

NEOPHODNOST TRANSFORMACIJE TURISTIČKE PRIVREDE SA CILJEM STRUKTURNOG PRILAGOĐAVANJA TRŽIŠNIM PROMENAMA

Dr Slobodan Čerović

*Prirodno-matematički fakultet-departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi
Sad*

Abstrakt: Strategija transformacije preduzeća u turističkoj privredi Srbije je posebno neophodna u cilju njenog strategijskog prilagođavanja tržišnim promenama. Svojinska transformacija, kao i tržišna, i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi s' jedne strane, su odraz potrebnih tranzicionih promena, a s' druge strane predstavljaju važan domen ukupnog strategijskog prilagođavanja i efikasnijeg upravljanja u turističkoj privredi Srbije.

Ključne reči: privatizacija, proces, restrukturisanje, privreda.

Uvod

Privreda Srbije je na putu ka integralnoj tržišnoj ekonomiji već pet godina u ozbiljnoj tranziciji. Međutim, na tom putu ima još niz prepreka koje treba identifikovati i otkloniti, odnosno primenjivati efikasne mehanizme i podsticaje za donošenje racionalnih odluka u ekonomskoj politici. U Srbiji je privatni sektor u usponu, ali ne predstavlja onoliku pokretačku snagu kakvu je predstavljao u nekim drugim zemljama u tranziciji (npr. u Poljskoj), gde je vrlo brzo postao nosilac ekonomskog napretka.

Između ostalih razloga bitan ograničavajući činilac razvoja privatnog sektora je slab bankarski sistem koji ne može da prati potrebe finansiranja. Potom, tu su i svi ostali problemi koji opterećuju privredni život Srbije i donose barijere ulasku: složene administrativne procedure, slabo sprovođenje zakona i zaštita ugovora (niska pravna sigurnost), često nekooperativne lokalne vlasti, i drugo.

S druge strane najsnažniji podsticaj reformama je proces pridruživanja Evropskoj uniji, jer da bi jedna zemlja postala članica mora zadovoljavati tzv. kopenhagenske kriterijume (o funkcionalnoj tržišnoj ekonomiji, efikasnoj zaštiti građanskih prava i vladavini prava uopšte i političkoj stabilnosti).

Na taj način zemlja koja pretenduje za članstvom prisiljena je da menja svoje zakonodavstvo u reformskom pravcu i popravljajući funkcionisanje institucija – primena evropskih standarda u procesu učlanjenja.

1. Proces transformacije turističke privrede Srbije

U procesu savremenog, strateškog menadžmenta turističkih privrednika strategije tržišnog prilagođavanja treba da imaju centralni značaj. Transformacija turističke privrede, između ostalog, znači pozicioniranje, kao potrebe preduzeća turističke privrede da efektivno posluju i da konkurentski nastupaju na međunarodnom turističkom tržištu. Izborom i implementacijom uspešnih poslovnih strategija preduzeća treba da maksimizira svoje konkurentske prednosti, a minimizira konkurentske slabosti. Strategija predstavlja "široko obuhvatni plan akcije preduzeća za njegovu interakciju sa okruženjem kako bi se

ostvarili dugoročni razvojni ciljevi¹. Ona je način preko koga će se dugoročni ciljevi preduzeća postići². Strategijom se konkretizuju sredstva i rad koji se trebaju mobilisati da bi se ostvario rast i razvoj preduzeća³ u uslovima promene svih faktora okruženja.

S obzirom na kompleksnost i promenljivost okruženja u kome rade turističko-ugostiteljska preduzeća, oni koriste strategiju kao instrument usaglašavanja preduzeća i njegove delatnosti sa rastućim zahtevima turista, određujući ona područja organizovane aktivnosti i onaj skup turističkih usluga koji će obezbediti i učvrstiti konkurentski položaj preduzeća na tržištu.

Transformacija preduzeća turističke privrede počinje analizom komparativne prednosti u strateškom menadžmentu.

Vrednost ukupnog procesa uslovljena je informacijom o sadašnjem stanju, kao i samim anticipiranim saznanjima o budućem toku učešća u svim njegovim segmentima.

Okruženje preduzeća u turističkoj privredi sačinjavaju svi faktori i uslovi društveno-ekonomskog, tehnološkog, pravno-političkog i ekološkog sistema

.Sa aspekta strateškog menadžmenta, okruženje se percipira kao kompleks eksternih faktora koji štuču na rad preduzeća. Uspešna strategija je onaj plan akcije i strateških zadataka koji se temelji na dodatnoj analizi internih faktora preduzeća i relevantnih eksternih faktora okruženja.

Organizacione snage su karakteristike preduzeća koje imaju potencijal unapređenja njegove konkurentne pozicije. Suprotno njima, slabosti, preduzeća predstavljaju one njegove karakteristike koje su nedostaci preduzeća i one treba da budu odstranjene, jer smanjuju konkurentnu sposobnost preduzeća. Šanse organizacije dolaze iz okruženja nudeći značajne mogućnosti jačanja proizvoda (usluge) preduzeća. Pretnje okruženja slabe konkurentsku poziciju preduzeća. Za preduzeća turističke privrede može poslužiti kao okvir za ispitivanje prikazana **SWOT analiza (slika br.21)**

Slika br. 1 SWOT analiza turističkih preduzeća Srbije

Potencijalna unutrašnje snage (strengths)	Potencijalne unutrašnje slabosti (weaknesses)
- raznovrsne sposobnosti - gastronomija - dobre konkurentne sposobnosti - učešće porodice u delatnosti - prednost u ceni (troškovi) - niski troškovi radne snage - delimična sposobnost za inoviranje proizvoda (usluga) - napredak krive iskustva - bolje proizvodne sposobnosti - gostoprimstvo	- nejasni strateški pravci - zastarela oprema - nedostatak menadžerske onesposobljenosti - nedostatak vanpansionskih sadržaja - nedostatak ključnih veština, sposobnosti i discipline - slabost pri sprovođenju strategije - postojanje unutrašnjih operativnih problema - slabo poznavanje tržišta - slabija distributivna mreža - podprosečne marketinške sposobnosti - nemogućnost finansiranja potrebnih promena u strategiji - značajna poreska opterećenja - nedovoljna koordinisanost preduzeća sa ostalim nosiocima turističke ponude
Potencijalne spoljne mogućnosti (Opportunities)	Potencijalne spoljne pretnje (Threats)
- promena motiva za putovanje - unošenje novih tržišta ili segmenata	- nerazvijena infrastruktura - ulaz stranih konkurenata sa nižom cenom

¹ Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., Strategic management: Concepts and Cases, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.

² Mintzberg, H., The strategy concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987.

³ Milisavljević, M., Todorović, J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990, str. 81.

- promena u načinu korišćenja odmora - otvaranje novih vazdušnih koridora - diversifikacija proizvodnje proizvoda tj. usluga - vertikalna integracija - ukidanje sankcija - povećan interes individualnih aranžmana - razvoj telekomunikacije - atraktivne turističke destinacije	- koštanja - povećana prodaja supstituta - precenjena vrednost domaće valute - mere turističke politike u zemlji (ukidanje olakšica) - rastuća dogovorna moć dobavljača i kupca - promena potreba i ukusa potrošača (selektivna tražnja) - nepovoljne demografske promene
--	---

Izvor: prilagođeno od strane autora prema Bartol,K.and Martin,B.,Management, Mc Graw-Hill, Inc., 1994.str.112

Iz ove analize proizilazi da su osnovni preduslovi za razvoj turizma Srbije

1. Politička stabilnost
2. Turistička infrastruktura (posebno putna)
3. Selektivnost tržišta
4. Konzistentna fiskalna politika
5. Stimulisanje investicija

Transformacija turističke privrede moguća je po principima strateškog menadžmenta iz nekoliko razloga:

- procesom strateškog menadžmenta preduzeće identifikuje i razvija svoje konkurentske prednosti između svojih rivala na tržištu,
- pomoću strateškog plana svaki član preduzeća zna u kom smeru da aktivira svoje napore i to u daljem vremenskom periodu,
- strateški menadžment ohrabruje nove ideje dovedene u obliku strategije,
- utiče na povećanje kvaliteta života turista, ali i njihovih domaćina.

Uglavnom, postoje tri bitne vrednosti sadržane u konceptu strateškog menadžmenta: znanje, kreativnost, i inovativnost. Njihovo sinergetsko dejstvo osposobljava preduzeće da inicira svoju budućnost, proaktivno nastupajući prema elementima svog okruženja.

Dakle, proces strateškog menadžmenta odnosi se na održavanje permanentne saglasnosti okruženja. On se odvija kroz tri osnovne faze: formulisanje strategije, sprovođenje strategije i kontrola ostvarenih rezultata.

Strategija je centralni elemenat strateškog procesa. Izbor optimalne strategije i njena implementacija su osnovni uslovi efikasnog poslovanja i faktor konkurentske sposobnosti preduzeća na međunarodnom turističkom tržištu.

Pri tome je ispitivanje i predviđanje dinamike i primene internih faktora preduzeća i faktora okruženja, pomoću SWOT analize, osnovna pretpostavka uspešnog procesa strateškog menadžmenta.

2. Preprivatizaciono restrukturisanje preduzeća privrede Srbije

Sa aspekta restrukturisanja ukupne privredne strukture u Srbiji veliki problem, još uvek, predstavljaju velika društvena i državna preduzeća koja se nisu mogla privatizovati putem prodaje (imajući u vidu njihovo zatečeno stanje niko nije želeo da ih kupi). Razlozi za to su dvostruki:

- 1) Nedostatak bilo kakve poslovne perspektive takvih preduzeća, koja su, pretežno konglomerati (posluju u velikom broju različitih delatnosti), bez specijalizacije u nekoj oblasti u kojoj bi bili bolji od konkurenata⁴; stoga je potrebno izvršiti fragmentaciju

⁴ Ovakva preduzeća veoma često su bile pogrešne («pomašene») investicije od samog početka (podizana su na osnovu investicionih odluka onih koji nisu snosili posledice tih odluka).

takvih preduzeća, i izdvajanje u zasebna preduzeća onih celina koje imaju neku poslovnu perspektivu;

2) Veliki, akumulirani dugovi tih preduzeća, odnosno njihove obaveze, koje su, u mnogim slučajevima, bile veće od imovine i potraživanja zajedno⁵ (negativan kapital), te je bilo neophodno da se reši pitanje dugova pre nego što se pristupi privatizaciji;

Ova dva, velika problema uslovia su potrebu za preprivatizaciono restrukturisanje tih preduzeća, kako bi se ona mogla, uopšte privatizovati, odnosno prodati po bilo kojoj prodajnoj ceni. Predviđeno restrukturisanje podrazumeva organizacione promene (najčešće fragmentaciju) i rešavanje pitanja obaveza preduzeća.

Pored toga restrukturisanje može da obuhvata i stečaj, odnosno likvidaciju delova tih preduzeća, praćeno prodajom imovine i smanjivanjem broja zaposlenih. Ovako preprivatizaciono restrukturisanje⁶ predstavlja lagano prestrukturisanje koje je praćeno privatizacijom putem tendera ili aukcija, odnosno prodajom kapitala tog preduzeća ili njihovih delova novom privatnom vlasniku.

Ovakvo restrukturisanje, ukoliko se iznađe rešenje za obaveze preduzeća, može se nazvati i supstitut stečaja, odnosno likvidacije preduzeća kroz stečaj (mada se novo stečajno zakonodavstvo još ne primenjuje).

Međutim, ovakvo koncipirano restrukturisanje i potonja privatizacija ovih preduzeća nije se ostvarila, imajući u vidu da su u protekle četiri godine svega dva preduzeća, sa ovog spiska, imala iole uspešno preprivatizaciono restrukturisanje, te da su prodata početkom 2005 godine. Brojni su razlozi što se toliko kasi sa restrukturisanjem i privatizacijom ove grupe preduzeća

Izvesno je da su se pojavila dva glavna tehnička problema vezana za sprovođenje ovako osmišljenog restrukturisanja⁷:

Prvi je problem identifikacije, separacije i verifikacije potraživanja koje različiti poverioci imaju prema tim preduzećima, budući da njihove obaveze nisu izvršavane godinama i decenijama;

Drugi problem je relativno složena i prilično besmislena organizaciona struktura tih preduzeća, pre svega slučajevi društvenog holdinga koji je nastao transformacijom tzv.složenih organizacija udruženog rada;

⁵ Ispostavilo se da najveći deo obaveza tih preduzeća (u nekim slučajevima i preko 80%) predstavlja dug prema državi: direktan (neplaćen porez) ili indirektan (neplaćanje računa javnim preduzećima). Ipak, najveće njihove obaveze prema državi odnose se na nevraćanje stranih kredita, za koje su poverioci dobili suverenu (državnu) garanciju, a kao finansijski posrednici pojavljivale su se domaće banke, uglavnom četiri najveće banke likvidirane početkom 2002 godine, a država je preuzela celokupna potraživanja tih banaka, na osnovu plasmana stranih kredita sa suverenom garancijom i ta potraživanja alocirala na Agenciju za sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka. Iako su obaveze države prema stranim poveriocima na osnovu tih (nevraćenih) kredita značajno umanjene, na osnovu sporazuma sa poveriocima Pariskog kluba (51% duga države je otpisano novembra 2001 godine, a ostatak od 15% biće otpisan uspešnim aranžmanom sa MMF-om predviđenim za kraj 2005.) i sa poveriocima Londonskog kluba (ukupan otis od 60% duga), država nije umanjivala potraživanja prema svojim dužnicima, odnosno preduzećima koja su koristila te kredite.

⁶ U nezvaničnom žargonu Svetske banke naziva se «šminkanje svinje» jer izričito zabranjuje bilo kakvo investiranje, kako u osnovna tako i u obrtna sredstva. Broj ovih preduzeća varira, mada ih je 2001 bilo 69 sa oko 155.000 formalno zaposlenih, a ona koja nisu bila privatizovana ni iz dva pokušaja ulaze u ovu grupu tako da ih je bilo 75 u martu 2005 godine. Međutim, ovim preduzećima bi trebalo pridodati i preko 500 manjih i zavisnih preduzeća, koja od njih zavise, tako da ukupan broj formalno zaposlenih u preduzećima predviđenim za restrukturisanje iznosi oko 200.000 sredinom 2005 godine.

⁷ Begović, B., Paunović, M., 2005, Restrukturiranje realnog sektora, u «Četiri godine tranzicije u Srbiji», Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, str. 213.

Međutim, ključni razlog za nedostatak aktivnosti za efikasnim restrukturisanjem ovih preduzeća je veliki broj viška zaposlenih, naročito u tzv.»gradovima fabrikama». Ovim preduzećima su do sada odobravane subvencije, a to znači da se uz meko budžetsko ograničenje ne može očekivati restrukturisanje ovih preduzeća, te je čvrsto budžetsko ograničenje potreban uslov za njihovo restrukturisanje.

U tom smislu za tranziciju u Srbiji su od najvećeg značaja dva elementa politike MMF-a. Prvi je odbijanje da se prihvati budžet Srbije za 2004 godinu sa deficitom od 625 miliona evra, odnosno da se izvrši rebalans budžeta za 2004 godinu i formiranje budžeta za 2005 godinu sa umerenim budžetskim deficitom.

Drugi elemenat je politika MMF-a u toku 2005 godine: uslovljavanja su usmerena na restrukturisanje realnog sektora u Srbiji koji se posmatra kao izvor budžetskog i spoljnotrgovinskog deficita. Uglavnom, politika MMF-a je okrenuta mikroekonomskim uzrocima hroničnih makroekonomskih disproporcija.

3. Svojinska transformacija u turističkoj privredi

Svojinska transformacija u turističkoj privredi, u cilju njene veće efikasnosti privređivanja, u našim uslovima se nameće kao nužan proces. Međutim, od brzine i načina privatizacije preduzeća u turističkog privredi (odnosno transformisanja celokupnog privrednog sistema) zavisi i obim zajedničkih ulaganja, odnosno privlačenje stranog kapitala. Zato je vrlo važno, kod izbora modela privatizacije, voditi računa o tome koji će to model biti najprivlačniji za inostrane investitore.

Proces restrukturiranja preduzeća, sa aspekta implikacija na veličinu, vlasničku i finansijsku strukturu treba da ima tri pravca:

1. Ekspanzija (putem fuzija i akvizicija ili diversifikacije),
2. sužavanje (devestment) pojedinih delatnosti i delova, odnosno kontrakcija poslovanja,
3. manevrisanje u vlasničkoj strukturi i sistemu menadžmenta.
4. Ovo manevrisanje može imati nekoliko opcija:
 - otkup akcija od strane menadžmenta ili zaposlenih,
 - otkup akcija od strane određenih grupa (i time njihovo povlačenje s tržišta),
 - ponovni otkup preduzeća putem razmene akcija.

Međutim, bez obzira na pravac restrukturiranja, preduzeću treba stvoriti ambijent da se ne bavi svačim, a posebno ne onim poslovima koje ne može solidno obaviti. Umesto toga treba omogućiti preduzeću da sa partnerskim firmama sporazumno obavi prealokaciju, odnosno podelu poslova i tako maksimizira efekte po osnovu specijalizacije.

U dosadašnjoj transformaciji vlasništva turističkih preduzeća ukupno je obvljena aukcijska prodaja 130 turističko-ugostiteljskih preduzeća⁸, a tenderska prodaja obavljena je za dva preduzeća ATP "Puntnik" i "Srbija turist Niš". Ukupno je na aukciji prodato 86 turističko-ugostiteljskih preduzeća za 3 790 209 000din ili 4 407 219.67 EUR-a (po kursu 86din.). Od aukcijske prodaje za dva turističko-ugostiteljskih preduzeća raskinuti su ugovori (Društveno ugostiteljsko turističko preduzeće "RESAVA" i društveno preduzeće za ugostiteljstvo i turizam "SRBIJA"). Takođe u međuvremenu na aukcijski prodati su i Hoterl Jugoslavije (31 000 000 EUR-a) i Hotel Junior Brzeće i Hotel Breza Brus.

⁸ Agencija za privatizaciju-centar za aukciju

4. Tržišno i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi

Tržišno privređivanje, neizvesnost i rizik nameću nove modele, tržišno usmerene organizacione strukture, i viši nivo preduzetničke kulture preduzeća. U tom smislu, preduzetničko dizajniranje postaje uslov i pretpostavka transformacije organizacionih oblika, ali i efikasnosti i afirmacije preduzeća u turizmu.

U cilju tržišnog prilagođavanja organizaciona struktura postaje ključni faktor marketing strategije i preduzetničkog ponašanja preduzeća.

Osnovni preduslov za uspeh organizacione transformacije jeste dobro osmišljena strategija promena, odnosno znanja i raspoloženja za promene u preduzeću. Zato strategija promena, kao planirana odluka (koja treba da definiše način i pravce ostvarivnaja transformacije) treba da bude razrađena po delovima, i to:

- priprema
- program
- dinamika i uvođenje
- kontrola.

Sa marketing aspekta, poznato je da potrebe i zahtevi kupca (turiste) čine temelj organizacije. Ovaj faktor je integralnog karaktera i potrebno ga je analitički posmatrati u svoj njegovoj kompleksnosti. Drugi tržišni faktor, po značaju, je konkurencija i njeno ponašanje u sadašnjosti i, naročito, u budućnosti.

Usaglašeno ponašanje preduzeća u odnosu na potrebe i zahteve kupaca (turista), kao i u odnosu na ponašanje konkurencije, daje solidnu osnovu za formiranje organizacione strukture koja će obezbediti optimalno planiranje i sprovođenje akcija. Ostali faktori tržišne strukture kao što su: cene, kanali distribucije, promocija, kooperacija i drugi, proizilaze iz prva dva faktora i čine, sa njima integralnu celinu.

Na organizovanje savremenog preduzeća u turizmu ne deluju samo tržište i tržišno okruženje, nego i njegov položaj na međunarodnom i nacionalnom tržištu. To je značajna komponenta organizacije koja obuhvata analizu ukupnih snaga i slabosti preduzeća u odnosu na potrebe organizovanja,

Kreiranje organizacione strukture rezultat je procesa strateškog marketinga odnosno strateškog planiranja. Bez obzira koje će organizaciono rešenje biti prihvaćeno, ono se neće moći primeniti u celosti odjednom. Zato novoformiranu organizacionu strukturu opredeljuju, uglavnom, sledeći faktori:

- stepen tržišne orijentacije,
- stepen međunarodne orijentacije i reafirmacije,
- kadrovska spremnost,
- stepen promene organizacione strukture.

Pri tome treba imati u vidu da, što je veći stepen tržišne orijentacije, to je lakše prihvatanje savremenije organizacione strukture, i obratno, nedovoljno prihvatanje savremenog marketing koncepta usporava prelezak na savremenu organizaciju.

Literatura:

1. Agencija za privatizaciju-centar za aukciju
2. Begović, B., Đilas, M., 2005, Međunarodni odnosi, u «Četiri godine tranzicije u Srbiji», Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
3. Begović, B., Paunović, M., 2005, Restrukturiranje realnog sektora, u «Četiri godine tranzicije u Srbiji», Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, str. 213.

4. Čerović, S.:Strategijski menadžment turističke privrede Srbije,Želnid,Beograd,2002.
5. ECE, 2000, Economic Survey of Europe, 2000, No.1, May 2000.
6. Milisavljević, M.,Todorović,J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990, str. 81.
7. Mintzberg,H., The strategy concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987.
8. Shleifer, A. & Vishny, R., 1994, Politicians and Firms,Quarterly Journal of Economics, Vol.109;
9. Smith, K., 1999, Privatization Incidence, Ownership Forms and Firm Performance: Evidence from Slovenia, Journal of Comparative Economics, Vol.25.
10. Svejnar, J., 2002, «Transition Economies: Performance and Challenges», Journal of Economic Perspectives, No.1/2002.
11. Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., Strategic management: Concepts and Cases, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.
12. World Bank, 2002, The First Ten Years.
13. World Bank, Srbija i Crna Gora, Republika Srbija, 2004, «Program za ekonomski rast i zapošljavanje», 6.decembar 2004.
14. Wyplosz, J., 1998, TenYears of Transformation: Macroeconomic Lessons, World Bank.