

AKTUELNA PITANJA PRIVATIZACIJE HOTELSKIH PREDUZEĆA SRBIJE CURRENT ISSUES OF HOTEL PRIVATISATION PROCESS IN SERBIA

Dr Slobodan Čerović-PMF-departmen za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

Apstrakt: Uobičajeno se proces privatizacije, već po automatizmu, vezuje za proces tranzicionih promena. Proces tranzicije traje već više od jedne i po decenije, a osnovna karakteristika tog procesa da u svetu, ni u teoriji niti u praksi, ne postoji isproban model za tranziciju, pa time i privatizaciju, koji bi mogao da bude upustvo ili vodič političarima, ekonomistima i drugim ekspertima. Tranzicija pa time i privatizacija predstavljaju kontinuirani proces, a ne čin, čiji sadržaj i svrha treba da budu usmeravani. Ekonomsku osnovu tranzicije može da ojača samo podizanje efikasnosti privređivanja, odnosno globalne produktivnosti rada. Osnovni cilj ovog rada je da ukaže na probleme i pitanja koja se javljaju u procesu tranzicije-privatizacije hotelskih preduzeća Srbije

Ključne reči: privatizacija, tranzicija, hotelijerstvo, reforme

Abstract: Process of privatisation is normally, and even automatically, connected to the process of transitional changes. The transition process has been in effect for more than one and a half decade, and the basic characteristic of the process is that nowhere in the world, neither in theory nor in the practice, there is a tested model of transition, and therefore privatisation, which could be used as a guideline for politicians, economists and other experts. Transition, and also privatisation, means a continual process, not a single act, and its content and purpose should be managed. The basic purpose of this paper is to point to the challenges and issues that occur in the transition - privatisation process in the hotel industry of Serbia.

Key words: privatisation, transition, hotel industry, reforms

Uvod

Za sagledavanje celine ekonomskih reformi i posebno efekata privatizacije, potrebno je imati u vidu da reformske procese čine četiri faze: makroekonomska stabilizacija i liberalizacija, privatizacija, mikroekonomsko prestrukturisanje i izgradnja institucija integralnog tržišta. Ukazivano je da ove faze nisu sukcesivne već da se, dobrim delom, odvijaju paralelno.

Uglavnom, opšte zajedničke karakteristike uspešne tranzicije su¹:

- (1) neophodan konsenzus svih relevantnih subjekata u društvu, uz pravnu sigurnost;
- (2) otklanjanje opasnosti od birokratije, korupcije i drugih krimogenih pojava;
- (3) pozitivan kurs vladajućih elita u izgradnji tržišne privrede;
- (4) otklanjanje uticaja finansijskih i drugih lobija i moćnih struktura prilikom prodaje preduzeća;
- (5) izgradnja demokratskog društva, pravne a ne partijske države;
- (6) otklanjanje negativnih i prevaziđenih privrednih karakteristika i uspešno korišćenje postojećih pozitivnih dostignuća;
- (7) rešavanje problema nezaposlenosti i tehnoloških viškova u preduzećima;

¹ Petrović P. , (2006), «Privatizacija-Iskustva zemalja u tranziciji», Čigoja, str. 6

Usled složene društveno-političke i ekonomske situacije u zemlji, uređivanje ovih odnosa, na optimalan način, zato, je bilo i biće dugoročan cilj i zadatak.

Na samom početku procesa privatizacije na teritoriji Srbije pošlo se od četiri osnovne vrste modela privatizacije²:

- Interna privatizacija;
- Eksterna privatizacija;
- Privatizacija deljenjem deonica svim građanima; i
- Privatizacija preko formiranja holding kompanija;

Sve ranije reforme bile su površne i delimične intervencije kad je u pitanju ova fundamentalna institucionalna osnova. U procesu vlasničkog transformisanja privrede Srbije, pa time i na proces tranzicije hotelskih preduzeća Srbije, trebalo je računati na koegzistenciju nekoliko osnovnih svojinskih oblika, kao što su: privatna, državna, akcionarska i zadružna svojina a tzv.društvena svojina, nepoznata u svetu, treba da bude trajno eliminisana iz vlasničke strukture srpske privrede.

1. Ciklusi privatizacije

Proces svojinske transformacije kod nas započeo je početkom 90-ih godina prošloga veka, po tadašnjim saveznim propisima. Zapravo, Zakonom o promeni vrednosti društvenog kapitala najavljeni su prvi znaci našeg tržišnog opredeljenja i korporativnog upravljanja privredom. Međutim, zbog pojave hiperinflacije proces vlasničke transformacije je Zakonom o revalorizaciji društvenog kapitala zaustavljen. Tada je došlo do brojnih sudskih sporova oko imovine i procenjene vrednosti preduzeća, zbog čega je jedan deo preduzeća poništio već započete i završene procese privatizacije, dok je drugi nastavio otplatu deonica i sudskim putem traži rešenje. Među prvim preduzećima koja su opočela proces promene svojinske strukture bila su i hotelsko-ugostiteljska preduzeća.

Smatra se da je u dosadašnjem toku privatizacije bilo mnogo slabosti, nedoslednosti, pa i negativnih tendencija, koje su dovele do poremećene vlasničke strukture privrede.

Ekonomske ciljevi reforme vlasničkih odnosa trebalo je da se baziraju na jasnom pozicioniranju pojedinih oblika svojine, u tome posebno privatne i državne, i odlučnom eliminisanju društvene svojine.

Iz procesa privatizacije (po Zakonu o transformaciji društvene svojine) su izašli "mali akcionari" kao većinski i državni fondovi kao manjinski, ali ni jedni ni drugi, po svojoj prirodi, nisu trajni investitori, pa je tu neprirodnu strukturu trebalo neophodno izmeniti i olakšati selekciju otvorenih i zatvorenih akcionarskih društava (a.d.).

Međutim, restrukturisanje akcionara nije se odvijalo u pozitivnom pravcu. Proces privatizacije u Srbiji, uopšteno, bio je spor i bez jasne strateške orijentacije uz, čak, povlačenje suprotnih poteza.

2. Vlasničke promene po ranijim zakonskim rešenjima

Proces tranzicije i privatizacije u SCG (tadašnjim sastavnim delovima SFRJ) započeo je 1989 godine, na osnovu Zakona o društvenom kapitalu³ a proces je u odnosu na sve bivše

² Milanović, B., (1990), «Četiri modela privatizacije», Zbornik radova «Od nacionalizacije do privatizacije», urednik Cerović, B., Beograd, jul, 1990.

³ Zakon o društvenom kapitalu Sl. List SFRJ br.84/89 i 46/90.

republike bio najintezivniji u Srbiji (tokom 1990 i 1991 godine oko 2000 preduzeća je započelo internu privatizaciju) s tim što je model dokapitalizacije bio dominantan u 2/3 preduzeća⁴.

U godinama hiperinflacije (1992 i 1993) privatizacija je ubrzana, a sredinom 1994 godine oko 43% ukupnog kapitala privrede Srbije bilo je transformisano⁵. U nameri da se zahvati hiperinflatorna dobit, po osnovu privatizacije, novelirani su zakonski propisi⁶, a kao posledica revalorizacije društvenog kapitala došlo je do snižavanja učešća transformisanog kapitala, u ukupnom, na svega 2-3% te je time dotadašnji proces privatizacije, praktično, bio poništen, odnosno proces svojinske transformacije je zaustavljen. U nastojanju da se proces ubrza i doprinese restrukturiranju domaćih preduzeća, početkom 1997 godine, oformljeno je ministarstvo nadležno za poslove privatizacije i usvojena nova zakonska rešenja⁷, koja su:

(1) ponudila rešenja za privatizaciju društvenog i po prvi put državnog kapitala;
(2) uvedena je međunarodno standardizovana metodologija za procenu vrednosti kapitala;

(3) po prvi put je ponuđena besplatna podela akcija (60% vrednosti kapitala preduzeća);
Smatra se da je, u odnosu na ranija zakonska rešenja o privatizaciji, Zakon o svojinskoj transformaciji, bio dosta stimulativniji. Privilegovan položaj, koji označava pravo na sticanje besplatnih akcija, i na sticanje akcija s popustom, imali su svi građani (oko 4 miliona), zbog čega se osnovni model približio masovnoj vaučerskoj privatizaciji, ali bez upotrebe vaučerske tehnike, s tim što je 60% kapitala predviđeno da se podeli besplatno.

Zakon je predvideo besplatnu podelu akcija zaposlenima, ranije zaposlenim radnicima i penzionerima u visini od 60% vrednosti društvenog kapitala. Po ovom zakonu pristupilo se transformaciji delova preduzeća, ali je izostala procena i transformacija objekata poslovnog prostora i zemljišta, što je veoma usporilo proces privatizacije.

Model privatizacije bio je decentralizovan, tj. organi upravljanja u preduzeću odlučivali su kada će se ići u privatizaciju. Model je bio neobavezan i neoročen, što mu je davalo karakteristike stihijnosti i mogućnost da se preko raznih poslovnih transakcija obrtni kapital iz društvenih preduzeća prelje u privatne firme.

Prednosti ovog modela bile su:

- mogućnost relativno brze privatizacije, obzirom da svako preduzeće samostalno vodi postupak privatizacije sopstvenog preduzeća;
- pogodnost da se dobra preduzeća relativno brzo privatizuju, za razliku od preduzeća koja loše posluju i koja nisu bila zainteresovana za prodaju, jer je njihov kapital relativno mali;

Slabosti ovog modela sastojale su se u sledećem:

- neobaveznost i neoročenost, koja je pogodovala raznim oblicima neformalne privatizacije;

⁴ Privatizacija je bila najintezivnija u Vojvodini, a po delatnostima najviše iz trgovine (57%), industrije (52%), saobraćaja (37%) i ugostiteljstva (36%);

⁵ Hadžić, M., Vlasnička transformacija u Srbiji, (2000), NDEJ Savetovanje «Vlasnička transformacija preduzeća i banaka: jugoslovenska i međunarodna iskustva i perspektive», Ekonomski fakultet, Beograd, 25.02.2000.

⁶ Zakon o izmenama i dopunama Zakona o uslovima i postupku pretvaranja društvene svojine u druge oblike svojine, Sl.Glasnik Republike Srbije br.51/94.

⁷ Zakon o svojinskoj transformaciji, Sl. Glasnik RS, br.32/97. Pravni osnov za donošenje ovog Zakona bio je Zakon o osnovama promene vlasništva društvenog kapitala, Sl.List SRJ br.29/96.

- nemogućnost pune privatizacije, obzirom da je 40% kapitala preneto na Akcijski fond da ga privatizuje kao državni kapital;
- nedovoljnoj zainteresovanosti ino-partnera za kupovinu takvih preduzeća;
- nemogućnost rasta proizvodnje, jer je većinski kapital besplatno deljen zaposlenima i penzionerima, koji kao vlasnici akcija nemaju svoj kapital da ulažu u razvoj;
- zadržano je samoupravljanje, jer oni koji su vlasnici akcija smatraju da su i vlasnici radnih mesta;
- izuzetna neefikasnost menadžmenta jer je bio pod velikim pritiskom samoupravljača;
- U toku završnih sudskih sporova 1997. godine, Skupština Srbije donela je novi Zakon o svojinskoj transformaciji.

Po ovom Zakonu, 12 preduzeća iz ove delatnosti otpočelo je sa procesom privatizacije, od čega je prvi krug završilo 9 preduzeća, a drugi krug 3 preduzeća. Da bi mogla da opstanu na tržištu većina ovih preduzeća prelaze, prodajom većinskog paketa akcija strateškom partneru, u ruke većinskog vlasnika. U toj grupi preduzeća, između ostalih, bili su hotel "Moskva", hotel "Majestic", hotel "Balkan", UP "Višnjica", UP "Stari grad" i drugi. Pri tome ključni elementi cene koju plaća većinski vlasnik je socijalni program, vrednost njihovih akcija, pa tek onda investicioni program.

2.1. Privatizacija nakon 2001 godine

Počevši od 2001 godine, u odnosu na prethodne propise, prisutne su novine u procesu privatizacije⁸. Novina u odnosu na ranije važeće propise, iz ove oblasti, je formiranje prodajne cene kapitala prema tržišnim uslovima (umesto ranije procene vrednosti društvenog kapitala), jer se utvrđuje samo «raspon vrednosti kapitala i imovine», dok se cena, po kojoj će kapital i imovina biti prodati utvrđuje na tržištu.

Privatizaciju sprovodi Agencija za privatizaciju, Akcijski fond i Centralni registar za hartije od vrednosti, s tim što se vodi i privatizacioni registar. Centralni registar sadrži jedinstvenu bazu podataka o izdatim akcijama i promenama tih podataka, dok se u Privatizacionom registru evidentira deo kapitala koji se prenosi građanima bez naknade.

Modeli privatizacije su:

- (1) prodaja kapitala, a) prodaja putem javnog tendera; b) javna aukcija;
- (2) prenos kapitala bez naknade;

Za «loša» preduzeća predviđeno je da će se privatizovati tako što će se prethodno izvršiti njihovo restrukturiranje, što znači da će se odvojiti «zdravi» deo preduzeća od «bolesnog», tako što se rešava problem krupnih dubioza, pa se zatim pristupa prodaji putem javne aukcije, odnosno tendera.

Prodaju putem javnog tendera (javnog prikupljanja ponuda) organizuje i sprovodi Agencija, kao i prodaju kapitala javnom aukcijom⁹ (javno nadmetanje potencijalnih kupaca), dok ugovor o prodaji kapitala (imovine) zaključuje kupac, subjekat privatizacije i Agencija.

⁸ Sredinom 2001 godine doneti su novi propisi u Srbiji o privatizaciji koji su obuhvaćeni u tri zakonska akta: Zakonu o privatizaciji («Sl.glasnik RS», br.38/2001), Zakonu o Agenciji za privatizaciju i Zakonu o akcijskom fondu.

⁹ Agencija obrazuje komisiju za aukciju od pet članova koja sprovodi prodaju: Za učešće na javnoj aukciji objavljuje se javni poziv, a pored obaveznog sadržaja taj akt može da sadrži i obavezu za ulaganje sredstava u subjekt privatizacije, rešavanje pitanja zaposlenih i druga pitanja.

Novinu u odnosu na prethodna institucionalna rešenja predstavljala je mogućnost kupovine, odnosno plaćanja, putem obveznica stare devizne štednje, koje dospevaju danom prodaje kapitala.

To je, praktično, označeno kao konačan rok za okončanje procesa privatizacije u Srbiji.

Međutim, primenom važećeg modela privatizacije neprestano se postavljalo pitanje da li je privatizacija, čiji je prevashodni cilj punjenje budžeta, promašaj¹⁰. Naime, prvobitan, strateški koncept države bio nje da sredstva od prodaje preduzeća idu u poseban fond i da se potom vraćaju privredi. S druge strane, nastojanja da se ubrza privatizacija prodajom kapitala, mogu imati i lošu stranu jer konačna struktura akcionara određuje upravljivost privatizovanog preduzeća (pri tome i razuđeni akcionari mogu uticati na upravu).

Cilj ovog modela bio je povećanje efikasnosti privatizovanih preduzeća i stvaranje razvojne komponente u toku same privatizacije kroz:

1. smanjenje troškova radne snage putem socijalnog programa, koji se uglavnom finansira iz budžeta;
2. obavezno investiranje u preduzeću koje je privatizovano.

Model privatizacije je potpuno centralizovan jer celokupan postupak sprovodi Agencija za privatizaciju. Prodaje se većinski deo društvenog kapitala preduzeća (70%) jednom kupcu ili konzorcijumu, dok se 30% deli zaposlenim i ranije zaposlenim u preduzeću koje se privatizuje putem aukcije, odnosno 15% u preduzeću koje se privatizuje putem tendera.

Prednosti ovoga modela su:

- privatizacija se vrši odjednom;
- nema odložene privatizacije;
- većinski paket akcija je u rukama jednog vlasnika ili malog broja ljudi (konzorcijuma);
- pogodan za privlačenje stranih investitora;
- višak radnika se rešava odmah, tj. u postupku privatizacije;
- metodi prodaje su javni;
- socijalni program uglavnom se finansira iz budžeta, a ne na teret kupca da bi se ostavilo više prostora za investiranje;
- oročen je do marta 2007. godine.

Nedostaci ovog modela su:

- centralizovan je i ceo postupak vodi Agencija za privatizaciju;
- više konfliktan obzirom na činjenicu da se radnici dosta teško odriču nečeg što je bilo "njihovo" a sada drugi postaje vlasnik.

Zakonom su predviđena dva modela prodaje kapitala, odnosno imovine subjekta privatizacije i to prodaja putem:

- javnog tendera;
- putem aukcije.

Tenderska privatizacija je metod prodaje preduzeća putem javnog prikupljanja ponuda potencijalnih kupaca u skladu sa utvrđenim pravilima. Ona se odnosi na velika preduzeća.

¹⁰ Efekti privatizacije, u poslednje dve godine, procenjuju se na 570 miliona evra, 125 miliona dolara i oko 9 milijardi dinara.

Po ovom modelu, iz oblasti turizma, prodana su dva preduzeća i to: Putnik iz Beograda i Srbija-turist iz Niša. Oba ova preduzeća prodana su Kompaniji "Uniworld", čiji je vlasnik našeg porekla.

Zbog nepoštovanja odredaba Ugovora o prodaji (prodaja dela imovine, nepoštovanje investicionog i socijalnog programa), Agencija za privatizaciju Vlade Republike Srbije, početkom 2006. godine, poništila je Ugovor o prodaji Turističkog preduzeća "Putnik", a tokom 2006. godine i Ugovor o prodaji "Srbija – turist" iz Niša.

Aukcijska privatizacija odnosi se na mala i srednja preduzeća i predstavlja javno nadmetanje kupaca po unapred utvrđenim pravilima. Javnom aukcijom prodaje se deo društvenog i državnog kapitala u visini od 70% njegove vrednosti, dok se zaposlenima bez naknade u okviru stimulativne šeme prenosi 30%, s tim što zaposleni mogu da učestvuju i u kupovini 70% kapitala koji se prodaje.

Sredstva ostvarena prodajom hotelsko-ugostiteljskih preduzeća namenjena su za finansiranje:

1. republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje (10%);
2. naknade licima čija je imovina nacionalizovana (5%);
3. podsticanje razvoja infrastrukture teritorijalne autonomije, prema sedištu subjekta privatizacije (5%);
4. razvoja infrastrukture lokalne samouprave prema sedištu subjekta privatizacije (5%);
5. troškova sprovođenja prodaje u postupku privatizacije (Agencija za privatizaciju);¹¹
6. vraćanja dugova čiji je obveznik država (% utvrđuje Vlada);
7. posebnog programa razvoja privrede i zaštite životne sredine;
8. drugih namena (utvrđuje Vlada).

Prema podacima Agencije za privatizaciju Vlade Republike Srbije, po ovom modelu do kraja 2006. godine, prodato je oko 90 preduzeća iz hotelsko-ugostiteljske delatnosti.

Ukupna vrednost sredstava dobijenih po osnovu privatizacije (aukcija i akcijski fond) iznosi oko 100. miliona EURA. Privatizovana hotelsko - ugostiteljska preduzeća predstavljaju oko 65% od ukupnog broja preduzeća iz ove oblasti. Po broju zaposlenih radnika ova preduzeća zapošljavaju oko 30%, od ukupnog broja zaposlenih u ovoj oblasti, dok preduzećima koja nisu privatizovana zapošljavaju oko 70% radnika. Najveći broj radnika je, zapravo, u velikim sistemima kao što su: JAT, Internacional CG, NIS, PTT, Železnica, u čijem se sastavu nalaze naši poznati hoteli. Ovom broju neprivatizovanih hotela treba dodati i značajan broj hotela u koji posluju u sastavu RH centara.¹²

3. Efikasnost primenjenog modela privatizacije

Uspeh procesa privatizacije u velikoj meri zavisi od reformskih procesa na planu izgradnje i jačanja institucija, a slabe institucije su, uglavnom od samog početka procesa privatizacije, usporavale taj proces. Privatizacija srpskih preduzeća, metodom prodaje,

¹¹ Zakonom o privatizaciji (član 56) propisano je, inače, da troškove postupka privatizacije plaća, odnosno snosi, subjekat privatizacije, tj. preduzeće

¹² Od ukupno 42 hotela (kategorisanih), koliko se nalazi u Beogradu, njih 12 uopšte nije započelo proces privatizacije, pre svega zbog nerešenih imovinsko pravnih odnosa (Astoria, Prag, Splendid, Excelsior, zbog nerešenog pitanja statusa nacionalizovanih objekata), hotel Beograd – Intercontinental u sastavu Internacionala CG, Slavija LUX i Slavija – JAT, hotel Beograd – železnica, hotel Palas i hotel Dom – državno vlasništvo).

pokazala se nedovoljno efikasnom, te brojni ekonomisti smatraju da je aukcijska prodaja iscrpila svoje mogućnosti. Drugo pogrešno polazište je bilo to da upravo velika i ekonomski propala preduzeća treba prethodno restrukturisati pa potom privatizovati.

Vreme je pokazalo da je iluzorna teza da će se restrukturisanjem preduzeća pre njihove privatizacije postići veća cena prilikom prodaje, što bi trebalo da nadoknadi troškove restrukturisanja. S druge strane, država ne raspolaže sredstvima da bi mogla investirati u “propala preduzeća” s namerom da im poveća vrednost (pogotovo što bi vrednost restrukturisanog preduzeća bila uvećana samo za iznos novih investicija koje bi država uložila, uz povećani rizik opravdanosti). Praktičnije bi bilo da se prepusti potencijalnom kupcu da on sam odluči o restrukturisanju nakon kupovine.

Po sadašnjim zakonskim rešenjima Akcijski fond Republike Srbije, nema prava upravljanja nad prenetim akcijama, kako nad akcijama iz svog portfelja tako i nad akcijama fonda PIO zaposlenih. Zbog toga država nema status prodavca akcija (10 do 40 posto učešća u vlasništvu preduzeća). Poslovanje akcionarskih društava, privatizovanih u prethodnim procesima, isključivo je u nadležnosti skupštine akcionara, uprave preduzeća i nadzornog odbora.

Osnovne karakteristike srpskog modela privatizacije mogu se ovako sistematizovati:

- Model je strogo centralizovan;
- Menadžmentu preduzeća oduzeta su osnovna prava što je dovelo do pasivizacije privredne aktivnosti,
- Izvršna i kontrolna uloga koncentrisana je u jednom organu;
- Zanemarena je uloga kolektiva preduzeća;
- Na nepovoljan način prouzrokuje smanjenje nacionalne imovine na račun inostranih vlasnika;
- Razvoju preduzetništva i osnivanju novih preduzeća ne posvećuje odgovarajuću pažnju;
- Zanemaruje pravičnost na račun forsiranja elite bogatih,
- Forsira privatizaciju, često po svaku cenu, a neadekvatnu pažnju posvećuje ostalim aktivnostima tranzicije, kao što su izgradnja odgovarajućih institucija tržišne privrede, blagovremeno donošenje reformskih zakona i drugih propisa;

Prioritet koji je dat privatizaciji (promena vlasništva gotovo po svaku cenu), u ovom periodu, negativno se odrazio na ostale faktore¹³. Ovi negativni uzroci se mogu otkloniti sadejstvom sledećih mera:

- a) uključivanjem menadžmenta preduzeća u proces privatizacije (da bude subjekt a ne objekat ovog procesa);
- b) rasterećenjem centralnih organa (agencija za privatizaciju) suvišnih izvršnih aktivnosti, koje treba da obavljaju organi preduzeća;
- c) uključivanjem svih zainteresovanih, kao subjekata, u privatizacioni proces;
- d) da se na račun smanjenja izvršnih aktivnosti pojača kontrolna uloga, na nivou centralnog organa;

Ovo znači da nema uspešne transformacije, a naročito ne u hotelijerstvu, bez uspešnog menadžmenta. Upravljačke strukture preduzeća su te koje pripremaju privatizaciju, kao ključni element transformacije, i koje treba da je izvedu na pravi način, a potom tako

¹³ Brojna su mišljenja da ako se u kupoprodajnom ugovoru ne preciziraju obaveze kupca da preduzeće nastavi rad sa namenom za koju je osnovano, bar za nekoliko godina, i ako se ne obezbedi kontrola sprovođenja ugovornih obaveza sama privatizacija neće obezbediti očekivane rezultate.

transformisanu - privatizovanu da je preuzmu profesionalni menadžeri, kako bi obezbedili njenu uspešnost i efikasnost u poslovanju.

U dosadašnjem procesu privatizacije hotelskih preduzeća Srbije uočeni su brojni problemi koji se mogu okarakterisati na sledeći način:

1) Izostala je prodaja hotelsko-ugostiteljskih preduzeća inostranim partnerima, što je uticalo na veoma mali priliv ino-kapitala po ovom osnovu iako su intencije zakona, upravo, bile usmerene ka privlačenju inostranog kapitala. Izuzetak predstavlja prodaja hotela "Jugoslavija" i hotela "Metropol".

2) Novi vlasnici hotelsko-ugostiteljskih preduzeća, u najvećem broju slučajeva, nisu iz delatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva,¹⁴ što može negativno da se odrazi na kvalitet hotelskog proizvoda i usluge. Ovo se posebno negativno odražava na ostale vidove transformacija koje je neophodno sprovesti da bi hotelsko preduzeće opstalo na ovom veoma osetljivom turbulentnom turističkom tržištu. Novi vlasnici, u značajnom broju slučajeva, pokušavaju da budu i vlasnici i menadžeri. Retki su primeri da je hotel posle privatizacije obezbedio profesionalnog menadžera ili tim menadžera, koji treba da preuzme odgovornost za uspešno vođenje preduzeća. Najčešći slučajevi su lutanja i vrlo česte promene menadžera, što se veoma negativno odražava na imidž hotela, na zaposlene, na kvalitet usluge i proizvoda, a samim tim i na ukupno poslovanje hotela. Paralelno sa vlasničkom transformacijom trebalo je vršiti i transformaciju upravljačke, organizacione, tehnološke, finansijske i kadrovske strukture preduzeća¹⁵. Vlasničkom transformacijom, odnosno privatizacijom preduzeća, novi vlasnici smatraju da su, ujedno, izvršili i upravljačku transformaciju. Profesionalni menadžeri su ti kojima novi vlasnici treba da poveru posao da sprovedu ukupne procese transformacije, kako bi preduzeće moglo da se uključi u savremene turističke trendove, da ostvaruje profit i punu zaposlenost. Oni su ti koji treba, na bazi strateškog cilja hotela, da prilagođavaju poslovanje hotela tržišnim uslovima i prave promene u organizaciji hotela, njegovom funkcionisanju, uvođenju novih tehnologija, motivisanju radnika i sl.

3) Izostala je menadžerska privatizacija, odnosno nisu stvoreni uslovi da menadžment hotela putem kredita otkupi većinski paket akcija. Na taj način hoteli koji su i u vreme

¹⁴ Primeri privatizacije koji su se u poslovanju, nakon privatizacije, pokazali kao uspešni: 1. Jedan od pravih primera uspešne privatizacije predstavlja privatizacija hotela „**Šumadija**“ iz Beograda, čiji je novi vlasnik poznati privrednik iz hotelsko – turističke delatnosti. Od hotela bez kategorije, na ruba zatvaranja i prestanka sa radom, rekonstruisan je, obogaćen mnogim sadržajima i sada posluje kao hotel sa 4 zvezdice. Nalazi se u sistemu BEST Western. U njemu je u skladu sa promenama na tržištu izvršena i organizaciona i upravljačka i kadrovska transformacija. 2. UP „**Turist**“ iz **Bačke Palanke**, preduzeće na ivici opstanka, hotel bez kategorije sa jednim kupatilom na spratu, motel u raspadu, plate više od dve godine nisu primane, ogromni dugovi i sve ostalo što prati preduzeće pred stečaj, danas je veoma uspešno preduzeće. Hotel, danas posluje kao hotel sa tri zvezdice, gde svaka soba, nakon renoviranja, ima savremeno opremljeno kupatilo, TV, telefon, priključak za internet i sl. i ostale sadržaje. Motel Poloj u sastavu ovog preduzeća, nakon rekonstrukcije danas posluje kao motel I kategorije. Sva dugovanja su rešena a nijedan radnik nije otpušten. 3. Hotel „**Park**“ iz Novog Sada, danas hotel sa pet zvezdica, nakon značajnih ulaganja u enterijer, eksterijer, opremu, nameštaj i inventar, čime je kvalitet hotela i sadržaja u njemu podignut na, zaista zavidan nivo, predstavlja jedan od najreprezentativnih hotela kod nas. 4. Za preduzeća poput hotela „**Moskva**“, gde do sada nije ništa uloženo u rekonstrukciju, zatim, hotela „**Metropol**“, koji, prema najavama ulazi u proces rekonstrukcije, rano je govoriti o efektima uspešnosti njihove privatizacije. Posebno zabrinjava činjenica što hotel „Jugoslavije“ više od godinu dana posle završenog procesa privatizacije ne radi.

¹⁵ Barjaktarović D., (2007), Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu»doktorska disertacija», PMF-department za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str. 46

funkcionisanja modela društvene svojine dobro poslovali nastavili bi sa svim oblicima transformacije, što nije slučaj sa najvećim brojem hotela koji su do sada privatizovani.

4) kod dela privatizovanih preduzeća došlo je do promene namene ili prodaje delova preduzeća, odnosno njihovog otuđenja, što je u suprotnosti sa pozitivnim zakonskim propisima (UP "Sloboda" - Novi Sad, UP "Madera" - Beograd, HTP "Balkan" - Leskovac, UP "Višnjica" - Beograd, TP Putnik - Beograd itd.). Nažalost nadležni za sprovođenje kontrole i inspekcijskog nadzora nad primenom ovog zakona ne reaguju ili to čine sa zakašnjenjem, kao što je to bio slučaj sa AD "Putnik" iz Beograd ili HTP "Srbija – turistom" iz Niša;

5) zakazao je kontrolni mehanizam, što je dovelo do nepoštovanja ugovora u delovima koji se odnose na preuzete obaveze prema investicionim i socijalnim programima;

6) socijalni program se najvećim delom finansira iz budžeta, tj. na teret čitavog društva, a ne potencijalnog kupca, čime se ostavlja prostor za veće investicije kupca u razvoj preduzeća. Nažalost, zbog nedovoljne kontrole ta sredstva, za sada, se uglavnom ne usmeravaju u investicije.

Posebni problemi u procesu privatizacije pojavljuju se kod hotela koji su nacionalizovani, jer njihova privatizacija po postojećim propisima nije moguća. Proces privatizacije, takođe, nije započeo ni kod hotela koji su u sastavu javnih preduzeća ili države (JAT, EPS, Železnica, NIS, PTT itd.) i hotela koji su u sastavu RHC, obzirom da nije zakonski definisan status ovih preduzeća u procesu privatizacije.

Proces restrukturiranja kod ovih preduzeća nije ni započeo, obzirom da se nisu stvorile zakonske pretpostavke, što umnogome usporava započete procese privatizacije. Ovome treba dodati i činjenicu da u ovim hotelima nisu stvoreni uslovi ni za ostale oblike transformacije - upravljačka, finansijska, organizaciona i kadrovska.

Zaključak

Analizirajući proces privatizacije turističke privrede Srbije, sa svim svojim problemima i poteškoćama koji su ga pratili, može se, s pravom, konstatovati da nije opravdao očekivanja ove privredne grane. Zapravo, nedostajala je Strategija privatizacije u turizmu i ugostiteljstvu sa svim komponentama transformacije, jer proces transformacije je kompletan i ima smisla ako se sprovedu svi njeni delovi tj. upravljačka, finansijska, organizaciona i kadrovska transformacija. Privatizacija je samo jedan od vidova i ukupnog procesa transformacije i sa njom se ne završava proces transformacije. Samo transformacija sprovedena u svim svojim segmentima, a u sklopu ukupnih promena doprineće bržem razvoju tržišne privrede i omogućiti će potpuniju zastupljenost tržišta kao polazne osnove poslovanja i povećanu konkurenciju

Prevazilaženja problema koji su se ispoljili u dosadašnjem procesu privatizacije kod nas neophodno je:

1) dograditi postojeću zakonsku regulative u pravcu:

-ugradnje mehanizma kontrole ugovora, posebno u delu primene socialnog i investicionog programa,

-preciznije definisanje nadležnosti institucija u cilju razrešenja sukoba interesa tih institucija,

-stvaranja mogućnosti da Ministarstvo nadležno za poslove turizma dobije odgovarajuću nadležnost u praćenju sprovođenja Ugovora o prodaji hotelskog preduzeća, kako bi se sprečile mnoge zloupotrebe, pre svega u promeni namene hotela, njihovog otuđivanja i

sl., što podrazumeva uvođenje elemenata decentralizacije u postojećem modelu privatizacije.

2) ubrzati postupak donošenja Zakona o denacionalizaciji i stvoriti mogućnost da i ti hoteli otpočnu sa procesom privatizacije,

3) ubrzati privatizaciju hotela koji se nalaze u sastavu javnih preduzeća i velikih kompanija koje u svom sastavu imaju hotele, na način odvojene prodaje dela preduzeća - hotela od celine firme,

4) kod društvenih preduzeća koja nisu otpočela proces privatizacije razmotriti mogućnost ciljne privatizacije - ne prema modelu, već prihvatanjem ponude poznatog kupca, koja će garantovati ulaganje, zaposlenost kapaciteta i profit.

Literatura:

1. Cerović, B., (2000), "Privrede u tranziciji: desetogodišnje iskustvo privatizacije", NDEJ, Ekonomski anali, tematski broj, Beograd, decembar;
2. Dinkić, M., Jelašić, R., (2001), "Strategija restrukturiranja bankarskog sektora", Ekonomski anali, tematski broj, Beograd, decembar;
3. Hadžić, M., Vlasnička transformacija u Srbiji, (2000), NDEJ Savetovanje «Vlasnička transformacija preduzeća i banaka: jugoslovenska i međunarodna iskustva i perspektive», Ekonomski fakultet, Beograd, 25.02.2000.
4. Meggison, W., 2000, Privatization, Foreign Policy, Spring.
5. Mijatović, B., (1993), "Privatizacija", Ekonomski institut, Beograd.
6. Milanović, B., (1990), "Četiri modela privatizacije", Zbornik radova: "Od nacionalizacije do privatizacije", urednik Cerović, B., Beograd.
7. Milanović, B., (1990), «Četiri modela privatizacije», Zbornik radova «Od nacionalizacije do privatizacije», urednik Cerović, B., Beograd, jul, 1990.
8. Petrović, P., (2006), Privatizacija - Iskustva zemalja u tranziciji, Čigoja štampa,
9. Popović, D., 2005, Privredna aktivnost i makroekonomska politika u tranziciji, u «Četiri godine tranzicije u Srbiji», Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
10. Roland, G., (2000), Transition and Economics: Politics, Markets and Firms, The MIT Press, Cambridge, Mass.
11. Smith, K., 1999, Privatization Incidence, Ownership Forms and Firm Performance: Evidence from Slovenia, Journal of Comparative Economics, Vol.25.
12. Svejnar, J., 2002, «Transition Economies: Performance and Challenges», Journal of Economic Perspectives, No.1/2002.
13. Vukotić, V., (1993), "Privatizacija i razvoj tržišne privrede", Institut društvenih nauka – Centar za ekonomska istraživanja, Beograd.
14. Zakon o društvenom kapitalu Sl. List SFRJ br.84/89 i 46/90.
15. Zakon o izmenama i dopunama Zakona o uslovima i postupku pretvaranja društvene svojine u druge oblike svojine, Sl.Glasnik Republike Srbije br.51/94.
16. Zakon o svojinjskoj transformaciji, Sl. Glasnik RS, br.32/97. Pravni osnov za donošenje ovog Zakona bio je Zakon o osnovama promene vlasništva društvenog kapitala, Sl.List SRJ br.29/96.