	Tender čamci I faza	4	300.000,00	10%	30.000,00	360.000,00	270.000,00
71	Tender čamci II faza	4	200.000,00	10%	20.000,00	240.000,00	160.000,00
72	Privezne bove u marinskom dijelu	1	200.000,00	10%	20.000,00	240.000,00	120.000,00
73	IT oprema u marinskom dijelu	1	36.440,00	10%	3.644,00	43.728,00	32.796,00
<b>UKUPNO (€)</b>			<b>7.207.188</b>		<b>391.346,85</b>	<b>4.640.434,21</b>	<b>4.438.042,28</b>



## 9.2. Tekući troškovi

### 9.2.1. Obračun materijalnih troškova

Troškovi osnovnog materijala su prikazani u sljedećoj tabeli:

Tabela 9.5: Prikaz troškova osnovnog materijala (P-pesimizam, R-realno, O-optimizam)

OPIS	Godine koncesije												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Troškovi kancel. materijala	P	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0	3.970,0
	R	3.970,0	4.128,8	4.293,9	4.465,7	4.644,3	4.830,1	5.023,3	5.224,2	5.433,2	5.650,5	5.876,5	6.111,6
	O	3.970,0	4.208,2	4.460,6	4.728,3	5.012,0	5.312,7	5.631,5	5.969,4	6.327,5	6.707,2	7.109,6	7.536,2
2. Troškovi vode	P	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2	58.699,2
	R	58.699,2	61.047,2	63.489,1	66.028,6	68.669,8	71.416,6	74.273,2	77.244,2	80.333,9	83.547,3	86.889,2	90.364,8
	O	58.699,2	62.221,2	65.954,4	69.911,7	74.106,4	78.552,8	83.266,0	88.261,9	93.557,6	99.171,1	105.121,4	111.428,6
3. Troškovi potrošnog materijala	P	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0	4.201,0
	R	4.201,0	4.369,1	4.543,8	4.725,6	4.914,6	5.111,2	5.315,6	5.528,3	5.749,4	5.979,4	6.218,6	6.467,3
	O	4.201,0	4.453,1	4.720,3	5.003,5	5.303,7	5.621,9	5.959,2	6.316,8	6.695,8	7.097,6	7.523,4	7.974,8
4. Troškovi ostalog materijala	P	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4	6.249,4
	R	6.249,4	6.499,3	6.759,3	7.029,7	7.310,9	7.603,3	7.907,4	8.223,7	8.552,7	8.894,8	9.250,6	9.620,6
	O	6.249,4	6.624,3	7.021,8	7.443,1	7.889,7	8.363,1	8.864,8	9.396,7	9.960,5	10.558,2	11.191,7	11.863,2
5. Utrošeni nafteni derivati	P	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6	6.430,6
	R	6.430,6	6.687,8	6.955,3	7.233,5	7.522,8	7.823,7	8.136,7	8.462,2	8.800,7	9.152,7	9.518,8	9.899,5
	O	6.430,6	6.816,4	7.225,4	7.658,9	8.118,4	8.605,5	9.121,9	9.669,2	10.249,3	10.864,3	11.516,1	12.207,1
<b>UKUPNO (€)</b>	<b>P</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>	<b>79.550,1</b>
	<b>R</b>	<b>79.550,1</b>	<b>82.732,1</b>	<b>86.041,4</b>	<b>89.483,1</b>	<b>93.062,4</b>	<b>96.784,9</b>	<b>100.656,3</b>	<b>104.682,5</b>	<b>108.869,8</b>	<b>113.224,6</b>	<b>117.753,6</b>	<b>122.463,8</b>
	<b>O</b>	<b>79.550,1</b>	<b>84.323,1</b>	<b>89.382,5</b>	<b>94.745,5</b>	<b>100.430,2</b>	<b>106.456,0</b>	<b>112.843,4</b>	<b>119.614,0</b>	<b>126.790,8</b>	<b>134.398,3</b>	<b>142.462,1</b>	<b>151.009,9</b>

### 9.2.2. Obračun bruto zarada

Obračun troškova zarada je izvršen u skladu sa relevantnim zakonskim propisima.

Tabela 9.6: Prikaz troškova zarada

Naziv	Troškovi zarada po godinama koncesije											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Postojeći zaposleni</b>	<b>1.339.496</b>	<b>1.463.783</b>	<b>1.463.783</b>	<b>1.591.392</b>	<b>1.591.392</b>	<b>1.675.693</b>	<b>1.675.693</b>	<b>1.765.165</b>	<b>1.765.165</b>	<b>1.837.021</b>	<b>1.848.592</b>	<b>1.848.592</b>
1.1. Primanja borda direktora	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678	48.678
1.2. Troškovi neto zarada	602.627	662.890	662.890	729.179	729.179	765.638	765.638	803.920	803.920	844.116	844.116	844.116
1.3. Troškovi poreza na zarade i naknade	96.945	106.640	106.640	117.304	117.304	123.169	123.169	129.327	129.327	135.794	135.794	135.794
1.4. Doprinosi na teret zaposlenog	235.123	258.635	258.635	284.499	284.499	298.724	298.724	313.660	313.660	329.343	329.343	329.343
1.5. Doprinosi na teret poslodavca	107.979	118.777	118.777	130.655	130.655	137.187	137.187	144.047	144.047	151.249	151.249	151.249
1.6. Trošak naknada - piloti	165.581	182.139	182.139	191.246	191.246	210.370	210.370	231.407	231.407	231.407	242.978	242.978
1.7. Trošak naknada - usluge ronioca	19.956	21.952	21.952	24.147	24.147	25.354	25.354	26.622	26.622	27.953	27.953	27.953
1.8. Troškovi prireza na porez – posl.	14.661	16.127	16.127	17.739	17.739	18.626	18.626	19.558	19.558	20.535	20.535	20.535
1.9. Troškovi zimnice	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946	47.946
<b>2. Planirani novo zaposleni</b>	<b>80.369</b>	<b>135.371</b>	<b>167.646</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>	<b>216.058</b>
2.1. Troškovi ukupne zarade	80.369	135.371	167.646	216.058	216.058	216.058	216.058	216.058	216.058	216.058	216.058	216.058
<b>UKUPNO (€)</b>	<b>1.419.865</b>	<b>1.599.154</b>	<b>1.631.429</b>	<b>1.807.450</b>	<b>1.807.450</b>	<b>1.891.751</b>	<b>1.891.751</b>	<b>1.981.223</b>	<b>1.981.223</b>	<b>2.053.080</b>	<b>2.064.650</b>	<b>2.064.650</b>



### 9.2.3. Obračun potrebnih obrtnih sredstava

U narednoj tabeli prikazana su obrtna sredstva za pružanje svih usluga. Dani vezivanja su određeni prema mogućnostima naplate i obezbjeđenja potrebnom materijala.

Tabela 9.7: Prikaz potrebnih obrtnih sredstava – realni scenario

Elementi	Godišnji promet	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potrebna sredstva
<b>I OBRтна SREDSTVA</b>				<b>314.170,76</b>
1.1. Zalihe materijala	0,00	30	12	0,00
1.2. Nedovršena proizvodnja	0,00	0	0	0,00
1.3. Zalihe roba	997.954,19	30	12	83.162,85
1.4. Potraživanja od kupaca	3.326.513,95	15	24	138.604,75
1.5. Ziro racun	3.326.513,95	10	36	92.403,17
<b>II ODBITNE STAVKE</b>				<b>158.952,12</b>
2.1. Dobavljači	0,00	30	12	0,00
2.2. Amortizacija	230.346,85	30	12	19.195,57
2.3. Bruto zarade	1.631.429,18	30	12	135.952,43
2.4. Porez na bruto dobit	45.649,42	30	12	3.804,12
<b>NEDOSTAJUĆA SREDSTVA</b>				<b>155.218,64</b>

### 9.2.4. Obračun ostalih nematerijalnih troškova

Oračun ostalih nematerijalnih troškova uključio je sve realne troškove specificirane u Zaključnom listu kompanije «Luka Kotor» A.D. - Kotor, a njihove vrijednosti predstavljene su u sledećim tabelama za tri scenarija razvoja (*pesimizam, realno, optimizam*).

Tabela 9.8: Prikaz ostalih nematerijalnih troškova - *pesimizam*

Br.	OPIS	Godine koncesije											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Troškovi koncesije - fiksni	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2.	Troškovi koncesije - varijabilni <sup>28</sup>	59.257	61.034	62.865	64.751	66.694	68.695	70.755	72.878	75.064	77.316	79.636	82.025
3.	Rezervacije za posl. rizike	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
4.	Troškovi stručne literature	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218
5.	Trošak utrošene el. energije	19.372	19.953	20.551	21.168	21.803	22.457	23.131	23.825	24.539	25.275	26.034	26.815
6.	Troškovi solidarne pomoći u slučaju smrti užeg člana por.	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965
7.	Troškovi novogodišnjih paketica	2.850	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257	59.257
8.	Naknada revizorskog odbora	1.419	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320
9.	Naknade troškova smještaja i ishrane na službenom putu	10.698	11.019	11.349	11.690	12.041	12.402	12.774	13.157	13.552	13.958	14.377	14.809
10.	Naknade troškova prevoza na službenom putu	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457
11.	Trošak stipendija za redovne studente zaposlenih	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
12.	Troškovi radio frekvencija	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442
13.	Troškovi dobijanja sertifikata	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
14.	Troškovi reklame u zemlji	17.356	17.877	18.413	18.966	19.535	20.121	20.724	21.346	21.986	22.646	23.325	24.025
15.	Troškovi reklame u inostranstvu	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529

<sup>28</sup> Početni varijabilni iznos koncesije je izračunat na osnovu Bilansa uspjeha za 2017 godinu, a iznos istog će se prilagođavati Bilansima uspjeha za poslovnu godinu nakon usvajanja pokazatelj poslovanja.



**POSLOVNI PLAN:** *Za period od 12 godina na koji se traži Prvenstvena koncesija na lučko područje Luke Kotor*

16.	Troškovi uniformi	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049
17.	Troškovi oglasa	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
18.	Troškovi telefona i ptt usluga	10.895	11.222	11.558	11.905	12.262	12.630	13.009	13.399	13.801	14.215	14.642	15.081
19.	Rezervisanje po MRS 19 otpremnine i jubilarne nagrade	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103
20.	Troškovi advokatskih usluga	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315
21.	Troškovi vještačenja	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450
22.	Usluge održavanja cistoče	25.626	26.395	27.187	28.003	28.843	29.708	30.599	31.517	32.463	33.437	34.440	35.473
23.	Troškovi odvoza smeća sa broda	24.948	25.697	26.468	27.262	28.080	28.922	29.790	30.683	31.604	32.552	33.529	34.534
24.	Troškovi revizije godišnjih računa Luka Kotor	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
25.	Trošak revizije zavisnog p.lica Kotor Mar	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
26.	Troškovi savjetovanja i drugih intelektualnih usluga pravnih lica	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649
27.	Troškovi intelektualnih usluga fizičkih lica	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978
28.	Troškovi komisija	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
29.	Troškovi obuke radnika	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533
30.	Troškovi reprezentacije	11.992	12.352	12.723	13.104	13.498	13.902	14.320	14.749	15.192	15.647	16.117	16.600
31.	Troškovi platnog prometa	8.000	8.800	8.800	9.240	9.240	10.164	10.164	11.180	11.180	11.180	11.739	11.739
32.	Troškovi platnog prometa u inostranstvu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
33.	Drugi troškovi članarina	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665
34.	Članski doprinosi turističkim organizacijama	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
35.	Troškovi poreza na imovinu	9.903	10.893	10.893	11.438	11.438	12.581	12.581	13.840	13.840	13.840	14.532	14.532
36.	Troškovi doprinosa privrednim komorama	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017
37.	Troškovi doprinosa zadružnim savezima	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043
38.	Doprinos za solidarnu stabenu izgradnju	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863
39.	Takse (adm. sudske. registrac)	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274
40.	Komunalne takse -opštinske	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030
41.	Troškovi spozorstva	75.000	75.000	77.250	79.568	81.955	84.413	86.946	89.554	92.241	95.008	97.858	100.794
42.	Drugi nematerijalni troškovi-pomoći	56.687	58.388	60.140	61.944	63.802	65.716	67.688	69.718	71.810	73.964	76.183	78.468
43.	Trošak izgubljenog sudskog procesa po presudi suda	92.541	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847
44.	Trošak naknade upotr.obale jahte i čamci gotovina vez	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778	35.822	36.896	38.003	39.143	40.317	41.527
45.	Troškovi privremenih i povremenih poslova	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372
46.	Troškovi usluga održavanja	7.894	8.683	8.683	9.118	9.118	10.029	10.029	11.032	11.032	11.032	11.584	11.584
47.	Troškovi parkinga	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323
48.	Troškovi zakupnina	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
49.	Troškovi korišćenja obale	5.519	5.684	5.855	6.031	6.211	6.398	6.590	6.787	6.991	7.201	7.417	7.639
50.	Troškovi prevoza - pilotina	9.259	9.537	9.823	10.118	10.421	10.734	11.056	11.388	11.729	12.081	12.444	12.817
51.	Troškovi korišćenja veza	3.578	3.685	3.796	3.909	4.027	4.148	4.272	4.400	4.532	4.668	4.808	4.952
52.	Troškovi zarada agencija OUTSOURCING	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486
<b>UKUPNO (€)</b>		<b>914.905</b>	<b>921.653</b>	<b>932.715</b>	<b>945.528</b>	<b>957.264</b>	<b>972.332</b>	<b>984.783</b>	<b>1.000.884</b>	<b>1.014.093</b>	<b>1.027.699</b>	<b>1.043.515</b>	<b>1.057.948</b>





**Tabela 9.8: Prikaz ostalih nematerijalnih troškova - realno**

Br.	OPIS	Godine koncesije											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Troškovi koncesije - fiksni	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2.	Troškovi koncesije - varijabilni	59.257	61.627	64.092	66.656	69.322	72.095	74.979	77.978	81.097	84.341	87.714	91.223
3.	Rezervacije za posl. rizike	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
4.	Troškovi stručne literature	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218
5.	Trošak utrošene el. energije	19.372	20.146	20.952	21.790	22.662	23.568	24.511	25.492	26.511	27.572	28.675	29.822
6.	Troškovi solidarne pomoći u slučaju smrti užeg člana por.	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965
7.	Troškovi novogodišnjih paketica	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
8.	Naknada revizorskog odbora	1.419	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320
9.	Naknade troškova smještaja i ishrane na službenom putu	10.698	11.126	11.571	12.034	12.515	13.016	13.536	14.078	14.641	15.227	15.836	16.469
10.	Naknade troškova prevoza na službenom putu	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457
11.	Trošak stipendija za redovne studente zaposlenih	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
12.	Troškovi radio frekvencija	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442
13.	Troškovi dobijanja sertifikata	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
14.	Troškovi reklame u zemlji	17.356	18.050	18.772	19.523	20.304	21.116	21.961	22.840	23.753	24.703	25.691	26.719
15.	Troškovi reklame u inostranstvu	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529
16.	Troškovi uniformi	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049
17.	Troškovi oglasa	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
18.	Troškovi telefona i ptt usluga	10.895	11.331	11.784	12.255	12.745	13.255	13.785	14.337	14.910	15.507	16.127	16.772
19.	Rezervisanje po MRS 19 otpremnine i jubilarne nagrade	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103
20.	Troškovi advokatskih usluga	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315
21.	Troškovi vještačenja	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450
22.	Usluge održavanja cistoče	25.626	26.651	27.718	28.826	29.979	31.178	32.426	33.723	35.071	36.474	37.933	39.451
23.	Troškovi odvoza smeća sa broda	24.948	25.946	26.984	28.064	29.186	30.354	31.568	32.830	34.144	35.509	36.930	38.407
24.	Troškovi revizije godišnjih računa Luka Kotor	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
25.	Trošak revizije zavisnog p.lica Kotor Mar	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
26.	Troškovi savjetovanja i drugih intelektualnih usluga pravnih lica	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649
27.	Troškovi intelektualnih usluga fizičkih lica	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978
28.	Troškovi komisija	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
29.	Troškovi obuke radnika	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533
30.	Troškovi reprezentacije	11.992	12.472	12.971	13.490	14.029	14.591	15.174	15.781	16.412	17.069	17.752	18.462
31.	Troškovi platnog prometa	8.000	8.800	8.800	9.240	9.240	10.164	10.164	11.180	11.180	11.180	11.739	11.739
32.	Troškovi platnog prometa u inostranstvu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
33.	Drugi troškovi članarina	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665
34.	Članski doprinosi turističkim organizacijama	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
35.	Troškovi poreza na imovinu	9.903	10.893	10.893	11.438	11.438	12.581	12.581	13.840	13.840	13.840	14.532	14.532
36.	Troškovi doprinosa privrednim komorama	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017
37.	Troškovi doprinosa zadružnim savezima	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043
38.	Doprinos za solidarnu stabenu izgradnju	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863
39.	Takse (adm. sudske. registrac)	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274
40.	Komunalne takse -opštinske	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030
41.	Troškovi spozorstva	75.000	75.000	78.000	81.120	84.365	87.739	91.249	94.899	98.695	102.643	106.748	111.018
42.	Drugi nematerijalni troškovi-pomoći	56.687	58.955	61.313	63.765	66.316	68.969	71.727	74.597	77.580	80.684	83.911	87.267



43.	Trošak izgubljenog sudskog procesa po presudi suda	92.541	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847
44.	Trošak naknade upotr.obale jahte i čamci gotovina vez	30.000	31.200	32.448	33.746	35.096	36.500	37.960	39.478	41.057	42.699	44.407	46.184
45.	Troškovi privremenih i povremenih poslova	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372
46.	Troškovi usluga održavanja	7.894	8.683	8.683	9.118	9.118	10.029	10.029	11.032	11.032	11.032	11.584	11.584
47.	Troškovi parkinga	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323
48.	Troškovi zakupnina	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
49.	Troškovi korišćenja obale	5.519	5.740	5.969	6.208	6.456	6.714	6.983	7.262	7.553	7.855	8.169	8.496
50.	Troškovi prevoza - pilotina	9.259	9.630	10.015	10.415	10.832	11.265	11.716	12.184	12.672	13.179	13.706	14.254
51.	Troškovi korišćenja veza	3.578	3.721	3.870	4.024	4.185	4.353	4.527	4.708	4.896	5.092	5.296	5.508
52.	Troškovi zarada agencija OUTSOURCING	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486
<b>UKUPNO (€)</b>		<b>914.905</b>	<b>868.098</b>	<b>882.962</b>	<b>899.839</b>	<b>915.916</b>	<b>935.615</b>	<b>953.004</b>	<b>974.365</b>	<b>993.173</b>	<b>1.012.733</b>	<b>1.034.877</b>	<b>1.056.033</b>

**Tabela 9.8: Prikaz ostalih nematerijalnih troškova - optimizam**

Br.	OPIS	Godine koncesije											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Troškovi koncesije - fiksni	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2.	Troškovi koncesije - varijabilni	59.257	62.812	66.581	70.576	74.810	79.299	84.057	89.100	94.446	100.113	106.120	112.487
3.	Rezervacije za posl. rizike	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
4.	Troškovi stručne literature	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218	1.218
5.	Trošak utrošene el. energije	19.372	20.534	21.766	23.072	24.456	25.923	27.479	29.128	30.875	32.728	34.691	36.773
6.	Troškovi solidarne pomoći u slučaju smrti užeg člana por.	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965	3.965
7.	Troškovi novogodišnjih paketica	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
8.	Naknada revizorskog odbora	1.419	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320
9.	Naknade troškova smještaja i ishrane na službenom putu	10.698	11.340	12.020	12.741	13.506	14.316	15.175	16.086	17.051	18.074	19.158	20.308
10.	Naknade troškova prevoza na službenom putu	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457	5.457
11.	Trošak stipendija za redovne studente zaposlenih	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
12.	Troškovi radio frekvencija	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442
13.	Troškovi dobijanja certifikata	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
14.	Troškovi reklame u zemlji	17.356	18.398	19.501	20.671	21.912	23.226	24.620	26.097	27.663	29.323	31.082	32.947
15.	Troškovi reklame u inostranstvu	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529	2.529
16.	Troškovi uniformi	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049
17.	Troškovi oglasa	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
18.	Troškovi telefona i ptt usluga	10.895	11.549	12.241	12.976	13.755	14.580	15.455	16.382	17.365	18.407	19.511	20.682
19.	Rezervisanje po MRS 19 otpremnine i jubilarne nagrade	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103	18.103
20.	Troškovi advokatskih usluga	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315
21.	Troškovi vještačenja	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450
22.	Usluge održavanja cistoče	25.626	27.164	28.794	30.521	32.353	34.294	36.352	38.533	40.845	43.295	45.893	48.647
23.	Troškovi odvoza smeća sa broda	24.948	26.445	28.032	29.714	31.497	33.387	35.390	37.513	39.764	42.150	44.679	47.360



**POSLOVNI PLAN:** *Za period od 12 godina na koji se traži Prvenstvena koncesija na lučko područje Luke Kotor*

24.	Troškovi revizije godišnjih računa Luka Kotor	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
25.	Trošak revizije zavisnog p.lica Kotor Mar	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
26.	Troškovi savjetovanja i drugih intelektualnih usluga pravnih lica	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649	649
27.	Troškovi intelektualnih usluga fizičkih lica	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978
28.	Troškovi komisija	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
29.	Troškovi obuke radnika	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533	4.533
30.	Troškovi reprezentacije	11.992	12.712	13.475	14.283	15.140	16.049	17.011	18.032	19.114	20.261	21.477	22.765
31.	Troškovi platnog prometa	8.000	8.800	8.800	9.240	9.240	10.164	10.164	11.180	11.180	11.180	11.739	11.739
32.	Troškovi platnog prometa u inostranstvu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
33.	Drugi troškovi članarina	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665	10.665
34.	Članski doprinosi turističkim organizacijama	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
35.	Troškovi poreza na imovinu	9.903	10.893	10.893	11.438	11.438	12.581	12.581	13.840	13.840	13.840	14.532	14.532
36.	Troškovi doprinosa privrednim komorama	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017	3.017
37.	Troškovi doprinosa zadružnim savezima	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043	2.043
38.	Doprinosi za solidarnu stabenu izgradnju	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863	46.863
39.	Takse (adm. sudske. registrac)	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274
40.	Komunalne takse - opštinske	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030
41.	Troškovi spozorstva	75.000	75.000	79.500	84.270	89.326	94.686	100.367	106.389	112.772	119.539	126.711	134.314
42.	Drugi nematerijalni troškovi- pomoći	56.687	60.089	63.694	67.515	71.566	75.860	80.412	85.237	90.351	95.772	101.518	107.609
43.	Trošak izgubljenog sudskog procesa po presudi suda	92.541	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847
44.	Trošak naknade upotr.obale jahte i čamci gotovina vez	30.000	31.800	33.708	35.730	37.874	40.147	42.556	45.109	47.815	50.684	53.725	56.949
45.	Troškovi privremenih i povremenih poslova	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372	18.372
46.	Troškovi usluga održavanja	7.894	8.683	8.683	9.118	9.118	10.029	10.029	11.032	11.032	11.032	11.584	11.584
47.	Troškovi parkinga	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323	7.323
48.	Troškovi zakupnina	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
49.	Troškovi korišćenja obale	5.519	5.850	6.201	6.573	6.967	7.385	7.829	8.298	8.796	9.324	9.883	10.476
50.	Troškovi prevoza - pilotina	9.259	9.815	10.404	11.028	11.690	12.391	13.134	13.922	14.758	15.643	16.582	17.577
51.	Troškovi korišćenja veza	3.578	3.792	4.020	4.261	4.517	4.788	5.075	5.380	5.702	6.044	6.407	6.792
52.	Troškovi zarada agencija OUTSOURCING	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486	5.486
<b>UKUPNO (€)</b>		<b>914.905</b>	<b>873.802</b>	<b>896.440</b>	<b>921.855</b>	<b>947.291</b>	<b>977.233</b>	<b>1.005.813</b>	<b>1.039.385</b>	<b>1.071.497</b>	<b>1.105.536</b>	<b>1.143.420</b>	<b>1.181.666</b>



## 10. UKUPAN PRIHOD

Uzimajući u obzir činjenicu projekcije povećanja obima rada u kruzing industriji koju su radili vodeći subjekti iz ove oblasti **MedCruise** i **CLIA** asocijaca za očekivati je da će rast u oblasti kruzinga ići po sotpi od 3,5 – 4,2% na godišnjem nivou. Shodno ovoj činjenici, kao i prisustva više različitih faktora internog i eksternog okruženja, uprava preduzeća Luke Kotor je definisala da se preduzeće u periodu koncesije može naći u tri moguća scenarija razvoja i to: (i) **Pesimistički scenario**, (ii) **Realni scenario**, i (iii) **Optimistički scenario**.

Formiranje ukupnog prihoda po godinama realizacije projekta i po scenarijima razvoja je prikazano u narednoj tabeli. Kao osnova uzeteri su aktuelni pokazatelji poslovanja za repenu 2017. godinu.

Tabela 10.1: Uvećanje poslovanja na osnovu investicione aktivnosti

USLUGA	UVEĆANJE POSLOVANJA PO GODINAMA ZA PERIOD KONCESIJE				
	Scenario	%	2018	2030	Trend 2018/2030
<b>I OPSLUGA BRODOVA I JAHTI</b>					
1.1. Prihodi od pilotaže brodova	<i>Pesimizam</i>	2,5%	350.000	459.230	+ 31,21%
	<i>Realno</i>	4,0%	350.000	538.809	+ 53,95%
	<i>Optimizam</i>	5,5%	350.000	630.732	+ 80,21%
1.2. Prihodi od pilotaže jahti	<i>Pesimizam</i>	3,0%	10.000	13.842	+ 38,42%
	<i>Realno</i>	4,5%	10.000	16.229	+ 62,29%
	<i>Optimizam</i>	6,0%	10.000	18.983	+ 89,83%
1.3. Prihodi od prodaje na stranom tržištu	<i>Pesimizam</i>	2,5%	2.150.000	2.820.986	+ 31,21%
	<i>Realno</i>	4,0%	2.150.000	3.309.826	+ 53,95%
	<i>Optimizam</i>	5,5%	2.150.000	3.874.499	+ 80,21%
1.4. Prihodi od jahti	<i>Pesimizam</i>	3,0%	300.000	415.270	+ 38,42%
	<i>Realno</i>	4,5%	300.000	486.856	+ 62,29%
	<i>Optimizam</i>	6,0%	300.000	569.490	+ 89,83%
1.4. Prihodi od prodaje vode brod. i jahtama	<i>Pesimizam</i>	2,0%	70.000	87.036	+ 24,34%
	<i>Realno</i>	3,0%	70.000	96.896	+ 38,42%
	<i>Optimizam</i>	4,5%	70.000	113.600	+ 62,29%
<b>II ZAKUP PROSTORA</b>					
2.1. Prihodi od zakupa prostora u MPGP	<i>Postojeći obim</i>	0%	2.500	2.500	0,00%
2.2. Prihodi od zakupa kancelarija u terminalu	<i>Postojeći obim</i>	0%	2.700	2.700	0,00%
2.3. Prihodi od zakupa kancelarija u upravnoj zgradi - Kotor Mar	<i>Postojeći obim</i>	0%	800	800	0,00%
<b>III FINANSIJSKI PRIHODI</b>					
3.1. Finansijski prihodi od kamata	<i>Postojeći obim</i>	0%	4.000	4.000	0,00%
3.2. Drugi finansijski prihodi	<i>Postojeći obim</i>	0%	8.500	8.500	0,00%
3.3. Prihodi iz prethodnog perioda	<i>Postojeći obim</i>	0%	27.652	27.652	0,00%
<b>IV GRANIČNI PRELAZ</b>					
4.1. Prihodi od taksi za ulazak u granični prelaz	<i>Pesimizam</i>	3,0%	7.000	9.690	+ 38,42%
	<i>Realno</i>	4,0%	7.000	10.776	+ 53,95%
	<i>Optimizam</i>	6,0%	7.000	13.288	+ 89,83%
4.2. Prihodi od ulaska vozila u gran. prelaz	<i>Pesimizam</i>	3,0%	150.000	201.587	+ 34,39%
	<i>Realno</i>	4,0%	150.000	222.037	+ 48,02%
	<i>Optimizam</i>	6,0%	150.000	268.627	+ 79,08%



Tabela 10.2: Struktura prihoda – scenario *pesimizam*

USLUGA	PRIHODI PO GODINAMA ZA PERIOD KONCESIJE											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I OPSLUGA BRODOVA I JAHTI</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.953.200</b>	<b>3.028.270</b>	<b>3.105.256</b>	<b>3.184.210</b>	<b>3.265.181</b>	<b>3.348.221</b>	<b>3.433.383</b>	<b>3.520.722</b>	<b>3.610.294</b>	<b>3.702.155</b>	<b>3.796.365</b>
1.1. Prihodi od pilotaže brodova	350.000	358.750	367.719	376.912	386.335	395.993	405.893	416.040	426.441	437.102	448.030	459.230
1.2. Prihodi od pilotaže jahti	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255	11.593	11.941	12.299	12.668	13.048	13.439	13.842
1.3. Prihodi od prodaje na stranom tržištu	2.150.000	2.203.750	2.258.844	2.315.315	2.373.198	2.432.528	2.493.341	2.555.674	2.619.566	2.685.055	2.752.182	2.820.986
1.4. Prihodi od jahti	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653	347.782	358.216	368.962	380.031	391.432	403.175	415.270
1.4. Prihodi od prodaje vode brod. i jahtama	70.000	71.400	72.828	74.285	75.770	77.286	78.831	80.408	82.016	83.656	85.330	87.036
<b>II ZAKUP PROSTORA</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
2.1. Prihodi od zakupa prostora u MPGP	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
2.2. Prihodi od zakupa kancelarija u terminalu	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
2.3. Prihodi od zakupa kanc. u zgradi - Kotor Mar	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<b>III FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>
3.1. Finansijski prihodi od kamata	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
3.2. Drugi finansijski prihodi	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
3.3. Prihodi iz prethodnog perioda	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652
<b>IV GRANIČNI PRELAZ</b>	<b>157.000</b>	<b>157.210</b>	<b>161.926</b>	<b>166.784</b>	<b>171.788</b>	<b>176.941</b>	<b>182.249</b>	<b>187.717</b>	<b>193.348</b>	<b>199.149</b>	<b>205.123</b>	<b>211.277</b>
4.1. Prihodi od taksi za ulazak u granični prelaz	7.000	7.210	7.426	7.649	7.879	8.115	8.358	8.609	8.867	9.133	9.407	9.690
4.2. Prihodi od ulaska vozila u granični prelaz	150.000	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826	173.891	179.108	184.481	190.016	195.716	201.587
<b>UKUPNO (€)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.156.562</b>	<b>3.236.348</b>	<b>3.318.193</b>	<b>3.402.150</b>	<b>3.488.274</b>	<b>3.576.623</b>	<b>3.667.252</b>	<b>3.760.223</b>	<b>3.855.595</b>	<b>3.953.430</b>	<b>4.053.794</b>

Tabela 10.3: Struktura prihoda - scenario *realno*

USLUGA	PRIHODI PO GODINAMA ZA PERIOD KONCESIJE											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I OPSLUGA BRODOVA I JAHTI</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.996.050</b>	<b>3.116.791</b>	<b>3.242.412</b>	<b>3.373.113</b>	<b>3.509.098</b>	<b>3.650.582</b>	<b>3.797.788</b>	<b>3.950.948</b>	<b>4.110.303</b>	<b>4.276.105</b>	<b>4.448.616</b>
1.1. Prihodi od pilotaže brodova	350.000	364.000	378.560	393.702	409.450	425.829	442.862	460.576	478.999	498.159	518.085	538.809
1.2. Prihodi od pilotaže jahti	10.000	10.450	10.920	11.412	11.925	12.462	13.023	13.609	14.221	14.861	15.530	16.229
1.3. Prihodi od prodaje na stranom tržištu	2.150.000	2.236.000	2.325.440	2.418.458	2.515.196	2.615.804	2.720.436	2.829.253	2.942.423	3.060.120	3.182.525	3.309.826
1.4. Prihodi od jahti	300.000	313.500	327.608	342.350	357.756	373.855	390.678	408.259	426.630	445.829	465.891	486.856
1.4. Prihodi od prodaje vode brod. i jahtama	70.000	72.100	74.263	76.491	78.786	81.149	83.584	86.091	88.674	91.334	94.074	96.896
<b>II ZAKUP PROSTORA</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
2.1. Prihodi od zakupa prostora u MPGP	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
2.2. Prihodi od zakupa kancelarija u terminalu	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
2.3. Prihodi od zakupa kanc. u zgradi - Kotor Mar	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<b>III FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>
3.1. Finansijski prihodi od kamata	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
3.2. Drugi finansijski prihodi	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
3.3. Prihodi iz prethodnog perioda	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652
<b>IV GRANIČNI PRELAZ</b>	<b>157.000</b>	<b>157.280</b>	<b>163.571</b>	<b>170.114</b>	<b>176.919</b>	<b>183.995</b>	<b>191.355</b>	<b>199.009</b>	<b>206.970</b>	<b>215.249</b>	<b>223.858</b>	<b>232.813</b>
4.1. Prihodi od taksi za ulazak u granični prelaz	7.000	7.280	7.571	7.874	8.189	8.517	8.857	9.212	9.580	9.963	10.362	10.776
4.2. Prihodi od ulaska vozila u granični prelaz	150.000	150.000	156.000	162.240	168.730	175.479	182.498	189.798	197.390	205.285	213.497	222.037
<b>UKUPNO (€)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.199.482</b>	<b>3.326.514</b>	<b>3.458.678</b>	<b>3.596.183</b>	<b>3.739.245</b>	<b>3.888.089</b>	<b>4.042.949</b>	<b>4.204.069</b>	<b>4.371.704</b>	<b>4.546.116</b>	<b>4.727.581</b>



Tabela 10.4: Struktura prihoda - scenario *optimizam*

USLUGA	PRIHODI PO GODINAMA ZA PERIOD KONCESIJE											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I OPSLUGA BRODOVA I JAHTI</b>	<b>2.880.000</b>	<b>3.039.250</b>	<b>3.207.320</b>	<b>3.384.700</b>	<b>3.571.906</b>	<b>3.769.483</b>	<b>3.978.006</b>	<b>4.198.084</b>	<b>4.430.356</b>	<b>4.675.501</b>	<b>4.934.232</b>	<b>5.207.303</b>
1.1. Prihodi od pilotaže brodova	350.000	369.250	389.559	410.984	433.589	457.436	482.595	509.138	537.140	566.683	597.851	630.732
1.2. Prihodi od pilotaže jahti	10.000	10.600	11.236	11.910	12.625	13.382	14.185	15.036	15.938	16.895	17.908	18.983
1.3. Prihodi od prodaje na stranom tržištu	2.150.000	2.268.250	2.393.004	2.524.619	2.663.473	2.809.964	2.964.512	3.127.560	3.299.576	3.481.053	3.672.511	3.874.499
1.4. Prihodi od jahti	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743	401.468	425.556	451.089	478.154	506.844	537.254	569.490
1.4. Prihodi od prodaje vode brod. i jahtama	70.000	73.150	76.442	79.882	83.476	87.233	91.158	95.260	99.547	104.027	108.708	113.600
<b>II ZAKUP PROSTORA</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
2.1. Prihodi od zakupa prostora u MPGP	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
2.2. Prihodi od zakupa kancelarija u terminalu	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
2.3. Prihodi od zakupa kanc. u zgradi - Kotor Mar	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<b>III FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>	<b>40.152</b>
3.1. Finansijski prihodi od kamata	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
3.2. Drugi finansijski prihodi	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
3.3. Prihodi iz prethodnog perioda	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652
<b>IV GRANIČNI PRELAZ</b>	<b>157.000</b>	<b>157.420</b>	<b>166.865</b>	<b>176.877</b>	<b>187.490</b>	<b>198.739</b>	<b>210.663</b>	<b>223.303</b>	<b>236.701</b>	<b>250.904</b>	<b>265.958</b>	<b>281.915</b>
4.1. Prihodi od taksi za ulazak u granični prelaz	7.000	7.420	7.865	8.337	8.837	9.368	9.930	10.525	11.157	11.826	12.536	13.288
4.2. Prihodi od ulaska vozila u granični prelaz	150.000	150.000	159.000	168.540	178.652	189.372	200.734	212.778	225.545	239.077	253.422	268.627
<b>UKUPNO (€)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.242.822</b>	<b>3.420.337</b>	<b>3.607.729</b>	<b>3.805.548</b>	<b>4.014.374</b>	<b>4.234.822</b>	<b>4.467.539</b>	<b>4.713.210</b>	<b>4.972.556</b>	<b>5.246.342</b>	<b>5.535.371</b>



## 11. POČETNI BILANS STANJA

Na osnovu predhodnih razmatranja urađena je projekcija bilansa stanja (Tabela 11.1).

Tabela 11.1: Projekcija početnog bilansa stanja - realno

SREDSTVA	IZNOS	IZVOR SREDSTAVA	IZNOS
<b>I OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>7.281.743,89</b>	<b>III SOPSTVENA SREDSTVA</b>	<b>5.686.962,53</b>
1.1. Zemljište	38.115,84	<b>IV KREDIT</b>	<b>1.750.000,00</b>
1.2. Građevinski objekat	1.948.236,18		
1.3. Oprema	5.281.782,33		
1.3.1. Pomorska oprema - postojeća	470.581,15		
1.3.2. Pomorska oprema - nova	4.210.000,00		
1.3.3. Informatička oprema i uređaji	109.669,88		
1.3.4. Kancelarijska oprema	86.510,63		
1.3.5. Ostala oprema	405.020,67		
1.4. Softveri	13.609,54		
<b>II OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>155.218,64</b>		
<b>UKUPNO</b>	<b>7.436.962,53</b>		<b>7.436.962,53</b>

## 12. PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA

Bilans uspjeha predstavlja jedan od osnovnih, standardnih novčanih tokova, i on u suštini odlikava kratkoročnu uspješnost poslovanja preduzeća (uspješnost na godišnjem nivou). Projektovani bilans uspjeha za period koncesije Luke Kotor prikazan je u sljedećoj tabeli:

Tabela 12.1: Projekcija bilansa uspjeha – scenario pesimizam

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRIHODI (1+2+3)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.156.562</b>	<b>3.236.348</b>	<b>3.318.193</b>	<b>3.402.150</b>	<b>3.488.274</b>	<b>3.576.623</b>	<b>3.667.252</b>	<b>3.760.223</b>	<b>3.855.595</b>	<b>3.953.430</b>	<b>4.053.794</b>
1.1. Poslovni prihodi	3.043.000	3.116.410	3.196.196	3.278.041	3.361.998	3.448.122	3.536.471	3.627.100	3.720.071	3.815.443	3.913.278	4.013.642
1.1.1. Ospluga brodova i jahti	2.880.000	2.953.200	3.028.270	3.105.256	3.184.210	3.265.183	3.348.221	3.433.383	3.520.722	3.610.294	3.702.155	3.796.365
1.1.2. Zakup prostora	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1.1.3. Granični prelaz	157.000	157.210	161.926	166.784	171.788	176.941	182.249	187.717	193.348	199.149	205.123	211.277
1.2. Finansijski prihodi	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
1.3. Vanredni prihodi	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652	27.652
<b>II RASHODI (1+2+3)</b>	<b>2.512.894</b>	<b>2.702.404</b>	<b>2.862.560</b>	<b>3.201.261</b>	<b>3.323.996</b>	<b>3.444.364</b>	<b>3.459.415</b>	<b>3.584.989</b>	<b>3.598.198</b>	<b>3.683.660</b>	<b>3.711.046</b>	<b>3.576.401</b>
2.1. Poslovni rashodi	2.512.894	2.657.404	2.783.810	3.018.432	3.063.108	3.183.476	3.198.527	3.324.101	3.337.310	3.422.772	3.450.158	3.464.592
2.1.1. Troškovi amortizacije	126.703	126.703	230.347	320.347	350.347	371.347	371.347	391.347	391.347	391.347	391.347	391.347
2.1.2. Troškovi inv. održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.1.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.1.4. Troškovi zarada	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.1.5. Troškovi osn. i pom. materijala	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550
2.1.6. Ostali nemater. troškovi	914.905	921.653	932.715	945.528	957.264	972.332	984.783	1.000.884	1.014.093	1.027.699	1.043.515	1.057.948
2.2. Finansijski rashodi	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
2.3. Vanredni rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>III DOBIT bruto (I-II)</b>	<b>570.258</b>	<b>454.158</b>	<b>373.788</b>	<b>116.932</b>	<b>78.154</b>	<b>43.910</b>	<b>117.208</b>	<b>82.264</b>	<b>162.025</b>	<b>171.935</b>	<b>242.384</b>	<b>477.394</b>
<b>IV POREZ NA DOBIT (9%)</b>	<b>51.323</b>	<b>40.874</b>	<b>33.641</b>	<b>10.524</b>	<b>7.034</b>	<b>3.952</b>	<b>10.549</b>	<b>7.404</b>	<b>14.582</b>	<b>15.474</b>	<b>21.815</b>	<b>42.965</b>
<b>V DOBIT neto</b>	<b>518.934</b>	<b>413.284</b>	<b>340.147</b>	<b>106.408</b>	<b>71.120</b>	<b>39.958</b>	<b>106.659</b>	<b>74.860</b>	<b>147.443</b>	<b>156.461</b>	<b>220.570</b>	<b>434.428</b>



Tabela 12.2: Projekcija bilansa uspjeha – scenario *realno*

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRIHODI (1+2+3)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.199.482</b>	<b>3.326.514</b>	<b>3.458.678</b>	<b>3.596.183</b>	<b>3.739.245</b>	<b>3.888.089</b>	<b>4.042.949</b>	<b>4.204.069</b>	<b>4.371.704</b>	<b>4.546.116</b>	<b>4.727.581</b>
<b>1.1. Poslovni prihodi</b>	<b>3.043.000</b>	<b>3.159.330</b>	<b>3.286.362</b>	<b>3.418.526</b>	<b>3.556.031</b>	<b>3.699.093</b>	<b>3.847.937</b>	<b>4.002.797</b>	<b>4.163.917</b>	<b>4.331.552</b>	<b>4.505.964</b>	<b>4.687.429</b>
1.1.1. Ospluga brodova i jahti	2.880.000	2.996.050	3.116.791	3.242.412	3.373.113	3.509.098	3.650.582	3.797.788	3.950.948	4.110.303	4.276.105	4.448.616
1.1.2. Zakup prostora	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1.1.3. Granični prelaz	157.000	157.280	163.571	170.114	176.919	183.995	191.355	199.009	206.970	215.249	223.858	232.813
<b>1.2. Finansijski prihodi</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>
<b>1.3. Vanredni prihodi</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>
<b>II RASHODI (1+2+3)</b>	<b>2.512.894</b>	<b>2.655.675</b>	<b>2.819.298</b>	<b>3.165.505</b>	<b>3.296.160</b>	<b>3.424.882</b>	<b>3.448.742</b>	<b>3.583.602</b>	<b>3.606.597</b>	<b>3.702.368</b>	<b>3.740.612</b>	<b>3.617.399</b>
<b>2.1. Poslovni rashodi</b>	<b>2.512.894</b>	<b>2.610.675</b>	<b>2.740.548</b>	<b>2.982.676</b>	<b>3.035.272</b>	<b>3.163.995</b>	<b>3.187.854</b>	<b>3.322.714</b>	<b>3.345.709</b>	<b>3.441.480</b>	<b>3.479.724</b>	<b>3.505.590</b>
2.1.1. Troškovi amortizacije	126.703	130.347	230.347	320.347	350.347	371.347	371.347	391.347	391.347	391.347	391.347	391.347
2.1.2. Troškovi inv. održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.1.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.1.4. Troškovi zarada	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.1.5. Troškovi osn. i pom. materijala	79.550	82.732	86.041	89.483	93.062	96.785	100.656	104.683	108.870	113.225	117.754	122.464
2.1.6. Ostali nemater. troškovi	914.905	868.098	882.962	899.839	915.916	935.615	953.004	974.365	993.173	1.012.733	1.034.877	1.056.033
<b>2.2. Finansijski rashodi</b>	<b>0</b>	<b>45.000</b>	<b>78.750</b>	<b>182.829</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>111.809</b>
<b>2.3. Vanredni rashodi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III DOBIT bruto (I-II)</b>	<b>570.258</b>	<b>543.807</b>	<b>507.216</b>	<b>293.174</b>	<b>300.023</b>	<b>314.363</b>	<b>439.347</b>	<b>459.347</b>	<b>597.473</b>	<b>669.336</b>	<b>805.504</b>	<b>1.110.181</b>
<b>IV POREZ NA DOBIT (9%)</b>	<b>51.323</b>	<b>48.943</b>	<b>45.649</b>	<b>26.386</b>	<b>27.002</b>	<b>28.293</b>	<b>39.541</b>	<b>41.341</b>	<b>53.773</b>	<b>60.240</b>	<b>72.495</b>	<b>99.916</b>
<b>V DOBIT neto</b>	<b>518.934</b>	<b>494.864</b>	<b>461.566</b>	<b>266.788</b>	<b>273.021</b>	<b>286.070</b>	<b>399.805</b>	<b>418.006</b>	<b>543.700</b>	<b>609.095</b>	<b>733.008</b>	<b>1.010.265</b>

Tabela 12.3: Projekcija bilansa uspjeha – scenario *optimizam*

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRIHODI (1+2+3)</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.242.822</b>	<b>3.420.337</b>	<b>3.607.729</b>	<b>3.805.548</b>	<b>4.014.374</b>	<b>4.234.822</b>	<b>4.467.539</b>	<b>4.713.210</b>	<b>4.972.556</b>	<b>5.246.342</b>	<b>5.535.371</b>
<b>1.1. Poslovni prihodi</b>	<b>3.043.000</b>	<b>3.202.670</b>	<b>3.380.185</b>	<b>3.567.577</b>	<b>3.765.396</b>	<b>3.974.222</b>	<b>4.194.670</b>	<b>4.427.387</b>	<b>4.673.058</b>	<b>4.932.404</b>	<b>5.206.190</b>	<b>5.495.219</b>
1.1.1. Ospluga brodova i jahti	2.880.000	3.039.250	3.207.320	3.384.700	3.571.906	3.769.483	3.978.006	4.198.084	4.430.356	4.675.501	4.934.232	5.207.303
1.1.2. Zakup prostora	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1.1.3. Granični prelaz	157.000	157.420	166.865	176.877	187.490	198.739	210.663	223.303	236.701	250.904	265.958	281.915
<b>1.2. Finansijski prihodi</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>
<b>1.3. Vanredni prihodi</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>	<b>27.652</b>
<b>II RASHODI (1+2+3)</b>	<b>2.512.894</b>	<b>2.659.326</b>	<b>2.836.117</b>	<b>3.192.783</b>	<b>3.334.903</b>	<b>3.476.171</b>	<b>3.513.738</b>	<b>3.663.553</b>	<b>3.702.842</b>	<b>3.816.345</b>	<b>3.873.863</b>	<b>3.771.579</b>
<b>2.1. Poslovni rashodi</b>	<b>2.512.894</b>	<b>2.614.326</b>	<b>2.757.367</b>	<b>3.009.954</b>	<b>3.074.015</b>	<b>3.215.283</b>	<b>3.252.850</b>	<b>3.402.665</b>	<b>3.441.954</b>	<b>3.555.457</b>	<b>3.612.976</b>	<b>3.659.770</b>
2.1.1. Troškovi amortizacije	126.703	126.703	230.347	320.347	350.347	371.347	371.347	391.347	391.347	391.347	391.347	391.347
2.1.2. Troškovi inv. održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.1.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.1.4. Troškovi zarada	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.1.5. Troškovi osn. i pom. materijala	79.550	84.323	89.383	94.745	100.430	106.456	112.843	119.614	126.791	134.398	142.462	151.010
2.1.6. Ostali nemater. troškovi	914.905	873.802	896.440	921.855	947.291	977.233	1.005.813	1.039.385	1.071.497	1.105.536	1.143.420	1.181.666
<b>2.2. Finansijski rashodi</b>	<b>0</b>	<b>45.000</b>	<b>78.750</b>	<b>182.829</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>260.888</b>	<b>111.809</b>
<b>2.3. Vanredni rashodi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III DOBIT bruto (I-II)</b>	<b>570.258</b>	<b>583.496</b>	<b>584.220</b>	<b>414.946</b>	<b>470.645</b>	<b>538.203</b>	<b>721.083</b>	<b>803.986</b>	<b>1.010.368</b>	<b>1.156.211</b>	<b>1.372.478</b>	<b>1.763.792</b>
<b>IV POREZ NA DOBIT (9%)</b>	<b>51.323</b>	<b>52.515</b>	<b>52.580</b>	<b>37.345</b>	<b>42.358</b>	<b>48.438</b>	<b>64.898</b>	<b>72.359</b>	<b>90.933</b>	<b>104.059</b>	<b>123.523</b>	<b>158.741</b>
<b>V DOBIT neto</b>	<b>518.934</b>	<b>530.981</b>	<b>531.640</b>	<b>377.601</b>	<b>428.287</b>	<b>489.765</b>	<b>656.186</b>	<b>731.627</b>	<b>919.435</b>	<b>1.052.152</b>	<b>1.248.955</b>	<b>1.605.051</b>





## 13. EKONOMSKO - FINANSIJSKA ANALIZA

### 13.1. Ekonomski tok

Na osnovu ekonomskog toka izvodi se analiza ekonomičnosti i rentabilnosti. Neto primici dobijeni su kao razlika između ukupnih primitaka i izdataka koje stvara projekat u svom ekonomskom vijeku, odnosno periodu koncesije od 12 godina.

Metoda ekonomskog toka se razlikuje od metode finansijskog toka, zato što nisu uključene one stavke koje predstavljaju vremenski finansijske transakcije. Među prilivima to su sva sredstva izvora finansiranja investicionog programa, a među izdacima anuiteti vezano za povraćaj kreditnih sredstava.

Tabela 13.1: Ekonomski tok projekta - scenario *pesimizam*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.156.562</b>	<b>3.236.348</b>	<b>3.318.193</b>	<b>3.402.150</b>	<b>3.488.274</b>	<b>3.576.623</b>	<b>3.667.252</b>	<b>3.760.223</b>	<b>3.855.595</b>	<b>3.953.430</b>	<b>8.491.837</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.156.562	3.236.348	3.318.193	3.402.150	3.488.274	3.576.623	3.667.252	3.760.223	3.855.595	3.953.430	4.053.794
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.411.575</b>	<b>2.987.104</b>	<b>2.958.609</b>	<b>2.819.795</b>	<b>3.166.081</b>	<b>2.862.729</b>	<b>2.940.158</b>	<b>2.960.545</b>	<b>3.046.899</b>	<b>3.080.626</b>	<b>3.116.210</b>
2.1. Investiciona ulaganja	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	921.653	932.715	945.528	957.264	972.332	984.783	1.000.884	1.014.093	1.027.699	1.043.515	1.057.948
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Porez na dobit	51.323	40.874	33.641	10.524	7.034	3.952	10.549	7.404	14.582	15.474	21.815	42.965
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.255.013</b>	<b>249.244</b>	<b>359.583</b>	<b>582.355</b>	<b>322.193</b>	<b>713.894</b>	<b>727.095</b>	<b>799.677</b>	<b>808.696</b>	<b>872.805</b>	<b>5.375.626</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-2.697.816</b>	<b>-2.448.572</b>	<b>-2.088.989</b>	<b>-1.506.634</b>	<b>258.362</b>	<b>2.227.268</b>	<b>2.705.119</b>	<b>3.145.213</b>	<b>3.371.554</b>	<b>3.922.166</b>	<b>8.583.899</b>

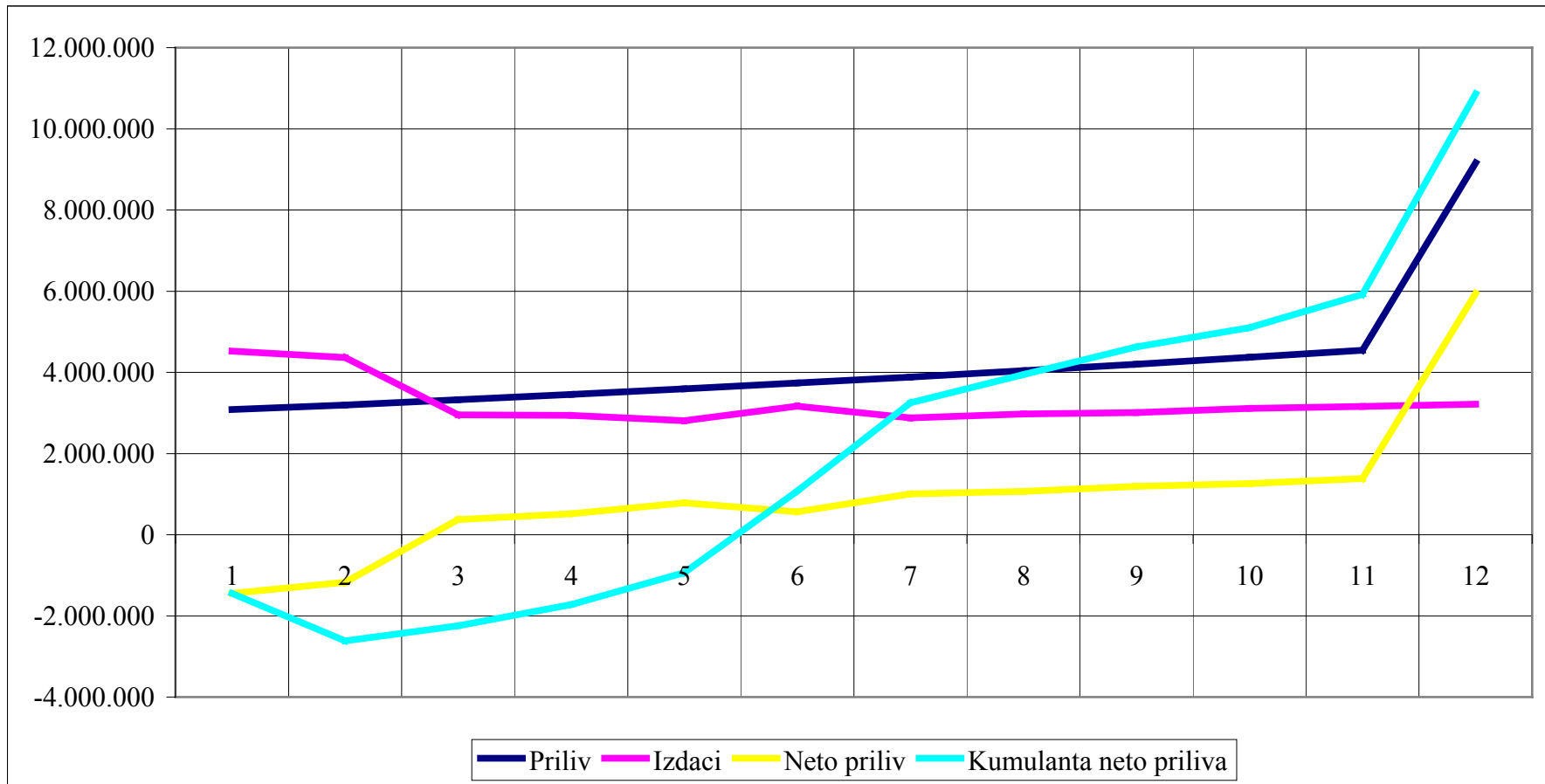


Tabela 13.2: Ekonomski tok projekta - scenario *realno*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.199.482</b>	<b>3.326.514</b>	<b>3.458.678</b>	<b>3.596.183</b>	<b>3.739.245</b>	<b>3.888.089</b>	<b>4.042.949</b>	<b>4.204.069</b>	<b>4.371.704</b>	<b>4.546.116</b>	<b>9.165.623</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.199.482	3.326.514	3.458.678	3.596.183	3.739.245	3.888.089	4.042.949	4.204.069	4.371.704	4.546.116	4.727.581
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.369.271</b>	<b>2.955.851</b>	<b>2.938.715</b>	<b>2.811.927</b>	<b>3.170.940</b>	<b>2.881.049</b>	<b>2.972.709</b>	<b>3.008.135</b>	<b>3.110.374</b>	<b>3.160.873</b>	<b>3.214.160</b>
2.1. Investiciona ulaganja	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	82.732	86.041	89.483	93.062	96.785	100.656	104.683	108.870	113.225	117.754	122.464
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	868.098	882.962	899.839	915.916	935.615	953.004	974.365	993.173	1.012.733	1.034.877	1.056.033
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Porez na dobit	51.323	48.943	45.649	26.386	27.002	28.293	39.541	41.341	53.773	60.240	72.495	99.916
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.169.789</b>	<b>370.663</b>	<b>519.964</b>	<b>784.256</b>	<b>568.305</b>	<b>1.007.040</b>	<b>1.070.241</b>	<b>1.195.935</b>	<b>1.261.330</b>	<b>1.385.243</b>	<b>5.951.463</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-2.612.592</b>	<b>-2.241.928</b>	<b>-1.721.965</b>	<b>-937.709</b>	<b>1.073.399</b>	<b>3.250.228</b>	<b>3.949.805</b>	<b>4.625.777</b>	<b>5.102.851</b>	<b>5.919.789</b>	<b>10.864.212</b>

Tabela 13.3: Ekonomski tok projekta - – scenario *optimizam*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>3.083.152</b>	<b>3.242.822</b>	<b>3.420.337</b>	<b>3.607.729</b>	<b>3.805.548</b>	<b>4.014.374</b>	<b>4.234.822</b>	<b>4.467.539</b>	<b>4.713.210</b>	<b>4.972.556</b>	<b>5.246.342</b>	<b>9.973.413</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.242.822	3.420.337	3.607.729	3.805.548	4.014.374	4.234.822	4.467.539	4.713.210	4.972.556	5.246.342	5.535.371
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.380.138</b>	<b>2.979.600</b>	<b>2.976.952</b>	<b>2.866.026</b>	<b>3.242.374</b>	<b>2.971.401</b>	<b>3.083.677</b>	<b>3.141.540</b>	<b>3.268.169</b>	<b>3.345.152</b>	<b>3.427.164</b>
2.1. Investiciona ulaganja	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	84.323	89.383	94.745	100.430	106.456	112.843	119.614	126.791	134.398	142.462	151.010
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	873.802	896.440	921.855	947.291	977.233	1.005.813	1.039.385	1.071.497	1.105.536	1.143.420	1.181.666
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Porez na dobit	51.323	52.515	52.580	37.345	42.358	48.438	64.898	72.359	90.933	104.059	123.523	158.741
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.137.316</b>	<b>440.737</b>	<b>630.777</b>	<b>939.522</b>	<b>771.999</b>	<b>1.263.421</b>	<b>1.383.862</b>	<b>1.571.669</b>	<b>1.704.387</b>	<b>1.901.190</b>	<b>6.546.249</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-2.580.118</b>	<b>-2.139.381</b>	<b>-1.508.604</b>	<b>-569.083</b>	<b>1.645.719</b>	<b>4.046.456</b>	<b>4.989.580</b>	<b>5.930.473</b>	<b>6.695.339</b>	<b>7.824.529</b>	<b>13.107.357</b>



*Slika 13.1: Grafički prikaz ekonomskog toka projekta – scenario realno*



## 13.2. Finansijski tok

Da bi se mogla izvesti ocjena likvidnosti projekta u toku njegove realizacije i eksploatacije radi se finansijski tok. On obuhvata sve izdatke i primitke tokom ukupnog vijeka projekta, i pored samog projekta, obuhvata izvore finansiranja i anuitete. Dakle, obuhvata sva novčana primanja i izdavanja, izuzev kamata i amortizacije, koja se akumulira i služi za otplatu obaveza i buduće investicije. Projekcija finansijskog i ekonomskog toka uključile su pretpostavke iz bilansa uspjeha, kao i ostatak vrijednosti projekta koji ostaje nakon njegovog ekonomskog vijeka.

Tabela 13.4: Finansijski tok projekta - *pesimizam*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>5.171.592</b>	<b>3.156.562</b>	<b>3.236.348</b>	<b>3.318.193</b>	<b>3.402.150</b>	<b>3.488.274</b>	<b>3.576.623</b>	<b>3.667.252</b>	<b>3.760.223</b>	<b>3.855.595</b>	<b>3.953.430</b>	<b>8.491.837</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.156.562	3.236.348	3.318.193	3.402.150	3.488.274	3.576.623	3.667.252	3.760.223	3.855.595	3.953.430	4.053.794
1.2. Izvori finansiranja	2.088.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.1. Sopstvena sredstva	2.078.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.2. Kredit	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.456.575</b>	<b>3.065.854</b>	<b>3.141.438</b>	<b>3.080.683</b>	<b>3.426.969</b>	<b>3.123.617</b>	<b>3.201.046</b>	<b>3.221.433</b>	<b>3.307.787</b>	<b>3.341.514</b>	<b>3.228.019</b>
2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	921.653	932.715	945.528	957.264	972.332	984.783	1.000.884	1.014.093	1.027.699	1.043.515	1.057.948
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Anuiteti	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
2.8. Porez na dobit	51.323	40.874	33.641	10.524	7.034	3.952	10.549	7.404	14.582	15.474	21.815	42.965
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>645.637</b>	<b>-1.300.013</b>	<b>170.494</b>	<b>176.755</b>	<b>321.467</b>	<b>61.305</b>	<b>453.006</b>	<b>466.207</b>	<b>538.790</b>	<b>547.808</b>	<b>611.917</b>	<b>5.263.817</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>645.637</b>	<b>-654.376</b>	<b>-483.882</b>	<b>-307.128</b>	<b>14.339</b>	<b>75.644</b>	<b>528.650</b>	<b>994.856</b>	<b>1.533.646</b>	<b>2.081.454</b>	<b>2.693.370</b>	<b>7.957.188</b>

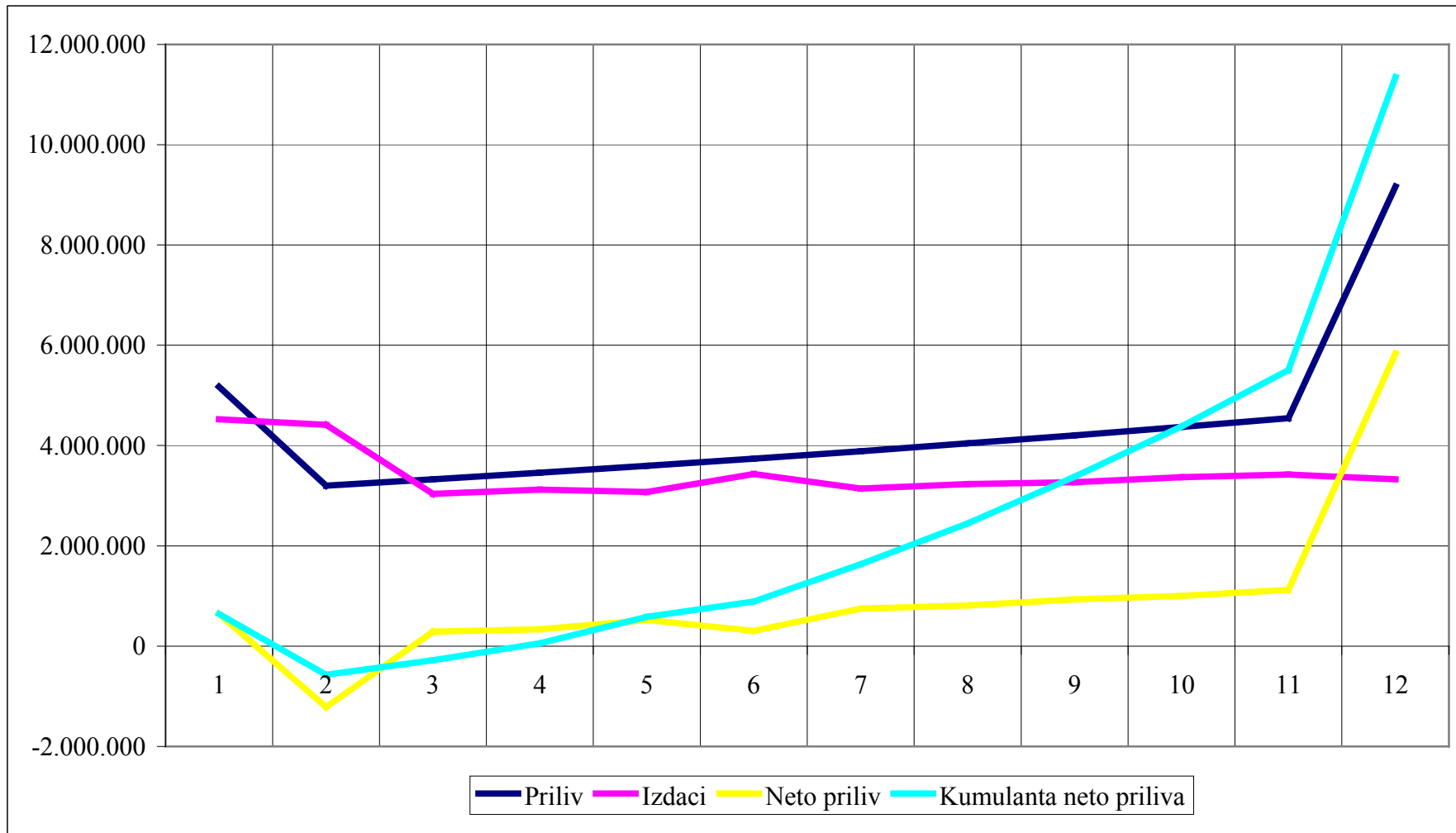


Tabela 13.5: Finansijski tok projekta - *realno*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>5.171.592</b>	<b>3.199.482</b>	<b>3.326.514</b>	<b>3.458.678</b>	<b>3.596.183</b>	<b>3.739.245</b>	<b>3.888.089</b>	<b>4.042.949</b>	<b>4.204.069</b>	<b>4.371.704</b>	<b>4.546.116</b>	<b>9.165.623</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.199.482	3.326.514	3.458.678	3.596.183	3.739.245	3.888.089	4.042.949	4.204.069	4.371.704	4.546.116	4.727.581
1.2. Izvori finansiranja	2.088.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.1. Sopstvena sredstva	2.078.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.2. Kredit	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.414.271</b>	<b>3.034.601</b>	<b>3.121.544</b>	<b>3.072.815</b>	<b>3.431.828</b>	<b>3.141.937</b>	<b>3.233.597</b>	<b>3.269.023</b>	<b>3.371.261</b>	<b>3.421.761</b>	<b>3.325.969</b>
2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	82.732	86.041	89.483	93.062	96.785	100.656	104.683	108.870	113.225	117.754	122.464
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	868.098	882.962	899.839	915.916	935.615	953.004	974.365	993.173	1.012.733	1.034.877	1.056.033
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Anuiteti	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
2.8. Porez na dobit	51.323	48.943	45.649	26.386	27.002	28.293	39.541	41.341	53.773	60.240	72.495	99.916
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>645.637</b>	<b>-1.214.789</b>	<b>291.913</b>	<b>337.135</b>	<b>523.368</b>	<b>307.417</b>	<b>746.152</b>	<b>809.353</b>	<b>935.047</b>	<b>1.000.442</b>	<b>1.124.355</b>	<b>5.839.654</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>645.637</b>	<b>-569.152</b>	<b>-277.238</b>	<b>59.896</b>	<b>583.265</b>	<b>890.681</b>	<b>1.636.834</b>	<b>2.446.186</b>	<b>3.381.233</b>	<b>4.381.675</b>	<b>5.506.031</b>	<b>11.345.685</b>

Tabela 13.6: Finansijski tok projekta - *optimizam*

STRUKTURA	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I PRILIV</b>	<b>5.171.592</b>	<b>3.242.822</b>	<b>3.420.337</b>	<b>3.607.729</b>	<b>3.805.548</b>	<b>4.014.374</b>	<b>4.234.822</b>	<b>4.467.539</b>	<b>4.713.210</b>	<b>4.972.556</b>	<b>5.246.342</b>	<b>9.973.413</b>
1.1. Ukupni prihodi	3.083.152	3.242.822	3.420.337	3.607.729	3.805.548	4.014.374	4.234.822	4.467.539	4.713.210	4.972.556	5.246.342	5.535.371
1.2. Izvori finansiranja	2.088.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.1. Sopstvena sredstva	2.078.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.2. Kredit	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
<b>II IZDACI</b>	<b>4.525.955</b>	<b>4.425.138</b>	<b>3.058.350</b>	<b>3.159.781</b>	<b>3.126.914</b>	<b>3.503.262</b>	<b>3.232.289</b>	<b>3.344.565</b>	<b>3.402.428</b>	<b>3.529.057</b>	<b>3.606.040</b>	<b>3.538.973</b>
2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi investicionog održavanja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
2.3. Troškovi osiguranja	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
2.4. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	79.550	84.323	89.383	94.745	100.430	106.456	112.843	119.614	126.791	134.398	142.462	151.010
2.5. Ostali nematerijalni troškovi	914.905	873.802	896.440	921.855	947.291	977.233	1.005.813	1.039.385	1.071.497	1.105.536	1.143.420	1.181.666
2.6. Bruto zarade	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
2.7. Anuiteti	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
2.8. Porez na dobit	51.323	52.515	52.580	37.345	42.358	48.438	64.898	72.359	90.933	104.059	123.523	158.741
<b>III NETO PRILIV (I-II)</b>	<b>645.637</b>	<b>-1.182.316</b>	<b>361.987</b>	<b>447.948</b>	<b>678.634</b>	<b>511.111</b>	<b>1.002.533</b>	<b>1.122.974</b>	<b>1.310.781</b>	<b>1.443.499</b>	<b>1.640.302</b>	<b>6.434.440</b>
<b>IV KUMULANTA NETO PRILIVA</b>	<b>645.637</b>	<b>-536.678</b>	<b>-174.691</b>	<b>273.257</b>	<b>951.890</b>	<b>1.463.002</b>	<b>2.465.535</b>	<b>3.588.509</b>	<b>4.899.290</b>	<b>6.342.789</b>	<b>7.983.091</b>	<b>14.417.531</b>



Slika 13.2: *Grafički prikaz finansijskog toka projekta – scenario realno*



### 13.3. Gotovinski tok novca – (cash flow)

Cash flow pokazuje visinu raspoloživih sredstava za interno finansiranje i za mogućnost vraćanja zajmova, na osnovu koje se utvrđuje optimalna granica zaduženja.

Tabela 13.7: Cash flow – scenario pesimizam

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I NOVČANI TOKOVI IZ POSLOVNIH AKTIVNOTI</b>	645.637	584.987	649.244	609.583	682.355	672.193	738.894	727.095	799.677	808.696	872.805	5.375.626
1.1. Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3.083.152	3.156.562	3.236.348	3.318.193	3.402.150	3.488.274	3.576.623	3.667.252	3.760.223	3.855.595	3.953.430	8.491.837
1.1.1. Ukupan prihod	3.083.152	3.156.562	3.236.348	3.318.193	3.402.150	3.488.274	3.576.623	3.667.252	3.760.223	3.855.595	3.953.430	4.053.794
1.1.2. Ostatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
1.2. Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	2.437.515	2.571.575	2.587.104	2.708.609	2.719.795	2.816.081	2.837.729	2.940.158	2.960.545	3.046.899	3.080.626	3.116.210
1.2.1. Troškovi investicionog održavanja i osiguranja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
1.2.2. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
1.2.3. Ostali nematerijalni troškovi	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550	79.550
1.2.4. Bruto zarade	914.905	921.653	932.715	945.528	957.264	972.332	984.783	1.000.884	1.014.093	1.027.699	1.043.515	1.057.948
1.2.5. Porez na dobit	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
<b>II NOVČANI TOKOVI IZ INVESTIC. AKTIVNOSTI</b>	51.323	40.874	33.641	10.524	7.034	3.952	10.549	7.404	14.582	15.474	21.815	42.965
2.1. Priliv gotovine iz investicionih aktivnosti	-2.088.440	-1.840.000	-400.000	-250.000	-100.000	-350.000	-25.000	0	0	0	0	0
2.2. Odliv gotovine iz investicionih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
<b>III NOVČANI TOKOVI IZ FINANSIJ. AKTIVNOSTI</b>	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
3.1. Priliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	-45.000	-78.750	-182.829	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-111.809
3.1.1. Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Odliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1. Anuitet	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
<b>IV NETO TOK GOTOVINE</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.300.013</b>	<b>170.494</b>	<b>176.755</b>	<b>321.467</b>	<b>61.305</b>	<b>453.006</b>	<b>466.207</b>	<b>538.790</b>	<b>547.808</b>	<b>611.917</b>	<b>5.263.817</b>



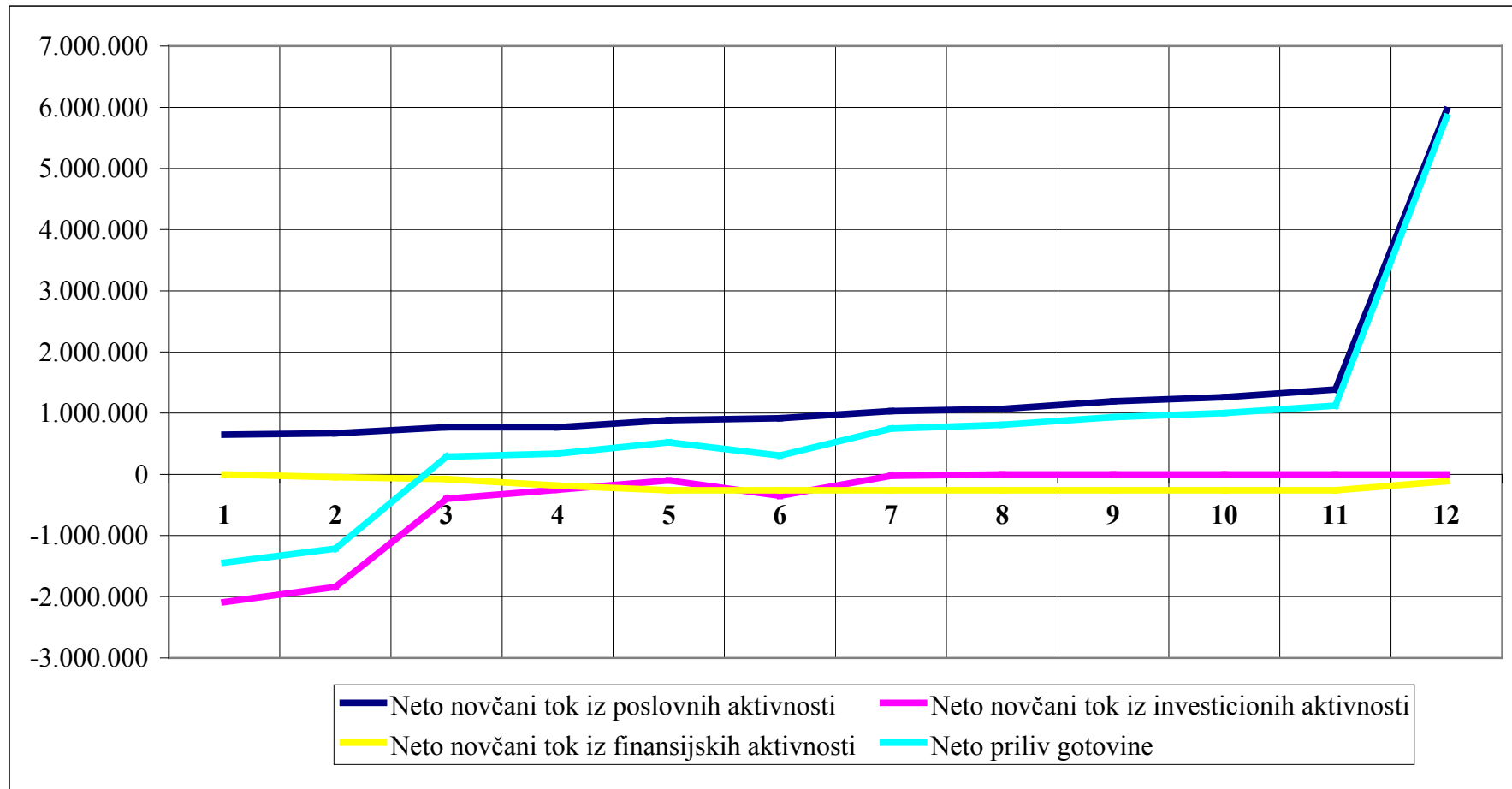
Tabela 13.8: Cash flow – scenario *realno*

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I NOVČANI TOKOVI IZ POSLOVNIH AKTIVNOTI</b>	<b>645.637</b>	<b>670.211</b>	<b>770.663</b>	<b>769.964</b>	<b>884.256</b>	<b>918.305</b>	<b>1.032.040</b>	<b>1.070.241</b>	<b>1.195.935</b>	<b>1.261.330</b>	<b>1.385.243</b>	<b>5.951.463</b>
1.1. Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3.083.152	3.199.482	3.326.514	3.458.678	3.596.183	3.739.245	3.888.089	4.042.949	4.204.069	4.371.704	4.546.116	9.165.623
1.1.1. Ukupan prihod	3.083.152	3.199.482	3.326.514	3.458.678	3.596.183	3.739.245	3.888.089	4.042.949	4.204.069	4.371.704	4.546.116	4.727.581
1.1.2. Oстatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
1.2. Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	2.437.515	2.529.271	2.555.851	2.688.715	2.711.927	2.820.940	2.856.049	2.972.709	3.008.135	3.110.374	3.160.873	3.214.160
1.2.1. Troškovi investicionog održavanja i osiguranja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
1.2.2. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
1.2.3. Ostali nematerijalni troškovi	79.550	82.732	86.041	89.483	93.062	96.785	100.656	104.683	108.870	113.225	117.754	122.464
1.2.4. Bruto zarade	914.905	868.098	882.962	899.839	915.916	935.615	953.004	974.365	993.173	1.012.733	1.034.877	1.056.033
1.2.5. Porez na dobit	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
<b>II NOVČANI TOKOVI IZ INVESTIC. AKTIVNOSTI</b>	<b>51.323</b>	<b>48.943</b>	<b>45.649</b>	<b>26.386</b>	<b>27.002</b>	<b>28.293</b>	<b>39.541</b>	<b>41.341</b>	<b>53.773</b>	<b>60.240</b>	<b>72.495</b>	<b>99.916</b>
2.1. Priliv gotovine iz investicionih aktivnosti	-2.088.440	-1.840.000	-400.000	-250.000	-100.000	-350.000	-25.000	0	0	0	0	0
2.2. Odliv gotovine iz investicionih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
<b>III NOVČANI TOKOVI IZ FINANSIJ. AKTIVNOSTI</b>	<b>2.088.440</b>	<b>1.840.000</b>	<b>400.000</b>	<b>250.000</b>	<b>100.000</b>	<b>350.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1. Priliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	-45.000	-78.750	-182.829	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-111.809
3.1.1. Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Odliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1. Anuitet	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
<b>IV NETO TOK GOTOVINE</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.214.789</b>	<b>291.913</b>	<b>337.135</b>	<b>523.368</b>	<b>307.417</b>	<b>746.152</b>	<b>809.353</b>	<b>935.047</b>	<b>1.000.442</b>	<b>1.124.355</b>	<b>5.839.654</b>

Tabela 13.9: Cash flow – scenario *optimizam*

OPIS	GODINE KONCESIJE											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>I NOVČANI TOKOVI IZ POSLOVNIH AKTIVNOTI</b>	<b>645.637</b>	<b>702.684</b>	<b>840.737</b>	<b>880.777</b>	<b>1.039.522</b>	<b>1.121.999</b>	<b>1.288.421</b>	<b>1.383.862</b>	<b>1.571.669</b>	<b>1.704.387</b>	<b>1.901.190</b>	<b>6.546.249</b>
1.1. Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3.083.152	3.242.822	3.420.337	3.607.729	3.805.548	4.014.374	4.234.822	4.467.539	4.713.210	4.972.556	5.246.342	9.973.413
1.1.1. Ukupan prihod	3.083.152	3.242.822	3.420.337	3.607.729	3.805.548	4.014.374	4.234.822	4.467.539	4.713.210	4.972.556	5.246.342	5.535.371
1.1.2. Oстatak vrijednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.438.042
1.2. Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	2.437.515	2.540.138	2.579.600	2.726.952	2.766.026	2.892.374	2.946.401	3.083.677	3.141.540	3.268.169	3.345.152	3.427.164
1.2.1. Troškovi investicionog održavanja i osiguranja	12.711	21.002	28.202	30.902	32.792	32.792	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392	34.392
1.2.2. Troškovi osnovnog i pomoćnog materijala	39.530	44.712	49.212	50.712	51.762	51.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762	52.762
1.2.3. Ostali nematerijalni troškovi	79.550	84.323	89.383	94.745	100.430	106.456	112.843	119.614	126.791	134.398	142.462	151.010
1.2.4. Bruto zarade	914.905	873.802	896.440	921.855	947.291	977.233	1.005.813	1.039.385	1.071.497	1.105.536	1.143.420	1.181.666
1.2.5. Porez na dobit	1.339.496	1.463.783	1.463.783	1.591.392	1.591.392	1.675.693	1.675.693	1.765.165	1.765.165	1.837.021	1.848.592	1.848.592
<b>II NOVČANI TOKOVI IZ INVESTIC. AKTIVNOSTI</b>	<b>51.323</b>	<b>52.515</b>	<b>52.580</b>	<b>37.345</b>	<b>42.358</b>	<b>48.438</b>	<b>64.898</b>	<b>72.359</b>	<b>90.933</b>	<b>104.059</b>	<b>123.523</b>	<b>158.741</b>
2.1. Priliv gotovine iz investicionih aktivnosti	-2.088.440	-1.840.000	-400.000	-250.000	-100.000	-350.000	-25.000	0	0	0	0	0
2.2. Odliv gotovine iz investicionih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.1. Investicije	2.088.440	1.840.000	400.000	250.000	100.000	350.000	25.000	0	0	0	0	0
<b>III NOVČANI TOKOVI IZ FINANSIJ. AKTIVNOSTI</b>	<b>2.088.440</b>	<b>1.840.000</b>	<b>400.000</b>	<b>250.000</b>	<b>100.000</b>	<b>350.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1. Priliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	-45.000	-78.750	-182.829	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-260.888	-111.809
3.1.1. Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Odliv gotovine iz finansijskih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1. Anuitet	0	45.000	78.750	182.829	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	260.888	111.809
<b>IV NETO TOK GOTOVINE</b>	<b>-1.442.803</b>	<b>-1.182.316</b>	<b>361.987</b>	<b>447.948</b>	<b>678.634</b>	<b>511.111</b>	<b>1.002.533</b>	<b>1.122.974</b>	<b>1.310.781</b>	<b>1.443.499</b>	<b>1.640.302</b>	<b>6.434.440</b>





Slika 13.3: Grafički prikaz cash flow-a



## 14. OCJENA PROJEKTA

U okviru ovog pogavlja biće obrađene dvije vrste pokazatelja:

- ✓ statički pokazatelji, i
- ✓ dinamički pokazatelji programa.

### 14.1. Statički pristup ocjeni projekta

Ova ocjena je urađena za reprezentativnu treću godinu, kao godinu punog korišćenja kapaciteta i maksimalnog kreditnog opterećenja

Tabela 14.1: Prikaz statičkih pokazatelja

Opis	Pesimizam	Realno	Optimizam
Rentabilnost rada	5.002,16	6.787,74	7.818,24
Investicije prema broju radnika	114.540,35	114.540,35	114.540,35
Akumulativnost	0,04	0,06	0,07
Ekonomičnost	1,13	1,18	1,21
Rentabilnost projekta	4,37	5,93	6,83
Dugoročna zaduženost	0,22	0,22	0,22
Koeficijent pokriva iz ukupnog duga	4,32	5,86	6,75

### 14.2. Dinamički pokazatelji

Dinamički pokazatelji projekta utvrđeni su na osnovu sagledavanja određenog vremenskog perioda u kojem se analiziraju njegovi efekti. Dinamička ocjena obuhvata:

- ✓ Metod neto sadašnje vrijednosti,
- ✓ Relativna efikasnost projekta,
- ✓ Metod interne stope rentabilnosti i
- ✓ Period povraćaja finansijskih ulaganja.

#### 14.2.1. Neto sadašnja vrijednost

Proračun neto sadašnje vrijednosti prikazan je u sledećoj tabeli.



Tabela 14.2: Proračun neto sadašnje vrijednosti za tri scenarija diskontnog faktora

Godina	Neto priliv	Dis. faktor 8.0%	Diskontovani neto priliv	Dis. faktor 6.0%	Diskontovani neto priliv	Dis. faktor 4.5%	Diskontovani neto priliv
1	-1.442.802,75	0,93	-1.335.928,47	0,94	-1.361.134,67	0,96	-1.380.672,49
2	-1.169.788,89	0,86	-1.002.905,43	0,89	-1.041.107,95	0,92	-1.071.210,72
3	370.663,18	0,79	294.244,38	0,84	311.215,95	0,88	324.810,89
4	519.963,63	0,74	382.188,79	0,79	411.859,90	0,84	436.021,40
5	784.256,10	0,68	533.751,52	0,75	586.041,78	0,80	629.327,13
6	568.304,87	0,63	358.128,47	0,70	400.632,51	0,77	436.398,89
7	1.007.040,21	0,58	587.598,29	0,67	669.739,26	0,73	740.001,81
8	1.070.240,53	0,54	578.217,66	0,63	671.482,15	0,70	752.577,22
9	1.195.934,80	0,50	598.265,15	0,59	707.871,97	0,67	804.749,82
10	1.261.330,13	0,46	584.239,90	0,56	704.320,16	0,64	812.205,39
11	1.385.243,07	0,43	594.107,01	0,53	729.728,77	0,62	853.585,03
12	5.951.463,31	0,40	2.363.407,96	0,50	2.957.694,93	0,59	3.509.362,86
<b>JKUPNO</b>	<b>11.501.848,19</b>		<b>4.535.315,24</b>		<b>5.748.344,76</b>		<b>6.847.157,22</b>

### 14.2.2. Relativne efikasnost projekta

Proračun relativne efikasnosti projekta prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela 14.3: Relativna efikasnost projekta

r/b	Elementi	Pesimizam	Realno	Optimizam
1.	NSV ulaganja	2.742.702,34	4.535.315,24	6.103.962,56
2.	SV projekta	2.088.440,00	2.088.440,00	2.088.440,00
	<b>Relativna efikasnost projekta</b>	<b>1,31</b>	<b>2,17</b>	<b>2,92</b>

### 14.2.3. Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti je izračunata metodom interpolacije. Za scenario **pesimizam** iznosi **19,66%**, za scenario **realno** iznosi **26,23%** i za scenario **optimizam** iznosi **30,99%**.

Tabela 14.4: Proračun interne stope rentabilnosti – scenario **pesimizam**

GODINA PROJEKTA	NETO PRILIV	ds=19,66%	ds=19,67%
1	-1.442.802,75	-1.205.751,92	-1.205.651,17
2	-1.255.013,23	-876.496,74	-876.350,26
3	249.243,63	145.471,21	145.434,75
4	359.583,46	175.389,55	175.330,93
5	582.354,73	237.379,17	237.280,01
6	322.192,92	109.754,42	109.699,40
7	713.893,66	203.231,27	203.112,42
8	727.094,56	172.981,20	172.865,60
9	799.677,44	158.991,48	158.871,95
10	808.695,56	134.367,76	134.255,52
11	872.804,65	121.193,15	121.081,80
12	5.375.626,34	623.793,85	623.168,63
<b>UKUPNO</b>	<b>8.113.350,97</b>	<b>304,41</b>	<b>-900,43</b>



Tabela 14.5: Proračun interne stope rentabilnosti – scenario *realno*

GODINA PROJEKTA	NETO PRILIV	ds=26,23%	ds=26,24%
1	-1.442.802,75	-1.142.995,13	-1.142.904,59
2	-1.169.788,89	-734.145,82	-734.029,51
3	370.663,18	184.285,73	184.241,94
4	519.963,63	204.796,55	204.731,67
5	784.256,10	244.706,21	244.609,31
6	568.304,87	140.477,21	140.410,46
7	1.007.040,21	197.200,83	197.091,51
8	1.070.240,53	166.027,77	165.922,59
9	1.195.934,80	146.975,27	146.870,52
10	1.261.330,13	122.801,30	122.704,05
11	1.385.243,07	106.840,91	106.747,85
12	5.951.463,31	363.640,94	363.295,43
<b>UKUPNO</b>	<b>11.501.848,19</b>	<b>611,78</b>	<b>-308,78</b>

Tabela 14.6: Proračun interne stope rentabilnosti – scenario *optimizam*

GODINA PROJEKTA	NETO PRILIV	ds=30,99%	ds=31,00%
1	-1.442.802,75	-1.101.460,23	-1.101.376,15
2	-1.137.315,67	-662.833,94	-662.732,75
3	440.737,30	196.094,49	196.049,58
4	630.776,69	214.251,10	214.185,69
5	939.521,51	243.621,73	243.528,76
6	771.999,38	152.822,78	152.752,80
7	1.263.420,74	190.933,00	190.831,00
8	1.383.862,07	159.656,89	159.559,42
9	1.571.669,39	138.426,08	138.331,01
10	1.704.386,96	114.600,57	114.513,12
11	1.901.189,84	97.590,14	97.508,22
12	6.546.248,82	256.528,02	256.293,13
<b>UKUPNO</b>	<b>14.573.694,28</b>	<b>230,62</b>	<b>-556,18</b>

#### 14.2.4. Period povraćaja investicija

Rok povraćaja investicije je period izražen u godinama za koji će diskontovani godišnji neto prilivi od investicije da povrate diskontovana ukupno uložena sredstva. Realizacija projekta je opravdana ukoliko je rok vraćanja uloženi sredstava  $\leq$  vremenskom periodu utvrđenom od strane banke.

Rok povraćaj sredstava iznosi: (i) **7 godina i 64 dana za pesimizam**, (ii) **6 godina i 37 dana za realno**, (iii) **5 godina i 73 dana za optimizam**.

Tabela 14.7: Proračun perioda povraćaja sredstava

Godina	<i>Pesimizam</i>		<i>Realno</i>		<i>Optimizam</i>	
	Neto priliv	Kumulanta neto priliva	Neto priliv	Kumulanta neto priliva	Neto priliv	Kumulanta neto priliva
1	-1.442.802,75	-1.442.802,75	-1.442.802,75	-1.442.802,75	-1.442.802,75	-1.442.802,75
2	-1.255.013,23	-2.697.815,98	-1.169.788,89	-2.612.591,64	-1.137.315,67	-2.580.118,43
3	249.243,63	-2.448.572,35	370.663,18	-2.241.928,46	440.737,30	-2.139.381,13
4	359.583,46	-2.088.988,89	519.963,63	-1.721.964,83	630.776,69	-1.508.604,44
5	582.354,73	-1.506.634,16	784.256,10	-937.708,73	939.521,51	-569.082,92
6	322.192,92	-1.184.441,24	568.304,87	-369.403,85	771.999,38	202.916,46
7	713.893,66	-470.547,58	1.007.040,21	637.636,36	1.263.420,74	1.466.337,20
8	727.094,56	256.546,98	1.070.240,53	1.707.876,89	1.383.862,07	2.850.199,27
9	799.677,44	1.056.224,43	1.195.934,80	2.903.811,69	1.571.669,39	4.421.868,65
10	808.695,56	1.864.919,98	1.261.330,13	4.165.141,81	1.704.386,96	6.126.255,62
11	872.804,65	4.180.527,39	1.385.243,07	6.993.187,64	1.901.189,84	9.470.248,21
12	5.375.626,34	10.811.166,95	5.951.463,31	14.114.439,84	6.546.248,82	17.153.812,70
<b>UKUPNO</b>	<b>8.113.350,97</b>		<b>11.501.848,19</b>		<b>14.573.694,28</b>	



## **15. ANALIZA RIZIKA I OSJETLJIVOSTI PROJEKTA**

---

### **15.1. Analiza rizika**

Uspostavljanje adekvatnog sistema upravljanja preduzećem podrazumijeva uspostavljanje sistema koji integriše upravljanje poslovnim aktivnostima, upravljanje rizicima, i dodjelu organizacione odgovornosti<sup>29</sup>. Niti jedan rizik nije moguće u potpunosti izbjeći jer nema poslovne aktivnosti bez rizika, i zato je rizik neizostavni dio svake organizacije i kao takav usko je povezan s procesom odlučivanja, pa zato efikasan i fleksibilan i kontinuirano odgovoran pristup (sistem) upravljanja rizicima predstavlja ključ dugoročnog opstanka, stabilnosti i razvoja cjelokupnog poslovnog sistema i od interesa je kako za interne stejkholdere (menadžment, akcionare), tako i za eksterne stejkholdere, odnosno cjelokupnu društvenu zajednicu.

Iako se priroda pojma rizik lako intuitivno naslućuje, njegova nedvosmislena, univerzalno prihvaćena definicija ne postoji. Mnogi autori razlikuju pojmove rizika i neizvjesnosti:

- ✓ Rizik je vjerovatnoća nastanka nekog nepovoljnog ili štetnog događaja, koju je moguće odrediti i izmjeriti, odnosno opšte, statistički modelirati;
- ✓ Neizvjesnost je okolnost u kojoj ne postoji dovoljno tačna spoznaja o vjerovatnoći nastanka štetnog događaja, nego samo svijest o mogućnosti njegove realizacije.

U najširem i najopštijem pojmovnom određivanju rizik je definisan kao mogućnost trpljenja štete ili gubitka, odnosno «faktor, stvar, element ili kurs koji uključuje neizvjesnost i opasnost».<sup>30</sup> Međutim, pojam rizika ne samo da se mijenja već i varira u zavisnosti od segmenta ljudskog života i djelatnosti te se kao takav različito definiše i vrednuje. Prema međunarodnom standardu ISO 31000:2009 rizik je definisan kao «efekat neizvjesnosti na ciljeve». Ova definicija uključuje i pozitivan i negativan uticaj na ostvarenje ciljeva. Koncept rizika ima tri nužna elementa: (i) percepciju da li se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi, (ii) vjerovatnoću da će se on zaista dogoditi i (iii) posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi. Rizik je, dakle, rezultat sinergije interakcija ova tri elementa.<sup>31</sup> Rizik uključuje 3 neizostavne komponente: (i) neizvjesnost pojave uticaja, (ii) izloženost uticaju, i (iii) vrijeme.

U islovima izloženosti globalnim uticajima i trendovima poslovanja, upravljanje rizicima se postavlja kao nužan dio poslovanja kome se posvećuje sve veća pažnja. Prema ISO 31000 standardu upravljanje rizikom predstavlja identifikaciju, ocjenu, izdvajanje prioriteta, zatim koordiniranje i ekonomično primijenjivanje resursa kako bi se minimizirala, pratila i kontrolisala mogućnost ili uticaj neželjenih događaja i maksimizirala realizacija očekivanih uspjeha. Proces upravljanja rizikom podrazumijeva realizaciju procesa koji se, po nekim autorima, sastoji iz 6 faza<sup>32</sup>: (i) analiza poslovne aktivnosti, (ii) identifikacija rizika, (iii) analiza rizika, (iv) određivanje reakcije na rizik, (v) praćenje rizika, (vi) izvještavanje o riziku.

---

<sup>29</sup> «Luka Kotor» A.D. ima usvojeni «Plan integriteta» od 28.12.2017. godine.

<sup>30</sup> The American Heritage Dictionary, Fourth Edition copyright Houghton Mifflin Company

<sup>31</sup> Josip Kereta: «Upravljanje rizicima» RRiF, Broj 8, Zagreb, 2004., str. 48-53.

<sup>32</sup> Chapman C., Ward S., (2003): Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights, Wiley, New York



Upravljanje rizikom treba da bude uključeno u sve faze razvoja neke aktivnosti sa ciljem da omogući: bolju identifikaciju stanja sistema i prisutnih ili potencijalnih opasnosti, procjenu dobiti/gubitaka iz neizvjesnosti i raznolikosti, pouzdaniji osnov za odlučivanje i planiranje, efektivniju raspodjelu i upotrebu resursa, bolje upravljanje incidentima, smanjenje gubitaka i troškova rizika uključujući i komercijalne premije osiguranja, veću bezbjednost i povjerenje svih stejkholdera i efektivnije upravljanje organizacijom.

Radi standardizacije upravljanja rizicima, pristupilo se izradi međunarodnih standarda, čija je svrha standardizacija postupanja na globalnom nivou. Rezultat takvih nastojanja su brojne norme za upravljanje rizicima, od kojih se izdvaja norma ISO 31000:2009.

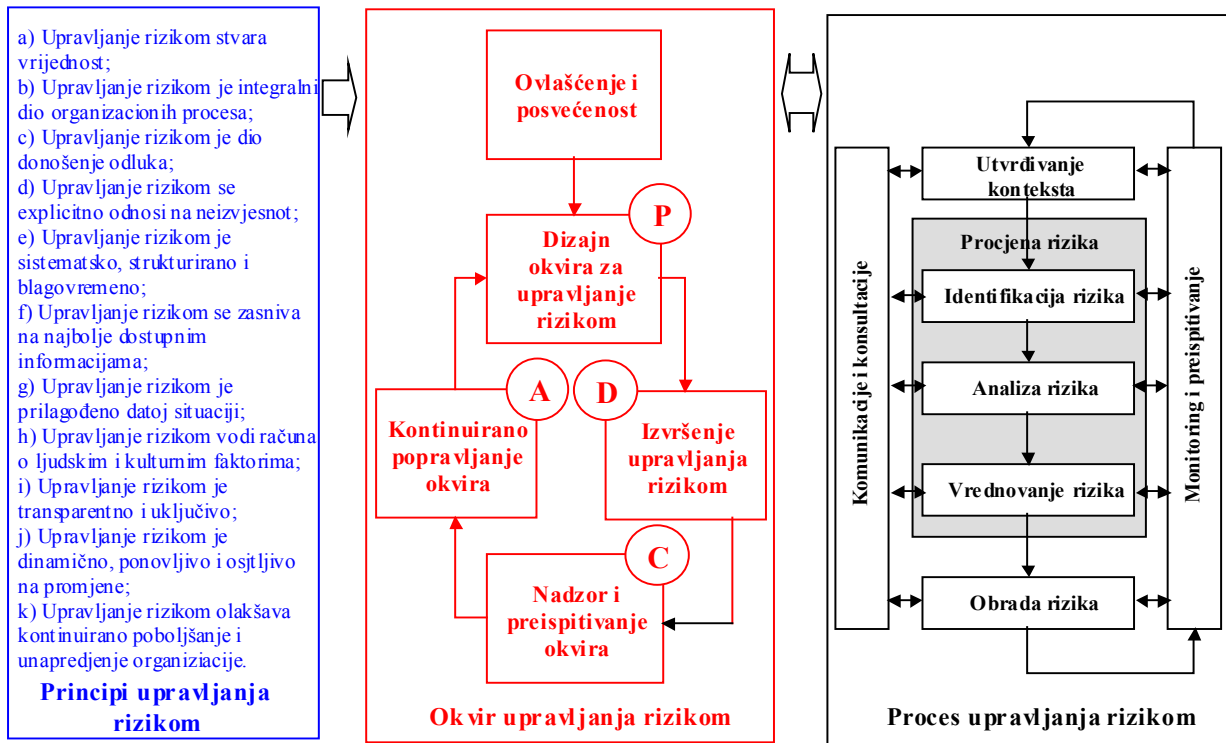
Tabela 15.1: Pregled važnijih nacionalnih i međunarodnih standarda za upravljanje rizicima<sup>33</sup>

IZDAVAČ	NAZIV OKUMENTA <sup>34</sup>
ISO/IEC	<b>ISO/FIDS 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines</b> (ISO/FIDS 31000:2009 Upravljanje rizicima - Načela i smjernice)
	<b>ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards</b> (Vodič ISO/IEC 73:2002 Upravljanje rizicima - Rječnik - Smjernice za primjenu standarda)
	<b>ISO/IEC Guide 51:1999 Safety aspects - Guidelines for their inclusion in standards</b> (Vodič ISO/IEC 51:1999 Sigurnosni aspekti - Smjernice za njihovo uključivanje u standarde)
	<b>ISO 14971:2000 Medical devices - Application of risk management to medical devices</b> (ISO 14971:2000 Medicinska oprema - aplikacija za upravljanje rizicima kod medicinske opreme)
	<b>ISO 17776:2000 Petroleum and natural gas industries - Offshore production installation - Guidelines on tools and techniques for hazard identification and risk assessment</b> (ISO 17776:2000 Industrija nafte i prirodnog plina - Instalacije za proizvodnju u podmorju - Primjena alata i tehnika za procjenu opasnosti i ocjenu rizika)
	<b>ISO 10006 Quality management systems - Guidelines for quality management in projects</b> (ISO 10006 Sistemi upravljanja kvalitetom - Smjernice za upravljanje kvalitetom u projektima)
	<b>IEC 62198 Project Risk management - Application guidelines</b> (IEC 62198 Upravljanja rizicima projekta - Smjernice za primjenu)
	<b>IEC 60300-3-9 Risk analyses of technological systems - Application guide</b> (IEC 60300-3-9 Analiza rizika tehnoloških sistema - Smjernice za primjenu)
CSA <sup>29</sup>	<b>CSA Q 850:1997 Risk Management Guidelines for Decision Makers</b> (CSA Q 850:1997 Smjernice za upravljanje rizicima za donosiocce odluka)
JSA	<b>JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of risk management system</b> (JIS Q 2001:2001 Smjernice za izgradnju i implementaciju sistema upravljanja rizicima)
AS/NZS	<b>AS/NZS 4360:2004 Risk management</b> (AS/NZS 4360:2004 Upravljanje rizicima)
	<b>AS/NZS HB 436:2004 Risk Management Guidelines Companion to ASA/NZS 436:2004</b> (AS/NZS HB 436:2004 Smjernice za upravljanje rizicima zajedno s ASA/NZS 436:2004)
	<b>AS/NZS HB 203:2004 Environmental Risk Management - Principles and process</b> (AS/NZS HB 203:2004 Upravljanje rizicima zaštite životne sredine - Načela i proces)
	<b>AS/NZS HB 221:2004 Business Continuity Management</b> (AS/NZS HB 221:2004 Upravljanje kontinuitetom poslovanja)
	<b>AS/NZS HB 240:2004 Guidelines for managing risk in outsourcing utilizing the AS/NZS 4360 process</b> (AS/NZS HB 240:2004 Smjernice za upravljanje rizikom kod outsourcinga AS/NZS 4360 procesa)
	<b>AS/NZS 4810.1 Medical devices - Risk management - Application of risk analysis</b> (AS/NZS 4810.1 Medicinska oprema - upravljanje rizikom - Aplikacija za analizu rizika)
AS	<b>AS HB 205:2004 OHS Risk Management Hand Book</b> (AS HB 205:2004 OHS Priručnik upravljanja rizicima)
	<b>AS HB 254:2004 Guide to control assurance and risk management</b> (AS HB 254:2004 Vodič za kontrolu osiguranja i upravljanje rizicima)
BSI	<b>PAS 56:2003 Guide to Business Continuity</b> (PAS 56:2003 Smjernice za kontinuirano poslovanje)

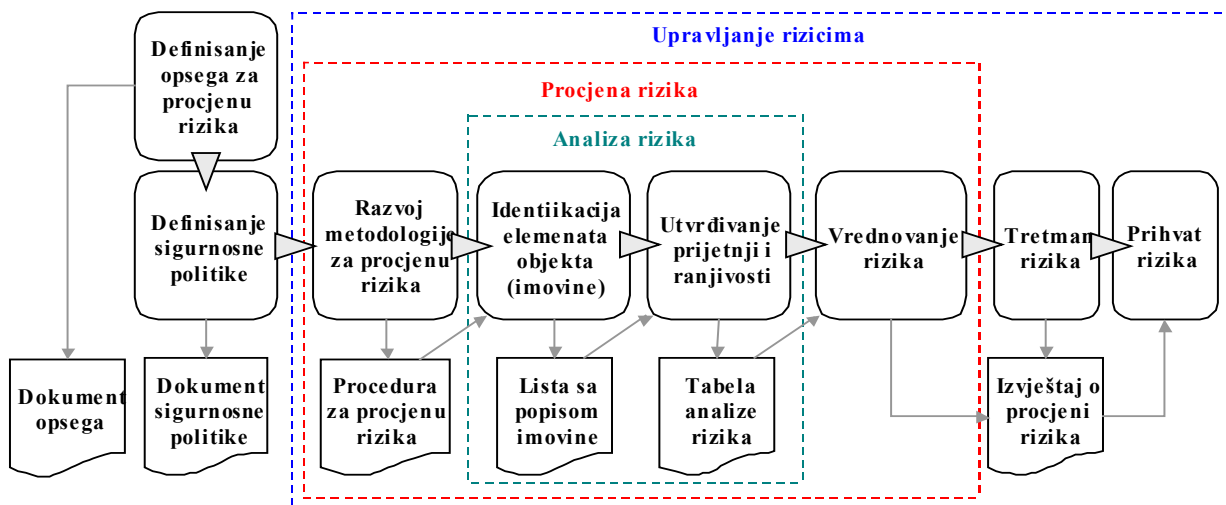
<sup>33</sup> Prema Evgeny Avanesov, «Risk Management in ISO 9000 Series Standards,» International Conference on Risk Assessment and Management, United Nations, Geneva, 2009, p. 1-2, izradio: Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 215.

<sup>34</sup> Neki od ovdje prikazanih dokumenata su revidirani i postoje njihove novije verzije.

Međunarodni standard ISO 31000:2009<sup>35</sup>, tokom 2010. godine doživljava svoju primjenu kao prvi međunarodni standard za upravljanje rizicima, u svijetu. Ova norma nije obavezna za primjenu, spada u kategoriju smjernica. Međutim, u praksi se pokazala kao sveobuhvatna i prihvaćena od strane apsolutne većine koja se bave sistemskim problemima upravljanja rizicima. Norma ISO 31000:2009 sastoji se od nekoliko sastavnih cjelina: principa, okvira i procesa upravljanja rizikom (Slike 16.1.-16.2.). Sve sastavne cjeline su međusobno povezane i potrebna je komunikacija između njih. Treba napomenuti da ova norma nije predviđena za sertifikaciju, što znači da se prema njoj ne može vršiti sertifikovanje organizacija koje je primjenjuju, a ovo proizlazi iz činjenice da se u njoj ne nalaze nikakvi zahtjevi koji se moraju primijeniti za uspostavljanje sistema upravljanja rizicima u organizaciji.



Slika 15.1: Komponente standarda ISO 31000:2009



Slika 15.2: Blok šema procesa planiranja upravljanja rizikom prema ISO 31000:2009

35 Novija verzija je: ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (ISO 31000:2018 – Upravljanje rizicima – Smjernice)



Prepoznavajući ove tendencije, «Luka Kotor» A.D. treba u svoje poslovanje da primijeni standard ISO 31000:2018 (inovirana verzija) i uvodi kulturu upravljanja rizicima, kao ključnu performansu komparativne prednosti i nužan preduslov za efikasan rast i razvoj svih aspekata svog poslovanja u budućnosti. Težnja menadžmenta je da postavi ciljeve upravljanja rizicima i strateške pravce djelovanja koji će dovesti do efikasnog ostvarivanja postavljenih ciljeva, kao i da osigura kontinuirano redefinisane ciljeva u skladu sa anticipiranim promjenama okruženja i svim izazovima koje budućnost nosi. Svijest o značaju upravljanja rizicima mora biti prisutna na svim nivoima organizacione strukture «Luka Kotor» A.D. na konsolidovanoj osnovi:

- ✓ **Odbor direktora** ima vrhovnu odgovornost u razumijevanju prirode i nivoa rizika kojim je Luka Kotor u svom poslovanju izložena na konsolidovanoj osnovi. Odgovornost Odbora direktora je da, preko usvajanja strategije, politika, procedura i dokumenata iz domena upravljanja rizicima, uspostavi adekvatan odnos prinosa i rizika, koji će efikasno doprinijeti ostvarivanju ciljeva akcionara Kompanije. Isti uspostavlja limite u procesu upravljanja rizicima i prati ocjenu performanse menadžmenta u tom procesu, takođe, prati efikasnost i adekvatnost sistema upravljanja rizicima u kontekstu zakonskih obaveza, ali i interesa akcionara. Ove svoje odgovornosti Odbor obavlja direktno i preko stalnih tijela Kompanije koja imaju ulogu da pomognu Odboru u ispunjavanju svojih nadležnosti;
- ✓ **Menadžment:** Menadžment kompanije odgovoran je za definisanje efikasnih politika i procedura za upravljanje rizicima. Menadžment Kompanije je takođe odgovoran za: održavanje adekvatnih limita za preuzimanje rizika, adekvatnost sistema i standarda za mjerenje rizika, primjenu sveobuhvatnog sistema izvještavanja o rizicima, sistema kontrole kvaliteta i adekvatnost procesa upravljanja rizicima;
- ✓ **Ovlašćeno lice za kontrolu rizika:** Ovlašćeno lice za kontrolu rizika pratiće i izvještavati polugodišnje o svim rizicima na nivou Kompanije. Upravljanje rizicima podrazumijeva: identifikovanje, mjerenje i praćenje i izvještavanje o rizicima. U slučaju prekoračenja interno propisanih limita, ovlašćeno lice za kontrolu rizika infomiše i daje preporuke menadžmentu i Odboru direktora o pravcima djelovanja u cilju vraćanja poslovanja u limitom propisane okvire. Ovlašćeno lice za kontrolu rizika vrši kontrolu adekvatnosti analiza i izvještaja koji se u skladu sa politikama i procedurama za upravljanje rizicima.
- ✓ **Organizacione jedinice «Luka Kotor» A.D. na konsolidovanoj osnovi:** Sve organizacione jedinice Kompanije na konsolidovanoj osnovi odgovorne su za identifikovanje rizika koji proističu iz njihovog poslovanja i iste treba da opišu i prijave Ovlašćenom licu za kontrolu rizika. Takođe, sve organizacione jedinice dužne su da se u svom poslovanju pridržavaju interno propisanih limita definisanih u politikama i procedurama za upravljanje rizicima. Da bi «Luka Kotor» A.D. na pojedinačnoj i konsolidovanoj osnovi efikasno upravljala rizicima, potrebno je da razviti koncept ERM (*Enterprise Risk Management*) ili službu upravljanja rizicima koja zahtijeva integrisano upravljanje finansijskim, operativnim, strateškim i drugim rizicima u skladu sa poslovnim politikom i ciljevima poslovanja. Takođe, potrebno je da se usmjere postupci interne kontrole, sa većim stepenom pažnje, prema ključnim područjima djelatnosti i sa njima povezanim rizicima.

Gubici uslijed realizacije rizika mogu biti očekivani i neočekivani. Očekivani gubici su oni gubici za koje luka očekuje, sa razumnom vjerovatnoćom, da se dogode u narednom periodu. Za ovaj tip gubitka, Luka Kotor će odvajati rezervisanja iz tekućeg poslovanja. Neočekivani gubici predstavljaju rezultat neočekivanih događaja, koje Luka Kotor nije u stanju da predvidi sa zadovoljavajućom vjerovatnoćom. Za pokriće ovih gubitaka Luka Kotor se oslanja na svoj kapital.

Rizike koje se mogu pojaviti u «Luka Kotor» A.D. moguće je podijeliti u 4 grupe (*Tabela 16.2.*).





Tabela 15.2: Pregled rizika u poslovanju Luke Kotor AD klasifikovanih prema mogućem uzroku pojavljivanja – kvalitativna analiza rizika

3r	Vrsta rizika	Rizik	Vjerovatn. pojave	Uticaj	Tretiranje rizika	Napomena
1.	POSLOVNI RIZIK	Strateški rizici	<input type="checkbox"/> Velika <input checked="" type="checkbox"/> Srednja <input type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Strateški rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital zbog loših poslovnih odluka, neodgovarajućeg sprovođenja tih odluka ili nedostatka adekvatnog i kvalitetnog sagledavanja promjena u poslovnom sistemu i njegovom okruženju, odnosno nepostojanje dugoročne razvojne komponente u upravljačkom timu koja utiče na dugoročno strateško pozicioniranje poslovnog sistema.
2.		Upravljački rizici	<input type="checkbox"/> Velika <input checked="" type="checkbox"/> Srednja <input type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Upravljački rizik se veže za nedostatak / propuste u planiranju, nedostatak iskustva u upravljanju i obuci, komunikacione probleme, nedostatak autoriteta i probleme sa vođenjem organizacije i kontrolom.
3.		Rizici poslovnog okruženja	<input type="checkbox"/> Velika <input checked="" type="checkbox"/> Srednja <input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input checked="" type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Rizici poslovnog okruženja vežu se za internu organizacionu strukturu i klimu i odnos sa internim i eksternim stejkholderima, kvalitet strateškog, taktičkog i operativnog upravljanja, poteze ključnih konkurenata, konjunkturna kretanja. Na ove rizike svaki poslovni sistem mora da računa, i u tom smislu ukoliko se radi o eksternim uticajima mora da ih prihvati ili kroz odgovarajuće mehanizme (osiguranje) pokuša da transferiše, a ukoliko se radi o internim uticajima onda njih treba da nastoji da smanji i u mjeri mogućeg da eliminiše.
4.	OPERATIVNI RIZIK	Procesni rizici	<input type="checkbox"/> Velika <input checked="" type="checkbox"/> Srednja <input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Procesni rizik se veže za specifičnosti odvijanja konkretnih poslovnih procesa, rizični događaj koji može negativno uticati na poslovanje kompanije. Pod uslovom odgovornog praćenja poslovnih procesa ne bi trebalo da se pojavi veći broj ovih rizika koji bi mogli imati značajan uticaj na poslovanje kompanije. Samoocjena operativnog rizika od strane svih zaposlenih na konsolidovanom nivou Luke Kotor AD na dan 31.12.2017. godine je pokazala da se u Luci prepoznaje 73 rizika na konsolidovanoj osnovi i da bi po tom osnovu bila potrebna ukupna budžetska rezervisanja od 152.000,00 eura <sup>36</sup> .
5.		Zaposleni	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Ova grupa uključuje gubitke prouzrokovane od strane jednog ili više zaposlenih (npr. nezakonite radnje – prevara, neovlašćene radnje – prekoračenje ovlašćenja, neovlašćena odobrenja, gubici zbog lošeg ponašanja zaposlenih, različitost i diskriminacija, neodgovarajuća poslovna ili tržišna praksa, gubici u transakcionim postupcima i dr.). U ovu kategoriju uključeni su i gubici koji su proizašli zbog nepoštovanja Zakona o radu (npr. parnice sa zaposlenima). Ova grupa rizika nije evidentirana u trenutnom poslovanju.
6.		IT rizici	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Ova grupa rizika podrazumijeva: neadekvatnost, neefikasnost, loše funkcionisanje ili pad IT sistema.
7.		Pravna regulativa	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Promjena pravne regulative može biti izvršena na način koji će otežati odvijanje određenih poslovnih procesa, što za posljedicu može imati njihovo usporavanje i neadekvatno zadovoljavanje potreba klijenata, a samim tim će se negativno odraziti na poslovni rezultat. U proteklom periodu kao jedan od ograničavajućih faktora se postavljalo nepostojanje (neusvajanje) Prostornog plana posebne namjene za Obalno područje Crne Gore.

<sup>36</sup> Doc.dr Slavko Rakočević, CRMA: «Konsolidovani izvještaj o upravljanju rizicima Luke Kotor AD»



8.	<b>FINANSIJSKI RIZIK</b>	<b>Tržišni rizici</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input checked="" type="checkbox"/> Srednja <input type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input checked="" type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Tržišni rizik je rizik od promjene tržišnih cijena i uslova, nezavisno od činioca koji je uzrokovao te promjene, i koje nije moguće uvijek sa velikom vjerovatnoćom predvidjeti, pa se u određenoj mjeri mora prihvatiti njihovo postojanje i kroz diversifikaciju poslovnih aktivnosti pokušati smanjiti negativan uticaj na krajnji poslovni rezultat.
		<b>Kreditni rizici</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input checked="" type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	U skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardom br. 32 - Finansijski instrumenti: prezentacija, kreditni rizik je rizik da jedna strana ugovora o finansijskom instrumentu ne izvrši obavezu i prouzrokuje drugoj strani finansijski gubitak. Na osnovu dostupnih podataka zaključuje se da Luka Kotor AD adekvatno upravlja kreditnim rizikom, tj. da je kreditni rizik bio u okviru interno utvrđenih granica <sup>37</sup> :  <ol style="list-style-type: none"> <li>Limit izloženosti Kompanije prema Odboru direktora i izvršnom direktoru je 2% sopstvenog kapitala;</li> <li>Limit izloženosti Kompanije prema zaposlenom koji nije član Odbora direktora ili izvršni direktor je 1% sopstvenog kapitala;</li> <li>Limit za kratkoročne kredite, zajmove i plasmane u povezano lice Montenegro SHOREX je 10% sopstvenog kapitala.</li> </ol> <p>Potrebno je da organizacioni dio Luke Kotor AD nadležan za kontrolu rizika prati tranzicione matrice i razvija modele za kvantifikaciju kreditnog rizika koji će omogućiti procjenu kreditnog rizika na osnovu predikcija kretanja raznih varijabli koje mogu uticati na kreditni rizik.</p>
		<b>Rizik vezan za plasman hartija od vrijednosti</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Na dan 31.12.2017. godine Luka Kotor AD na konsolidovanoj osnovi nije imala ulaganja u hartije od vrijednosti koje se drže do dospeljeća.
		<b>Rizik kamatne stope</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input checked="" type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Kamatni rizik je rizik od promjene vrijednosti finansijskog instrumenta usljed promjena tržišnih kamatnih stopa. Prema dostupnim podacima Luka Kotor AD na konsolidovanoj osnovi, u strukturi aktive i pasive na dan 31.12.2017. godine nije imala pozicije koje su izložene riziku kamatne stope, i može se konstatovati da ne postoji uticaj promjene kamatne stope na neto finansijske prihode Luke <sup>38</sup> .
		<b>Valutni rizik</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input checked="" type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Valutni rizik je rizik od promjene vrijednosti finansijskog instrumenta usljed promjena kursa razmjene stranih valuta. Prema dostupnim podacima, na dan 31.12.2017. godine Luka Kotor AD na konsolidovanoj osnovi nije ulagala finansijske instrumente u stranoj valuti niti preuzimala finansijske obaveze u stranoj valuti pa se može konstatovati da Kompanija nije izložena valutnom riziku, tj. da ne postoje efekti uticaja valutnog rizika na bilanse Kompanije <sup>39</sup> .
		<b>Rizik likvidnosti</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja	<input type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja	Rizik likvidnosti predstavlja nemogućnost kompanije da izmiri dospjele obaveze ili finansira porast aktive po povoljnim uslovima. U skladu sa Međunarodnim računovodstvenim

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Ibidem.



			<input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	<p>standardom br. 32 - Finansijski instrumenti: prezentacija, rizik likvidnosti, koji se takođe zove i rizik finansiranja, je rizik da preduzeće zapadne u poteškoće pri prikupljanju sredstava koja su potrebna za izmirenje preuzetih obaveza povezanih sa finansijskim instrumentima. Umjereno preuzimanje rizika likvidnosti moguće je samo u izuzetnim slučajevima koji bi omogućili kratkoročno ostvarivanje iznad prosječnih prinosa. Na osnovu dostupnih podataka zaključuje se da postoji ročna usklađenost finansijske aktive i pasive i da su svi koeficijenti iznad interno propisanih limita, tj. da Luka Kotor AD na konsolidovanoj osnovi može u svakom trenutku bez poteškoća da prikupi likvidna sredstava koja su potrebna za izmirenje preuzetih obaveza povezanih sa finansijskim instrumentima. Može se konstatovati da je finansijska aktiva koja je izložena riziku likvidnosti apsolutno iznad vrijednosti finansijskih obaveza koje su izložene riziku likvidnosti, pa se može konstatovati da Kompanija može u svakom trenutku bez poteškoća da prikupi likvidna sredstava koja su potrebna za izmirenje preuzetih obaveza povezanih sa finansijskim instrumentima<sup>40</sup>.</p> <p>Kompanija adekvatno upravlja novčanim tokovima, pa ne postoji ni rizik solventnosti. U prilogu ove činjenice govore i podaci o povećanju obima poslovne aktivnosti u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu od preko 35%. Na osnovu proračuna nadležnih službi konstatuje se da na 1 € ostvarenog neto prihoda od prodaje u 2017. godini Kompanija generiše 0,41 € neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti (u 2016. godini kompanija je generisala 0,28 €)<sup>41</sup>.</p>
14.	HAZARDNI RIZIK	<b>Politički rizici</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input checked="" type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Hazardni rizik, po svojoj prirodi ne sadrži vjerovatnoću dobitka već isključivo nastanka štete, odnosno gubitka. Ova vrsta rizika obuhvata eksterne faktore koji su van domena uticaja same Kompanije: geopolitički uticaj na opštu stabilnost poslovanja i promjenu pravila poslovanja, političke odluke i prioriteta van Kompanije, socio-ekonomske uslove poslovanja i sl.
15.		<b>Imovinski rizici</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input checked="" type="checkbox"/> Transferisanje <input type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	Svako ko posjeduje imovinu suočen je sa imovinskim rizicima, i kao njihovu posljedicu možemo imati direktan / indirektan gubitak imovine (poplave, požari, munje, krađe, oluje, eksplozije, ekstremni vremenski uslovi, neredi, sudari, zemljotresi, i sl.), gubitak prihoda zbog nemogućnosti upotrebe imovine, i gubitak koji proističe iz dodatnih troškova održavanja imovine i troškova eventualno pokrenutih imovinskih sporova. Ukoliko se odgovorno i savjesno upravlja ovakvi događaji bi trebalo da se javljaju izuzetno rijetko i da su pokriveni odgovarajućim osiguranjem.
16.		<b>Rizici zaštite životne sredine</b>	<input type="checkbox"/> Velika <input type="checkbox"/> Srednja <input checked="" type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Srednji <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Prihvatanje <input checked="" type="checkbox"/> Smanjivanje uticaja <input type="checkbox"/> Transferisanje <input checked="" type="checkbox"/> Eliminisanje uzroka	U savremenim uslovima privrednog i društvenog razvoja zaštita životne sredine i njeno dalje unapređivanje predstavljaju veoma značajno pitanje za koje je šira društvena zajednica sve više zainteresovana. Savremena nauka, tehnika i tehnologija, nisu i ne mogu biti činioci, koji bi sami po sebi ugrožavali životnu sredinu, već su to, u prvom redu, ponašanje čovjeka i neodgovarajući društveni odnosi u kojima se odvijaju savremeni procesi razvoja i zato je važno da se izmijeni odnos čovjeka prema životnoj sredini i njenim postojećim bogatstvima.

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem.



## 15.2. Analiza osjetljivosti projekta

Analiza osjetljivosti projekta podrazumijeva analizu kretanja ekonomsko finansijskih pokazatelja usled porasta/smanjenja pojedinih stavki rashoda/prihoda u određenom procentu. Analiza osjetljivosti funkcioniše na principu «što ako» se dese promjene izabраниh rizičnih stavki.

U okviru analize osjetljivosti prikayano je ponašanje preduzeća kroz sledeće prizme:

- ❑ Bilans uspjeha pod novim okolnostima;
- ❑ Ekonomski tok pod novim okolnostima;
- ❑ Finansijski tok pod novim okolnostima;
- ❑ Neto sadašnju vrijednost pod novim okolnostima;
- ❑ Interna stopa rentabilnosti pod novim okolnostima;
- ❑ Period povraćaja investicije pod novim okolnostima.



Tabela 15.3: Analiza osjetljivosti kroz prizmu bilansa uspjeha – scenario *realno*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Projektovano</b>	518.934,4	494.864,3	461.566,3	266.788,0	273.021,3	286.070,1	399.805,4	418.005,8	543.700,0	609.095,4	733.008,3	1.010.265,1
<b>-5%</b>	492.987,7	470.121,0	438.488,0	253.448,6	259.370,3	271.766,6	379.815,2	397.105,5	516.515,0	578.640,6	696.357,9	959.751,8
<b>-10%</b>	467.041,0	445.377,8	415.409,7	240.109,2	245.719,2	257.463,1	359.824,9	376.205,2	489.330,0	548.185,8	659.707,5	909.238,6
<b>-15%</b>	441.094,2	420.634,6	392.331,4	226.769,8	232.068,1	243.159,6	339.834,6	355.304,9	462.145,0	517.731,1	623.057,1	858.725,3

Tabela 15.4: Analiza osjetljivosti kroz prizmu ekonomskog toka projekta - scenario *realno*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Priliv</b>	3.083.152,0	3.199.482,0	3.326.514,0	3.458.678,4	3.596.183,4	3.739.245,2	3.888.089,0	4.042.949,2	4.204.069,5	4.371.703,7	4.546.115,9	9.165.623,1
<b>Izdaci</b>	4.525.954,8	4.369.270,9	2.955.850,8	2.938.714,8	2.811.927,3	3.170.940,3	2.881.048,8	2.972.708,6	3.008.134,7	3.110.373,6	3.160.872,8	3.214.159,7
<b>Priliv -5%</b>	2.928.994,4	3.039.507,9	3.160.188,3	3.285.744,5	3.416.374,2	3.552.282,9	3.693.684,6	3.840.801,7	3.993.866,0	4.153.118,5	4.318.810,1	8.707.341,9
<b>Izdaci -5%</b>	4.299.657,0	4.150.807,3	2.808.058,2	2.791.779,1	2.671.330,9	3.012.393,3	2.736.996,4	2.824.073,2	2.857.727,9	2.954.854,9	3.002.829,2	3.053.451,8
<b>Priliv -10%</b>	2.774.836,8	2.879.533,8	2.993.862,6	3.112.810,6	3.236.565,1	3.365.320,7	3.499.280,1	3.638.654,2	3.783.662,5	3.934.533,3	4.091.504,3	8.249.060,8
<b>Izdaci -10%</b>	4.073.359,3	3.932.343,8	2.660.265,7	2.644.843,3	2.530.734,6	2.853.846,3	2.592.943,9	2.675.437,8	2.707.321,2	2.799.336,2	2.844.785,5	2.892.743,8
<b>Priliv -15%</b>	2.620.679,2	2.719.559,7	2.827.536,9	2.939.876,7	3.056.755,9	3.178.358,4	3.304.875,7	3.436.506,8	3.573.459,1	3.715.948,1	3.864.198,5	7.790.779,6
<b>Izdaci -15%</b>	3.847.061,5	3.713.880,3	2.512.473,2	2.497.907,6	2.390.138,2	2.695.299,3	2.448.891,5	2.526.802,3	2.556.914,5	2.643.817,5	2.686.741,9	2.732.035,8
<b>Neto priliv</b>	-1.442.802,8	-1.169.788,9	370.663,2	519.963,6	784.256,1	568.304,9	1.007.040,2	1.070.240,5	1.195.934,8	1.261.330,1	1.385.243,1	5.951.463,3
<b>Neto priliv -5%</b>	-1.370.662,6	-1.111.299,4	352.130,0	493.965,5	745.043,3	539.889,6	956.688,2	1.016.728,5	1.136.138,1	1.198.263,6	1.315.980,9	5.653.890,1
<b>Neto priliv -10%</b>	-1.298.522,5	-1.052.810,0	333.596,9	467.967,3	705.830,5	511.474,4	906.336,2	963.216,5	1.076.341,3	1.135.197,1	1.246.718,8	5.356.317,0
<b>Neto priliv -15%</b>	-1.226.382,3	-994.320,6	315.063,7	441.969,1	666.617,7	483.059,1	855.984,2	909.704,5	1.016.544,6	1.072.130,6	1.177.456,6	5.058.743,8
<b>Kumulanta neto priliva</b>	-1.442.802,8	-1.169.788,9	370.663,2	519.963,6	784.256,1	568.304,9	1.007.040,2	1.070.240,5	1.195.934,8	1.261.330,1	1.385.243,1	5.951.463,3
<b>Kumulanta neto priliva -5%</b>	-1.370.662,6	-1.111.299,4	352.130,0	493.965,5	745.043,3	539.889,6	956.688,2	1.016.728,5	1.136.138,1	1.198.263,6	1.315.980,9	5.653.890,1
<b>Kumulanta neto priliva -10%</b>	-1.298.522,5	-1.052.810,0	333.596,9	467.967,3	705.830,5	511.474,4	906.336,2	963.216,5	1.076.341,3	1.135.197,1	1.246.718,8	5.356.317,0
<b>Kumulanta neto priliva -15%</b>	-1.226.382,3	-994.320,6	315.063,7	441.969,1	666.617,7	483.059,1	855.984,2	909.704,5	1.016.544,6	1.072.130,6	1.177.456,6	5.058.743,8



Tabela 15.5: Analiza osjetljivosti kroz prizmu finansijskog toka projekta - scenario *realno*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Priliv</b>	5.171.592,0	3.199.482,0	3.326.514,0	3.458.678,4	3.596.183,4	3.739.245,2	3.888.089,0	4.042.949,2	4.204.069,5	4.371.703,7	4.546.115,9	9.165.623,1
<b>Izdaci</b>	4.525.954,8	4.414.270,9	3.034.600,8	3.121.543,6	3.072.815,2	3.431.828,2	3.141.936,7	3.233.596,6	3.269.022,6	3.371.261,5	3.421.760,7	3.325.968,9
<b>Priliv -5%</b>	4.913.012,4	3.039.507,9	3.160.188,3	3.285.744,5	3.416.374,2	3.552.282,9	3.693.684,6	3.840.801,7	3.993.866,0	4.153.118,5	4.318.810,1	8.707.341,9
<b>Izdaci -5%</b>	4.299.657,0	4.193.557,3	2.882.870,7	2.965.466,4	2.919.174,5	3.260.236,8	2.984.839,9	3.071.916,7	3.105.571,5	3.202.698,4	3.250.672,7	3.159.670,4
<b>Priliv -10%</b>	4.654.432,8	2.879.533,8	2.993.862,6	3.112.810,6	3.236.565,1	3.365.320,7	3.499.280,1	3.638.654,2	3.783.662,5	3.934.533,3	4.091.504,3	8.249.060,8
<b>Izdaci -10%</b>	4.073.359,3	3.972.843,8	2.731.140,7	2.809.389,3	2.765.533,7	3.088.645,4	2.827.743,1	2.910.236,9	2.942.120,3	3.034.135,3	3.079.584,6	2.993.372,0
<b>Priliv -15%</b>	4.395.853,2	2.719.559,7	2.827.536,9	2.939.876,7	3.056.755,9	3.178.358,4	3.304.875,7	3.436.506,8	3.573.459,1	3.715.948,1	3.864.198,5	7.790.779,6
<b>Izdaci -15%</b>	3.847.061,5	3.752.130,3	2.579.410,7	2.653.312,1	2.611.892,9	2.917.054,0	2.670.646,2	2.748.557,1	2.778.669,2	2.865.572,3	2.908.496,6	2.827.073,5
<b>Neto priliv</b>	645.637,2	-1.214.788,9	291.913,2	337.134,8	523.368,2	307.417,0	746.152,3	809.352,6	935.046,9	1.000.442,2	1.124.355,1	5.839.654,2
<b>Neto priliv -5%</b>	613.355,4	-1.154.049,4	277.317,5	320.278,1	497.199,8	292.046,1	708.844,7	768.885,0	888.294,5	950.420,1	1.068.137,4	5.547.671,5
<b>Neto priliv -10%</b>	581.073,5	-1.093.310,0	262.721,9	303.421,3	471.031,4	276.675,3	671.537,1	728.417,3	841.542,2	900.398,0	1.011.919,6	5.255.688,8
<b>Neto priliv -15%</b>	548.791,7	-1.032.570,6	248.126,2	286.564,6	444.863,0	261.304,4	634.229,4	687.949,7	794.789,8	850.375,9	955.701,9	4.963.706,1
<b>Kumulanta neto priliva</b>	645.637,2	-1.214.788,9	291.913,2	337.134,8	523.368,2	307.417,0	746.152,3	809.352,6	935.046,9	1.000.442,2	1.124.355,1	5.839.654,2
<b>Kumulanta neto priliva -5%</b>	613.355,4	-1.154.049,4	277.317,5	320.278,1	497.199,8	292.046,1	708.844,7	768.885,0	888.294,5	950.420,1	1.068.137,4	5.547.671,5
<b>Kumulanta neto priliva -10%</b>	581.073,5	-1.093.310,0	262.721,9	303.421,3	471.031,4	276.675,3	671.537,1	728.417,3	841.542,2	900.398,0	1.011.919,6	5.255.688,8
<b>Kumulanta neto priliva -15%</b>	548.791,7	-1.032.570,6	248.126,2	286.564,6	444.863,0	261.304,4	634.229,4	687.949,7	794.789,8	850.375,9	955.701,9	4.963.706,1

Tabela 15.6: Analiza osjetljivosti kroz prizmu neto sadašnje vrijednosti - scenario *realno*

	Neto priliv	Diskontni faktor -	Diskontovani neto priliv	Neto priliv -5%	Diskontni faktor -5%	Dis. neto priliv -5%	Neto priliv -10%	Diskontni faktor -10%	Dis. neto priliv -10%	Neto priliv -15%	Diskontni faktor -15%	Dis.neto priliv -15%
1	-1.442.802,8	0,91	-1.311.638,9	-1.370.662,6	0,91	-1.246.056,9	-1.298.522,5	0,91	-1.180.475,0	-1.226.382,3	0,91	-1.114.893,0
2	-1.169.788,9	0,83	-966.767,7	-1.111.299,4	0,83	-918.429,3	-1.052.810,0	0,83	-870.090,9	-994.320,6	0,83	-821.752,5
3	370.663,2	0,75	278.484,7	352.130,0	0,75	264.560,5	333.596,9	0,75	250.636,3	315.063,7	0,75	236.712,0
4	519.963,6	0,68	355.142,2	493.965,5	0,68	337.385,0	467.967,3	0,68	319.627,9	441.969,1	0,68	301.870,8
5	784.256,1	0,62	486.961,3	745.043,3	0,62	462.613,3	705.830,5	0,62	438.265,2	666.617,7	0,62	413.917,1
6	568.304,9	0,56	320.793,3	539.889,6	0,56	304.753,6	511.474,4	0,56	288.714,0	483.059,1	0,56	272.674,3
7	1.007.040,2	0,51	516.770,9	956.688,2	0,51	490.932,3	906.336,2	0,51	465.093,8	855.984,2	0,51	439.255,2
8	1.070.240,5	0,47	499.275,1	1.016.728,5	0,47	474.311,4	963.216,5	0,47	449.347,6	909.704,5	0,47	424.383,8
9	1.195.934,8	0,42	507.193,1	1.136.138,1	0,42	481.833,4	1.076.341,3	0,42	456.473,8	1.016.544,6	0,42	431.114,1
10	1.261.330,1	0,39	486.297,4	1.198.263,6	0,39	461.982,5	1.135.197,1	0,39	437.667,6	1.072.130,6	0,39	413.352,8
11	1.385.243,1	0,35	485.519,2	1.315.980,9	0,35	461.243,3	1.246.718,8	0,35	436.967,3	1.177.456,6	0,35	412.691,4
12	5.951.463,3	0,32	1.896.319,6	5.653.890,1	0,32	1.801.503,6	5.356.317,0	0,32	1.706.687,7	5.058.743,8	0,32	1.611.871,7
<b>UKUPNO</b>	<b>11.501.848,2</b>		<b>3.554.350,3</b>	<b>10.926.755,8</b>		<b>3.376.632,8</b>	<b>10.351.663,4</b>		<b>3.198.915,2</b>			<b>3.021.197,7</b>



Tabela 15.7: Analiza osjetljivosti kroz prizmu interne stope rentabilnosti - scenario *realno*

God. projekta	Neto priliv	ds=23,95%	ds=23,96%	Neto priliv - 5%	ds=26,23%	ds=26,24%	Neto priliv - 10%	ds=26,23%	ds=26,24%	Neto priliv - 15%	ds=26,23%	ds=26,24%
1	-1.442.802,8	-1.142.995,1	-1.142.904,6	-1.370.662,6	-1.085.845,4	-1.085.759,4	-1.298.522,5	-1.028.695,6	-1.028.614,1	-1.226.382,3	-971.545,9	-971.468,9
2	-1.169.788,9	-734.145,8	-734.029,5	-1.111.299,4	-697.438,5	-697.328,0	-1.052.810,0	-660.731,2	-660.626,6	-994.320,6	-624.023,9	-623.925,1
3	370.663,2	184.285,7	184.241,9	352.130,0	175.071,4	175.029,8	333.596,9	165.857,2	165.817,7	315.063,7	156.642,9	156.605,6
4	519.963,6	204.796,6	204.731,7	493.965,5	194.556,7	194.495,1	467.967,3	184.316,9	184.258,5	441.969,1	174.077,1	174.021,9
5	784.256,1	244.706,2	244.609,3	745.043,3	232.470,9	232.378,8	705.830,5	220.235,6	220.148,4	666.617,7	208.000,3	207.917,9
6	568.304,9	140.477,2	140.410,5	539.889,6	133.453,4	133.389,9	511.474,4	126.429,5	126.369,4	483.059,1	119.405,6	119.348,9
7	1.007.040,2	197.200,8	197.091,5	956.688,2	187.340,8	187.236,9	906.336,2	177.480,7	177.382,4	855.984,2	167.620,7	167.527,8
8	1.070.240,5	166.027,8	165.922,6	1.016.728,5	157.726,4	157.626,5	963.216,5	149.425,0	149.330,3	909.704,5	141.123,6	141.034,2
9	1.195.934,8	146.975,3	146.870,5	1.136.138,1	139.626,5	139.527,0	1.076.341,3	132.277,7	132.183,5	1.016.544,6	124.929,0	124.839,9
10	1.261.330,1	122.801,3	122.704,1	1.198.263,6	116.661,2	116.568,9	1.135.197,1	110.521,2	110.433,6	1.072.130,6	104.381,1	104.298,4
11	1.385.243,1	106.840,9	106.747,9	1.315.980,9	101.498,9	101.410,5	1.246.718,8	96.156,8	96.073,1	1.177.456,6	90.814,8	90.735,7
12	5.951.463,3	363.640,9	363.295,4	5.653.890,1	345.458,9	345.130,7	5.356.317,0	327.276,8	326.965,9	5.058.743,8	309.094,8	308.801,1
<b>UKUPNO</b>	<b>11.501.848,2</b>	<b>611,8</b>	<b>-308,8</b>	<b>10.926.755,8</b>	<b>581,2</b>	<b>-293,3</b>	<b>10.351.663,4</b>	<b>550,6</b>	<b>-277,9</b>	<b>9.776.571,0</b>	<b>520,0</b>	<b>-262,5</b>

Tabela 15.8: Analiza osjetljivosti kroz prizmu perioda povraćaja investicije - scenario *realno*

God. projekta	Neto priliv	Kumulanta neto priliva	Neto priliv -5%	Kumulanta neto priliva	Neto priliv -10%	Kumulanta neto priliva	Neto priliv -15%	Kumulanta neto priliva
1	-1.442.802,75	-1.442.802,75	-1.370.662,61	-1.370.662,61	-1.298.522,48	-1.298.522,48	-1.226.382,34	16.863.513,89
2	-1.169.788,89	-2.612.591,64	-1.111.299,45	-2.481.962,06	-1.052.810,00	-2.351.332,48	-994.320,56	15.869.193,33
3	370.663,18	-2.241.928,46	352.130,02	-2.129.832,04	333.596,86	-2.017.735,62	315.063,70	16.184.257,04
4	519.963,63	-1.721.964,83	493.965,45	-1.635.866,59	467.967,27	-1.549.768,35	441.969,09	16.626.226,12
5	784.256,10	-937.708,73	745.043,30	-890.823,29	705.830,49	-843.937,86	666.617,69	-797.052,42
6	568.304,87	-369.403,85	539.889,63	-350.933,66	511.474,39	-332.463,47	483.059,14	-313.993,28
7	1.007.040,21	637.636,36	956.688,20	605.754,54	906.336,19	573.872,72	855.984,18	541.990,90
8	1.070.240,53	1.707.876,89	1.016.728,50	1.622.483,04	963.216,48	1.537.089,20	909.704,45	1.451.695,35
9	1.195.934,80	2.903.811,69	1.136.138,06	2.758.621,10	1.076.341,32	2.613.430,52	1.016.544,58	2.468.239,93
10	1.261.330,13	4.165.141,81	1.198.263,62	3.956.884,72	1.135.197,11	3.748.627,63	1.072.130,61	3.540.370,54
11	1.385.243,07	5.550.384,88	1.315.980,92	5.272.865,64	1.246.718,76	4.995.346,39	1.177.456,61	4.717.827,15
12	5.951.463,31	11.501.848,19	5.653.890,14	10.926.755,78	5.356.316,98	10.351.663,37	5.058.743,81	9.776.570,96
<b>UKUPNO</b>	<b>11.501.848,19</b>	<b>17.140.299,55</b>	<b>10.926.755,78</b>	<b>16.283.284,57</b>	<b>10.351.663,37</b>	<b>15.426.269,59</b>	<b>9.776.570,96</b>	<b>86.928.839,53</b>
		<b>6 godina i 37 dana</b>		<b>6 godina i 37 dana</b>		<b>6 godina i 37 dana</b>		<b>6 godina i 37 dana</b>



## 16. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

---

### 16.1. Bitne određenosti za dobijanje primarne koncesije za Luku Kotor

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. Kotor je osnovana 1988. godine. Od 2006. godine specijalizovana je za pružanje usluga brodovima na kružnim putovanjima i nautičkim turistima. Danas, «Luka Kotor» A.D. iz Kotora je jedna od najfrekventnijih i najuspješnijih luka u jadranskom regionu. Reputaciju i dobar imidž stekla je na međunarodnom nivou kvalitetom pruženih usluga i profesionalizmom. Na taj način, ovo privredno društvo doprinosi afirmaciji Kotora, Boke kotorske i čitave Crne Gore. Ona kroz set svojih usluga doprinosi popularizaciji kulturno – istorijskih i prirodnih vrijednosti Boke kotorske.

Javni interesi koji je do sada uspješno prezentovala Luka Kotor, obezbijedila je poziciju da sa lokalnog izdigne na nacionalni nivo. Dakle, sa zadržavanjem statusa luke od nacionalnog interesa u kojoj je zastupljen *operating* model upravljanja, koja ima jasne razvojne planove dolazi se do *nacionalne difuzije koristi* koje ona stvara. U ovakvoj konstalaciji, Crna Gora je pred izazovom definisanja i postavljanja imperativa da zadrži jedan ovako uspješan organizacioni i privredni sistem u svom vlasništvu i dozvoli Prvenstvenu koncesiju dosadašnjem subjektu upravljanja, kako bi bila ostvarena višehijerarhijska struktura interesa (nacionalni, regionalni, lokalni interesi, te interesi pojedinih akcionara).

Preduzeće «Luka Kotor» A.D. se već dugi niz godina uspješno kotira na tržištu kruzinge industrije. Uz sva maritimna i lučka ograničenja, Luka Kotor je sve zanimljivija za posjetioce zbog prirodnih ljepota i kulturnog blaga prostora kome pripada, što predstavlja glavni motivacioni faktor za dolazak brodova, nautičara i turista, pa se može reći da ovo preduzeće podiže nivo turističke konkurentnosti ovog prostora na Jadranu i Mediteranu. Namjera uprave luke je bila da ovim elaboratom ukaže na sve pozitivne aspekte opravdanosti investiranja koje bi omogućilo unapređenje stanja sistema, budući profit preduzeću, benefite zaposlenima kao i dobit vlasnicima kapitala i široj društvenoj zajednici. Kako preduzeće ima precizno definisan set svojih ciljeva, misiju i strategiju za osvarivanje istih, može se reći da je na pravom putu za ostvarivanje istih na zadovoljstvo šire društvene zajednice.

Na osnovu istraživanja tržišta, menadžment je procijenio da planirane investicije u operativnom sektoru mogu biti vrlo profitabilne, uz već obezbijedeno tržište. Analiza i razvoj ove poslovne ideje bi doprinio proširenju kapaciteta, dinamiziranju daljeg privrednog razvoja Opštine i stalne promocije ovih usluga na globalnom nivou, te povećanje nivo bezbjednosti boravka kruzera poslednje generacija u akvatoriju luke.

Budući razvoj kruzinge i nautičkog turizma u Crnoj Gori treba posmatrati kroz stvaranje okvira za ravnotežu ekonomskog napretka i održivosti razvoja, ali i valorizaciju dugoročno planiranih sustavnih mjera čime bi se stvorili uslovi za poboljšanje privredne slike prostora čitave Boke.

Svjetska Banka u svom dokumentu *Port reform* napominje, da pitanja vlasništva i dodjele koncesije u morskim lukama moraju biti pažljivo razmatrana u cilju pružanja adekvatnih





odgovora kako nebi došlo do ugrožavanja dugoročnih javnih interesa nad javnim vlasništvom infrastrukturnih objekata koje treba odgovorno održavati. Kako je preduzeće Luka Kotor do sada iskazala domaćinski odnos prema prostoru od javnog interesa koje koristi i shodno tome razvila savremeni oblik domaćinskog menadžmenta, treba nastaviti tim pravce i forsirati razvoj pozitivnih nacionalnih preduzeća, pa je stav uprave luke da joj se treba dati nova šansa koju ce luka iskoristiti na pravi način.

Iz svega prethodnog zaključuje se da Crna Gora od turizma ostvaruje mnogo, a još više očekuje u budućnosti, pa svoj prostor i svoje privredn subjekte mora očuvati i unapređivati na održivim osnovama, jer prostor nije obnovljivi resurs. Luka Kotor ima izuzetan potencijal, koji će se iskorišćavati i dalje razvijati u okviru strateškog razvoja cijele države. Luka Kotor bi mogla do potrebnih komparativnih prednosti u svojoj ponudi stvoriti sinergetski efekat za sve subjekte uključene i povezane u njeno poslovanje, pa sam značaj ostvarivanja prava na Prvenstvenu koncesiju prevazilazi interese samog organizcionog sistema koji je spreman na taj čin.

Značaj dobijanja Prvenstvene koncesije za «Luku Kotor» A.D. odnosi se na:

- ✓ Nastavak pozitivnog kontinuiteta poslovanja i razvoja prepoznatljivog brenda Crne Gore za oblast kruzinga;
- ✓ Nastavak seriozne investicione polike preduzeća i garanciju kompletiranja tehničko-tehnoloških razvojnih planova i potreba za siguran prihvata kruzera poslednje generacije, čime luka povećava svoju atraktivnost kod brodarka za ovu vrstu brodova;
- ✓ Ostvarivanje čvršćih poslovnih odnosa sa ino partnerima, u cilju postizanja većih ekonomskih efekata i većeg poslovnog ugleda kompanije;
- ✓ Ostvarivanje javnog interesa na lokalnom i nacionalno nivou obezbjeđujući dodatnu vrijednost za uloženi novac.

## 16.2. Ocjena poslovanja na osnovu dobijenih rezultata

Na osnovu definisanih ciljeva i urađenih analiza i njihove prezentacije u prethodnim cjelinama ovog elaborata, izdvojen je set zaključaka koji ukazuju na to, da Luka Kotor ostvaruje tzv. «*going concern*» princip koji omogućava buduće nesmetano poslovanje na održivim osnovama. Takođe, u poglavlju planiranih investicija za koncesioni period, data su sva obrazloženja, projekcije i proračuni koji na bazi projektovanih prihoda menadžmenta pokazuju osnovanost i isplativost budućih ulaganja od **5.053.440,00** EVRA u unapređenje stanja sistema Luke Kotor.

Na osnovu rezultata ekonomsko – finansijske analize, mogu se izvesti sledeći zaključci:

1. Preduzeće «**Luka Kotor**» A.D. Kotor, poslujući na tržišnim principima, povećava svoj obim poslovanja ostvarujući pozitivne poslovne rezultate;
2. Za realizaciju poslovnih ciljeva na osnovu identifikovanih potreba u svrhu povećanja profitabilnosti i povećanja nivoa bebjednosti za sve veći broj kruzera koji posjećuju Kotor i sve veći broj nautičara, neophodno je novo investiciono ulaganje u:
  - a. Izradu projektne dokumentacije u iznosu od **157.000,00** EVRA.;
  - b. Ulaganje u osnovna sredstav u iznosu od **4.546.440,00** EVRA;
  - c. Ulaganje u unapređenje stanja sistema u iznosu od **350.000,00** EVRA;



3. Za realizaciju preduzetničke ideje potrebna su dvije kreditne podrške:
  - a. **Kredit 1:** sa realizacijom 2019. godini u iznosu od **1.000.000,00** EVRA za realizaciju investicija: (i) nabavke i ugradnje pontona u mariskom dijelu i (ii) nabavku i ugradnji sistema priveznih bova.
  - b. **Kredit 2:** sa realizacijom u 2020. godini u iznosu od **750.000,00** EVRA za igradnju pilona za privez kruzera;
4. Uslovi kreditnih podrški su: (i) rok otplate kredita je 8 godina, (ii) greis period iznosi 24 mjeseca, i (iii) kamatna stopa 4,5% na godišnjem nivou;
5. Svi prikazani finansijski pokazatelji i projekcije su urađeni na osnovu sadašnjeg poslovanja, zasnivajući se na kadrovskim, prostornim, tehničkim i drugim mogućnostima i ograničenjima investitora, kao i definisanoj razvojnoj politici;
6. Iz realno ostvarenih prihoda prikazanih u prethodnim tabelama investitor može uredno otplaćivati namjenski korišćen kredit, kao i obezbijediti njegovo vraćanje u predviđenom roku, čak i u uslovima negativnih oscilacija poslovanja;
7. Dinamička ocjena projekta pokazuje, da je projekat prihvatljiv, jer su svi elementi izuzetno visoki u sva tri posmatrana razvojna scenarija i to:
  - a. *neto sadašnja vrijednost* je: (i) za 8% = **4.535.315,24 €**, (ii) za 6% = **5.748.344,76 €**, (iii) za 4,5% **6.847.157 €**
  - b. *interna stopa rentabilnosti* je: (i) P = **19,66%**, (ii) R = **26,23%**, (iii) O = **30,99%**.
  - c. *period povraćaja sredstava* je: (i) **7 g. i 64 dana**, (ii) **6 g. i 37 dana**, (iii) **5 g. i 73 dana**,
  - d. *relativna efikasnost projekta* je: (i) **1,81**, (ii) **2,17**, (iii) **2,92**.
  - e. *ekonomičnost* je: (i) **1,13**, (ii) **1,18**, (iii) **1,21**,
  - f. *rentabilnost*: (i) **4,37**, (ii) **5,93**, (iii) **6,83**,
  - g. *dugoročna zaduženost*: **0,22**,
  - h. *akumulativnost*: (i) **0,04**, (ii) **0,06**, (iii) **0,07**.

### 16.3. Ocjena konsultanta

Na osnovu svih prethodno navedenih podataka preduzeća «Luka Kotor» A.D. Kotor, posebno onog dijela koji se odnosi na ekonomsko - finansijsku i cash flow analizu, kao i rezultata drugih analiza do kojih se došlo izradom ovog Poslovnog plana, konsultant je uvjeren u opravdanost investiranja u proširenje poslovne djelatnosti ovog preduzeća, jer postoji pozitivan likvidni potencijal investitora za servisiranje obaveza.

Realizacijom ovog projekta se stvaraju uslovi za tehničko-tehnološko unapređenje postojećeg sistema Luke Kotor, dobijanje prije svega broskog veza za prihvata kruzera bez narušavanja ambijentalne sredine, kao i zaokruživanje niza tehnoloških cjelina i procesa i nastavak serioznih investicija, što sve ukupno doprinosi da preduzeće «Luka Kotor» A.D. bude značajni reprezent Crne Gore na tržištu krizinga i jahtinga, koje je u evidentnom procesu ekspanzije. Kako nijesu identifikovani rizici koji bi mogli narušiti realizaciju ove preduzetničke ideje, konsultant stoga toplo preporučuje Vladi Crne Gore, Ministarstvu saobraćaja i Pomorstva i Lučkoj upravi, da podrže ovaj projekat i **odijele Prvenstvenu koncesiju za period od 12 godina.**



## **17. PRILOG**

### **Sadržaj priloga:**

1. Završni račun za 2017.godinu;
2. Listovi nepokretnosti i kopija plana za kat.parcele za koje se traži koncesija;
3. Odluka o povjeravanju na upravljanje katastarske parcele 28/2 KO Kotor i privrednom društvu «Luka Kotor» A.D. Kotor («Službeni list Crne Gore-opštinski propisi» br.029/18 od 14.08.2018.godine).

**STRUČNI KONSULTANT:**

Doc. dr Željko Ivanović dipl. ing.

**PREDSJEDNIK ODBORA DIREKTORA:**

Dr Branko Ivanović