

Petya Ivanova Toneva *

RESTRUKTURIRANJE VLASNIŠTVA BUGARSKE HOTELSKE INDUSTRIJE

OWNERSHIP RESTRUCTURING OF THE HOTEL INDUSTRY IN BULGARIA

SAŽETAK: U ovom se radu prezentiraju restrukturiranje vlasništva te čimbenici koji utječu na proces privatizacije kao dio strukturne reforme koja se odvija i na istočnoeuropskoj i na globalnoj razini, odnosno, pragmatizam, ideološke ideje, komercijalni i populistički interesi. Također se iz retrospektive preispituje razvoj restrukturiranja vlasništva na primjeru bugarske hotelske industrije te se identificiraju glavne smjernice i faktori. Pokušava se pobliže odrediti uloga navedenog procesa u razvoju bugarskog gospodarstva te prikazati promjene i probleme koji utječu na bugarsko društvo, a proizlaze iz procesa restrukturiranja vlasništva.

KLJUČNE RIJEČI: vlasničko restrukturiranje, društvo, turizam, hoteli, privatizacija, reforme

SUMMARY: The paper reviews ownership restructuring and the forces that influence the process of privatization as part of the structural reform taking place both in East-European countries and globally - namely: pragmatism, ideological concerns, commercial interests, and populism. It examines the development of ownership restructuring in hotel industry in Bulgaria from a retrospective point of view and outlines major trends and factors. The paper also attempts to specify the role of this process in the development of the Bulgarian economy. It tries to present the changes and problems affecting Bulgarian society caused by the process of ownership restructuring.

KEYWORDS: ownership restructuring, society, tourism, hotels, privatization, reforms

* Petya Ivanova Toneva, dr.sc, glavni je asistent Katedre za komercijalno poslovanje Akademije ekonomskih znanosti S. A. Tsenov – Svishtov, ulica Em. Chacarova 2, Bugarska, www.uni-svishtov.bg; Telefon: +359887534639, e-mail: ivanova@uni-svishtov.bg (Petya Ivanova Toneva is a head assistant Ph.D at the Commercial Business Department of S. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov, 2 Em.Chacarov str., Bulgaria, www.uni-svishtov.bg; Phone: +359887534639, e-mail: ivanova@uni-svishtov.bg)

1. UVOD

Prijelaz iz centraliziranog na tržišno gospodarstvo u istočnoeuropskim se zemljama često definira kao jedan od najvažnijih događaja proteklih desetljeća. Već je poprilično popularna teorija kako je vlasništvo objektivno povezano sa subjektivnim izborom pojedinca. Dakle, proces restrukturiranja vlasništva nudi mogućnost izbora putem postizanja ravnoteže između javnih te pojedinačnih, odnosno grupnih interesa. Strateški je važno promatrati navedeni proces kao sredstvo koje stjecanjem imovine i praćenjem javnog interesa stimulira razvoj poduzetništva i poslovnih kretanja uz istovremeno postizanje glavnih gospodarskih ciljeva.

Strukturna reforma dio je svake cjelovite gospodarske reforme potrebne za osiguravanje prijelaza na pravilno funkcionirajuće tržišno gospodarstvo. Glavni su elementi strukturne reforme, redom: 1) ekonomski, povezani s diversificirajućim modelima odbacuju postojeći državni monopol; 2) organizacijsko-ekonomski, povezani sa stvaranjem nezavisnih i aktivnih strukturalnih jedinica, čimbenika tržišnih odnosa, i 3) razvoj odgovarajuće, razgranate i produktivne gospodarske strukture. Također se izdvaja i upravljačko-administrativni model koji pokriva šira područja kao što su politika, administracija, znanost, kultura i obrazovanje.

2. RESTRUKTURIRANJE VLASNIŠTVA KAO KLJUČNI FAKTOR U USPOSTAVI TRŽIŠNOG GOSPODARSTVA

Privatizacija i restrukturiranje vlasništva ključni su faktori u procesu provedbe tržišnih reformi kao i načinu uspostave odgovarajućih institucija modernih tržišnih gospodarstava. Provođenje glavnih gospodarskih

1. INTRODUCTION

The transition from centrally planned to market economy in East-European countries has often been defined as one of the most prominent events in the last decades. The theory that ownership is objectively related to the subjective choice of individuals is already quite popular. Hence, the process of ownership restructuring provides an opportunity for making such a choice by striking a balance between public interests and those of single individuals or groups. A strategic viewpoint on that process is to regard it as an instrument for stimulating entrepreneurship and business development by acquiring property and observing public interest, while simultaneously achieving major economic objectives.

Structural reform is part of any complete economic reform that is necessary in order to ensure transition to a properly functioning market economy. The major elements of structural reforms are as follows: 1) economic ones, related to diversifying ownership models and abolishing the existing state monopoly; 2) organizationally-economic ones - related to establishing independent and active structural units that are the agents of market relations, and 3) developing an appropriate branch and product structure of the economy. A management-administrative element is identified as well, but it covers a wider area of aspects, such as politics, administration, science, culture, and education.

2. OWNERSHIP RESTRUCTURING AS A KEY FACTOR OF ESTABLISHING MARKET ECONOMIES

Privatization and ownership restructuring are key factors to implementing the process of economic reforms and means of establishing the appropriate institutional environment for modern market economies. The implementation of the major economic objectives of that process goes further than a mere change of ownership.

ciljeva seže mnogo dalje od puke promjene vlasništva.

Proces pretvorbe državnog i općinskog vlasništva u privatno praćen je nizom organizacijskih i upravljačkih promjena unutar privatizacijom obuhvaćenih dijelova, korporacija i poduzeća koja nisu pretvorena u korporacije. Objektivnim se i kardinalnim promjenama nastalim kao rezultat vlasničkog pomaka i novonastalih uvjeta na tržištu na kojem djeluju bugarska poduzeća, osobito ona u turizmu, često nauštrb javnih interesa (socijalnih, ekoloških, itd.), favoriziraju oni gospodarski, umjesto da ih se smatra međusobno povezanim.

Razvoj gospodarskih subjekata u tom je periodu povezan s brojnim promjenama koje se često definiraju kao "potresi" u funkcioniranju poduzeća (Dimitrov, 1996:37) ili, kao što I. Georgiev naglašava, "gospodarstvu naše zemlje nedostaju njegove vlastite evolucijske prednosti" (2001:34).

S jedne su strane ovi "potresi" rezultat promjena unutar gospodarstva u kojem djeluju, dok s druge pak strane proizlaze iz unutarnjih organizacijskih i tehnoloških promjena. Nadalje, promjena je sredstvo postizanja ciljeva zacrtanih od strane društva (Angelov, 2004: 10). Dakle, promjena je sredstvo mogućeg, ali ne i neizbježnog razvoja. Ideja koja se nalazi u samoj srži procesa privatizacije jest ispunjenje javnih potreba.

Kako bi organizacija preživjela u uvjetima strukturnih promjena ukoliko izostane svijest o njenoj vodećoj ulozi u procesu promjena, promicatelji promjene smatraju je dobrom prilikom te čine sve kako bi od nje profitirali. Kao što P. Drucker (2000:78) ističe, za organizacijsku su promjenu potrebni:

- Politika s planovima za budućnost
- Sistematične metode za identificiranje i predviđanje promjene
- Odgovarajuća sredstva za uvođenje promjena unutar i izvan organizacija

The process of transforming state and municipality ownership into a private one is related to a number of organizational and managerial changes within the units undergoing privatization, corporations, and enterprises that have not been transformed into corporations. The objective cardinal changes that have come as a result of ownership shift and the newly-established market conditions under which Bulgarian enterprises are functioning, especially those in the sphere of tourism, often give priority to economic objectives at the expense of other public interests (social, environmental, etc.), when they ought to be considered as mutually related instead.

The development of economic entities over that period is related to a number of changes, sometimes even defined as 'shocks' in the functioning of enterprises (Dimitrov, 1996:37). As I. Georgiev (2001:34) points out: "The economy we are establishing in our country lacks the advantages of its evolutionary development".

On the one hand, those shocks came as a result of changes in the economic environment in which they functioned, and on the other hand, they came as a result of inner organizational and technological changes. Furthermore, "A change is a means of achieving the objectives set by society" (Angelov, 2004:10). Hence, a change is a means of development that is possible, but not inevitable. The idea behind the process of privatization is to meet public needs.

For an organization to survive under the conditions of structural change unless it was aware of its leading role in the process of change, leaders of change consider it an opportunity and do their best to benefit from it. As P. Drucker (2000:78) points out, organisational change requires:

- Policies for charting the future;
- Systematic methods for identifying and forecasting changes;
- Appropriate means for introducing change both inside and outside the organization;

- Politika postizanja ravnoteže između promjene i kontinuiteta

Privatizacija je naširoko prepoznata kao "simbol novog stava prema javnim potrebama i novog značenja pridodanog ulozi države u njenoj provedbi" (Savas, 1999:11).

R. Gechev (2001:16) tvrdi da usporedbom potencijala održivog gospodarskog rasta tržišnih i planskih ekonomija, uzimajući u obzir socijalne i gospodarske ciljeve, izgledi idu u prilog tržišnih ekonomija iz nekoliko razloga:

1. vrlo dinamičan razvoj tehnologija, uključujući uvođenje ekološki prihvatljivih tehnologija koje ne proizvode otpad te dubinsku preradu prvotnih sirovina;

2. širokopojasni razvoj primijenjene znanosti koji rezultira uvođenjem zamjenskih (sintetičke sirovine) i alternativnih izvora energije;

3. proizvođači traže ekološki prihvatljiva rješenja prema zahtjevima potrošača;

4. visok stupanj internacionalizacije proizvodnje, osobito u naprednim tržišnim gospodarstvima, nudi veće mogućnosti za rješavanje ekoloških pitanja;

5. aktivno uključivanje civilnog društva koje ima sposobnost utjecaja na model gospodarske politike i predanost suvremenim održivim kriterijima, bilo kroz institucije države ili nevladine organizacije;

6. pouzdani legislativni i pravni okviri kojima se određuju ekološki preduvjeti proizvodnje i završnog proizvoda, uključujući sistem poticaja i sankcija ovisno o utjecaju na okoliš.

Važno je naglasiti četiri faktora koji utječu na proces privatizacije kao dio strukturne reforme na istočnoeuropskoj, ali i globalnoj razini, odnosno: pragmatični, ideološki, komercijalni i populistički interesi.

- Policies for striking the balance between change and continuity.

Privatization is broadly recognized as "a symbol of new attitude to public needs and a new meaning assigned to the role of the state in its implementation" (Savas, 1999:11).

R. Gechev claims that when we compare the potential for sustainable economic growth of market economies and planned economies, while taking into account social and economic objectives, the prospects are brighter for market economies for several reasons, namely (Gechev, 2001:16):

1. high dynamics of technologies development, including the introduction of wasteless technologies and in-depth processing of prime and raw materials;

2. broad-scale progress of applied science resulting in the introduction of substitutes (synthetic raw materials) and alternative energy resources;

3. characteristics of consumer preferences make producers search for environmentally-friendly solutions;

4. a high degree of internationalization of production, especially in advanced market economies, which provides bigger opportunities for handling environmental issues;

5. active involvement of civil society that is able to influence the model of the economic policy and its commitment to contemporary sustainability criteria, either through governmental institutions or NGOs;

6. reliable legislation and legal frameworks that define environmental requirements to production and finished products, including the system of incentives and sanctions concerning their environmental impact.

We should note that four types of forces influence the process of privatization as part of the structural reform both in East-European countries and globally, namely: pragmatism, ideological concerns, commercial interests, and populism.

Tablica 1: Faktori koji utječu na proces privatizacije

Faktor	Cilj	Razlozi
Pragmatični	Poboljšanje upravljanja	Razborita privatizacija vodi profitu.
Ideološki	Manji broj menadžerskih struktura	Državne strukture prevelike su i moćne te previše interveniraju u ljudske živote; stoga predstavljaju prijetnju demokraciji. Rješenja koje država nudi politička su te samim time manje pouzdana od onih koje nudi slobodno tržište.
Komercijalni	Povećanje poslovanja	Trošenje državnog novca važna je stavka u gospodarstvu države. Većina se novca može i trebalo bi ga se usmjeriti u privatni sektor. Privatni bi sektor učinkovitije upravljao državnim poduzećima i imovinom.
Populistički	Bolje društvo	Ljudi bi trebali imati veći izbor što se tiče javnih usluga. Trebali bi imati moć da prepoznaju i zadovolje svoje svakidašnje potrebe i smisao za stvaranje ideje zajednice oslanjajući se na obitelj i Crkvu, kao i etničke i volonterske organizacije.

Izvor: Savaas, Em., Privatization – a key to better management, Sofija, Damian Iankov, 1999, str. 24

Table 1: Forces that influence the process of privatization

Force	Objective	Grounds
Pragmatic	Improved management	Judicious privatization leads to profit.
Ideological	Fewer managerial structures	State governmental structures are too big and powerful and intervene into people's lives too much; hence they pose a threat to democracy. The solutions given by the state are political, and therefore they are less reliable than those prompted by the free market.
Commercial	Enlarged business	State expenditures are an important share in the economy of the state. The majority of them can and ought to be redirected toward private sector. State enterprises and assets would be managed better by the private sector.
Populist	Better society	People ought to have a bigger choice concerning public services. They ought to have the power to identify and satisfy their common needs and to cultivate a sense of community by relying upon the family and the church, as well as ethnic and volunteer organizations.

Source: Savaas, Em., Privatization - a key to better management, Sofia, Damian Iankov, 1999, p.24

U zemljama središnje i istočne Europe restrukturiranje vlasništva i privatizacija su među najvažnijim popratnim procesima promjene gospodarskog sustava. Proces privatizacije ključan je čimbenik strukturne reforme u tim zemljama, iako se u svakoj od njih ona odvija na drugačiji način, različito traje i uključuje različite metode, tehnike i načine. Istovremeno se promjena modela gospodarskih sustava u svim istočnoeuropskim zemljama rukovodi istom logikom, pristupima i principima.

Cilj je procesa privatizacije promjena korelacije između državnog i privatnog vlasništva u korist privatnog, te postizanje:

- povećane efikasnosti proizvodnje u privatiziranim poduzećima.
- jednakih mogućnosti za funkcioniranje svih gospodarskih subjekata u konkurentskom okruženju (Iliev, 1999:6).

Važnost prilagodbe svakog poduzeća promjeni prikazana je Rolstadasovim (1998:994) modelom koji korištenjem pokazatelja fokusiranih na sveukupnu aktivnost poduzeća obuhvaća četiri skupine faktora za analizu: gospodarstvo, vanjske i unutarnje poslove te promjenjivost. Autor određuje promjenjivost u smislu strateškog uvida te uvjeta za prilagodbu na već postojeće promjene unutar tvrtke.

Hotelska je industrija jedna od grana s najbržom dinamikom rasta u zemlji te bi se, imajući na umu njenu funkcionalnu povezanost s ostalim gospodarskim sektorima, moglo reći kako je proces njenog restrukturiranja od značajne važnosti za gospodarstvo države u cjelini. Atraktivne karakteristike tog gospodarskog sektora također određuju dinamiku implementacije privatizacijskog procesa.

Prijelaz s državnog na privatno vlasništvo u hotelskoj je industriji preduvjet za razvoj konkurentskih odnosa, kao i posljednjih rezultata. Njime se također potiče razvoj specifičnih oblika turizma i brži transfer

In Central and East-European countries, ownership restructuring and privatization are among the major processes accompanying the change of the economic system. The privatization process is a key element of the structural reform in those countries, although in each of them it develops in a different way, takes a different period of time, and employs different methods, techniques, and procedures. At the same time, the change of the model of economic systems in all East-European countries follows the same logic, approaches, and principles.

The objective of the privatization process is to change the correlation between state and private ownership in favour of the latter, and hence achieve:

- increased production efficiency in privatized enterprises;
- equal opportunities for economic agents to function in a competitive environment (Iliev, 1999:6).

The importance of adapting every enterprise to change has been displayed by Rolstadas' (Rolstadas, 1998:994) model. It sets four groups of indicators for analysis, by using indexes that focus on the overall activity of the whole enterprise. These groups comprise: economy, foreign affairs, home affairs, and changeability. The author measures changeability in terms of strategic insight and the conditions for adapting to the change that already exists within the company.

Hotel industry is one of the branches with the fastest development dynamics in the country and, bearing in mind its functional relation to the other sectors of economy it could be claimed that the process of restructuring in that branch is of considerable importance to the economy of the country as a whole. The attractive character of that economic activity also determines the dynamics of implementing the process of privatization.

znanja i iskustva iz vodećih zemalja u okviru tog sektora.

3. PROCES PRIVATIZACIJE BUGARSKE HOTELSKO INDUSTRIJE

Proces privatizacije u Bugarskoj započeo je 1992. godine usvajanjem Zakona o privatizaciji poduzeća u državnom i općinskom vlasništvu.

Prema podacima Agencije za privatizaciju, u razdoblju između 1993. i 2008. godine ukupan broj ugovora o privatizaciji tvrtki u državnom vlasništvu iznosio je 6837.

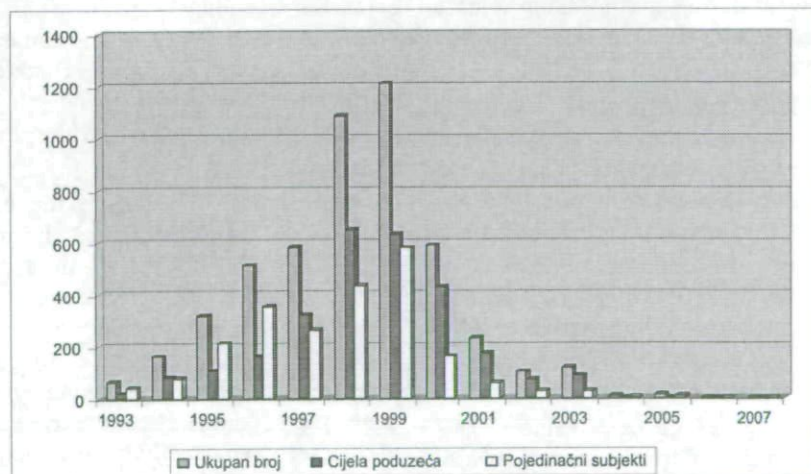
The shift from state to private ownership in the hotel industry is a prerequisite for the development of competitive relations, as well as the effects that happen as a result. It also encourages the appearance of special interest tourism and a faster transfer of know-how and experience from leading countries in that sphere.

3. THE PROCESS OF PRIVATIZATION IN THE BULGARIAN HOTEL INDUSTRY

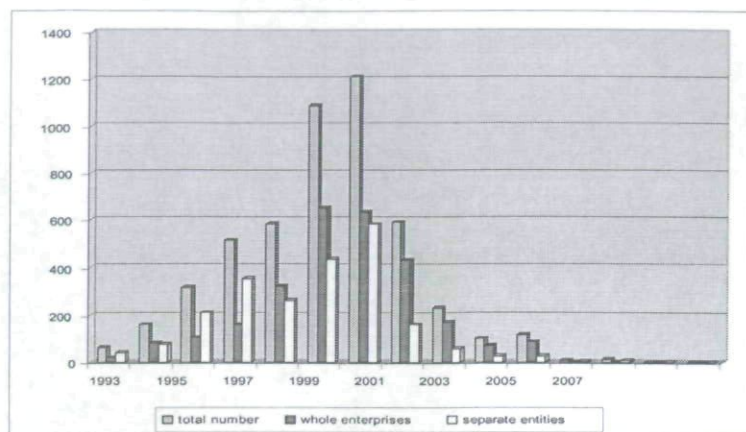
In Bulgaria the process of privatization started in 1992 when the Privatization of State-owned and Municipal Enterprises Act was adopted.

According to data provided by the Privatization Agency, during the period between 1993 and 2008, the total number of privatization agreements for state-owned enterprises, reached by all privatization authorities was 6 837.

Grafikon 1: Ugovori o privatizaciji u Bugarskoj od 1993. do 2007. godine



Izvor: Agencija za privatizaciju

Chart 1: Privatization agreements in Bulgaria from 1993 to 2007

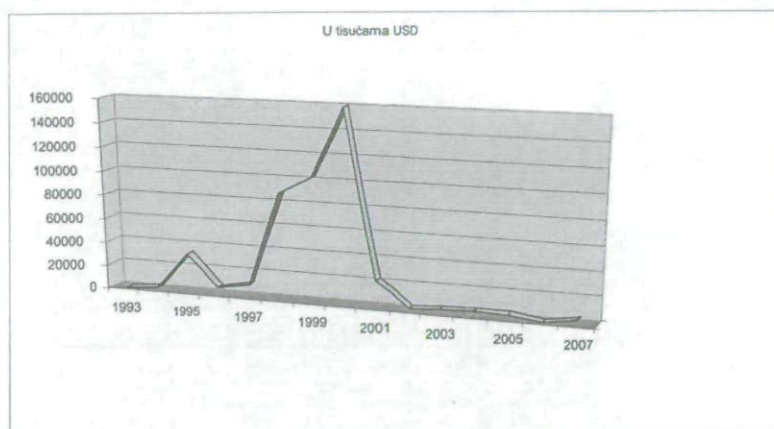
Source: *The Privatization Agency*

Grafikon 1 pokazuje broj ugovora o privatizaciji u periodu između 1993. i 2007. godine¹. Očit je porast njihovog broja od 1993. do 1999. godine kada je dosegao vrhunac i zatim počeo padati. Iz grafikona je također vidljivo kako se privatizacija u Bugarskoj najintenzivnije odvijala u razdoblju između 1997. i 2000. godine. Uvid u ugovore o privatizaciji prema predmetu privatizacije također potvrđuje ovaj zaključak. Do 1997. godine, broj privatiziranih pojedinačnih subjekata nadmašio je broj privatiziranih poduzeća; nakon 1996. godine situacija se promijenila. Najplodnija godina za potpisivanje ugovora o privatizaciji bila je 1999. godine kada je njihov broj dosegao 1211, od 631 za privatizaciju poduzeća i 580 za privatizaciju pojedinačnih subjekata.

Chart 1 shows the number of privatization contracts in the period 1993-2007¹. Obviously, their number increased from 1993 till 1999, reaching a peak in 1999, and then began to decrease. It can be seen from the chart that the most intensive privatization process in Bulgaria took place from 1997 until 2000. This conclusion is confirmed by the review of privatization deals according to the subject of privatization. Until 1997, the number of privatized separate entities exceeded the number of privatized enterprises; after 1996 the situation changed. The peak year for privatization contracts was 1999, when their number amounted to 1,211. 631 of them were for the privatization of enterprises, and 580 concerned privatization of separate entities.

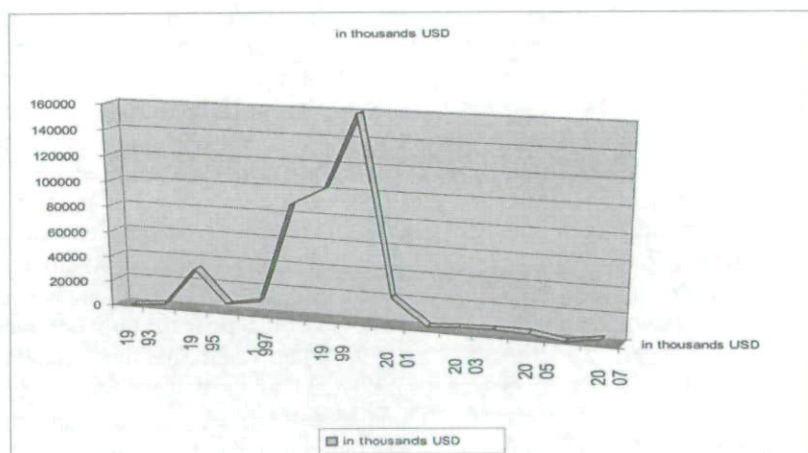
¹ Broj ugovora ne uključuje prodaju manjinskih paketa dionica već privatiziranih korporacija.
The number of contracts does not include sales of minority packages of already privatized corporations.

Grafikon 2: Financijski utjecaj privatizacije na turizam izračunat od strane Ministarstva gospodarstva za razdoblje od 1993. do 2007. godine



Izvor: Agencija za privatizaciju

Chart 2: Financial effect of the privatization in the tourism sector executed by the Ministry of Economy from 1993 until 2007



Source: The Privatization Agency

Podaci o cjelokupnom financijskom utjecaju privatizacije prikazani u grafikonu 2 također nas informiraju o procesu privatizacije. Pod utjecajima podrazumijevamo dogovorene uplate, financijske obveze, podmiřena dugovanja i dogovorene investicije. Podaci o financijskom utjecaju privatizacije,

The data about the total financial effect of privatization shown in chart 2 also gives information about the privatization process. The effects include payments agreed on, commitments made, due sums paid, and investments agreed upon. The facts about the financial effect of privatization, as displayed

kao što je vidljivo u grafikonu, potvrđuju zaključak kako je proces privatizacije bio najintenzivniji u periodu između 1997. i 2000. godine. Najveća financijska dobit zabilježena je 1999. i 2000. godine, kada bilježimo i porast u financijskom utjecaju privatizacije. U samim je počecima privatizacija tekla sporije iz nekoliko objektivnih razloga:

1. Nedostatak jasnog pravnog okvira (Zakon o privatizaciji poduzeća u državnom i općinskom vlasništvu dobio je 26 amandmana tijekom desetogodišnjeg perioda kada je bio na snazi);
2. Nedostatak iskustva;
3. Nedostatak kompetentnih administrativnih kadrova;
4. Nestabilna makroekonomska situacija, itd.

Postojali su i brojni subjektivni faktori, kao što su privatni interesi, manjak političke volje, itd.

Situacija u zemlji odigrala je glavnu ulogu u počecima privatizacije. S vremenom relativni se utjecaj ovog faktora smanjio dok su na važnosti dobile makroekonomska situacija i sveukupno gospodarsko okruženje. Jednaka je situacija vladala i u području ponude i potražnje. Iz perspektive ponude, učinkovito bi gospodarstvo učinilo privatizaciju poduzeća još atraktivnijom. Iz perspektive potražnje, povoljni bi uvjeti za gospodarski razvoj pridonijeli povećanju mogućnosti za štednje i ulaganja.

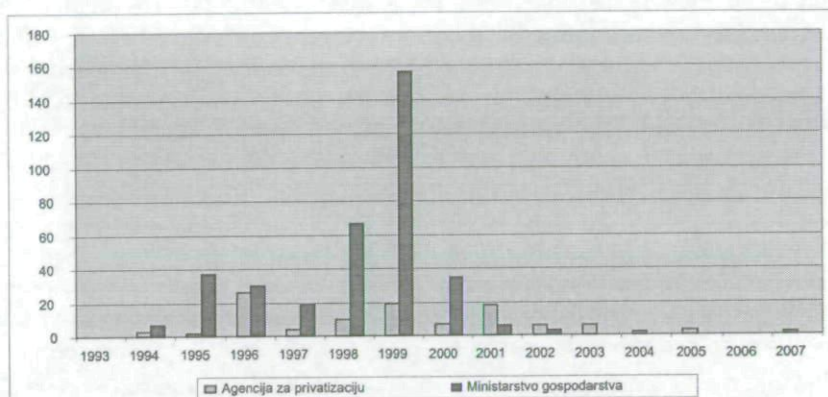
in the chart, confirm the conclusion that the privatization process was most intensive between 1997-2000. The highest financial effect was registered in 1999 and after 2000, a marked decrease in the financial effect of privatization activity was noted. There were several objective prerequisites that accounted for the slow pace of privatization in the country at the beginning:

1. Lack of a clear legal framework (The Privatization of Municipal and State-owned Enterprises Act was amended 26 times over the 10-year period during which it was in force);
2. Lack of experience;
3. Lack of competent administration;
4. Unstable macroeconomic environment, etc.

There were also a number of subjective factors, such as private interests involved, lack of political will, etc.

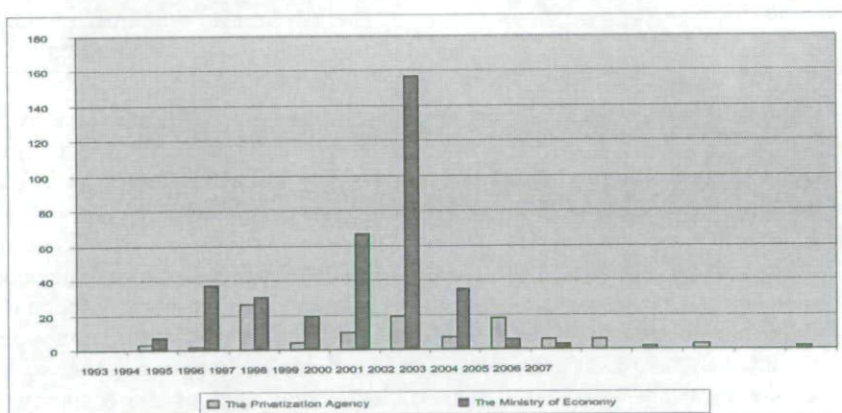
A major influence in the initial period of ownership shift was that of the environment in which privatization started in the country. In the course of time, the relative influence of that factor decreased and the macroeconomic situation and the overall economic environment became more important. That was the situation for both supply and demand. From the supply perspective, the efficient functioning of the economy would only make privatization of enterprises more attractive. From the demand perspective, favourable conditions for economic development would contribute to increased opportunities for savings and investments.

Grafikon 3: Ugovori o privatizaciji u hotelskoj industriji od 1993. do 2007. godine



Izvor: Agencija za privatizaciju

Chart 3: Privatization agreements in hotel industry from 1993 until 2007



Source: The Privatization Agency

Grafikon 3 prikazuje broj ugovora o privatizaciji u hotelskoj industriji zaključenih od strane Agencije za privatizaciju i Ministarstva gospodarstva u periodu između 1993. i 2007. godine. Kao što je vidljivo iz grafikona, 1999. je bila godina najintenzivnije privatizacije u turizmu, tada je Ministarstvo gospodarstva zaključilo 157 privatizacijskih ugovora, od čega 18 za poduzeća i 139 za pojedinačne subjekte. Ukupna financijska dobit iznosila je 102.869 američkih dolara.

Chart 3 shows the number of privatization agreements in the hotel industry concluded by the Privatization Agency and the Ministry of Economy over the period 1993-2007. As can be seen from the chart, 1999 was the year of the most intensive privatization in tourism, when the Ministry of Economy concluded 157 privatizations deals, of which 18 were for enterprises, and 139 were for separate entities. The total financial effect was \$102,869 thousand.

Očito je kako je Ministarstvo gospodarstva bilo aktivnije u procesu privatizacije, budući da je u istom razdoblju zaključilo 361 privatizacijski ugovor. Dakle, oko 80 % svih privatizacijskih sporazuma doneseni su od strane Ministarstva, dok 20-tak % otpada na Agenciju za privatizaciju.

Uloga Agencije za privatizaciju kao institucije uključene u proces mogla bi se objasniti specifičnim vlasničkim karakteristikama hotelske industrije te regulativom koja proizlazi iz Članka 2. Zakona o privatizaciji poduzeća u državnom i općinskom vlasništvu (kasnije odbačenog), prema kojem je Agencija za privatizaciju bila tijelo koje je moglo donositi odluke o privatizaciji državnih poduzeća, dionicama i vlasničkim udjelima, kao i prodaji državne imovine čiji iznos ukupne dugotrajne imovine prelazi i milijun bugarskih leva zaključno s 31. prosincem 1997. godine (otprilike 600 američkih dolara prema tečaju te godine). Kada je iznos bio manji, odluku o privatizaciji moglo je donijeti samo državno tijelo sastavljeno od Vijeća ministara.

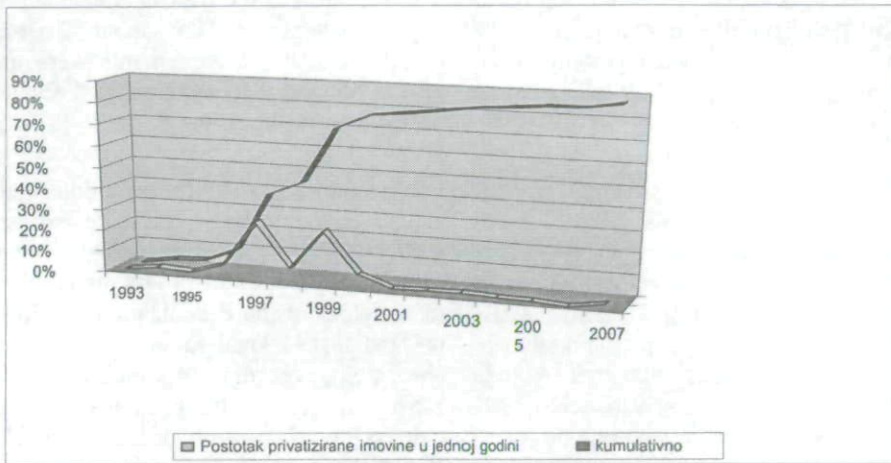
Drugi zaključak koji se ovdje nameće jest onaj da se prava promjena vlasničke strukture u Bugarskoj, uključujući i onu u hotelskoj industriji, odvijala od 1997. do 2000. godine. Do 2007. godine 86,80% od ukupne imovine koja podliježe privatizaciji postalo je privatno, dok je u turizmu taj broj dosegao gotovo 100%. Ovo nam pomaže da definiramo post-privatizacijski period i da se usredotočimo na nove pretpostavke za turistički razvoj u Bugarskoj tijekom ovog perioda koji je obilježen brojnim promjenama u poduzećima.

Obviously, the Ministry of Economy was the more active privatizing body, as it had 361 privatization deals concluded during the same period. Thus, about 80 per cent of all privatization agreements were made by the Ministry of Economy, and about 20 per cent were those made by the Privatization Agency.

The position of the Privatization Agency as a privatizing body could be explained with the specific characteristics of ownership in the hotel industry and the regulation of Article 3 of the Privatization of Municipal and State-owned Enterprises Act (later abrogated), according to which the Privatization Agency was the body that could decide on the privatization of state enterprises, stocks and shares, as well as sales of state-owned property in corporations whose fixed assets had a carrying amount over 1 m BGN by 31st December 1997 (approximately \$ 600 according to a rate of exchange to 1997). When the carrying amount of fixed assets was lower, a decision about privatization could be taken by a state body designated by the Council of Ministers.

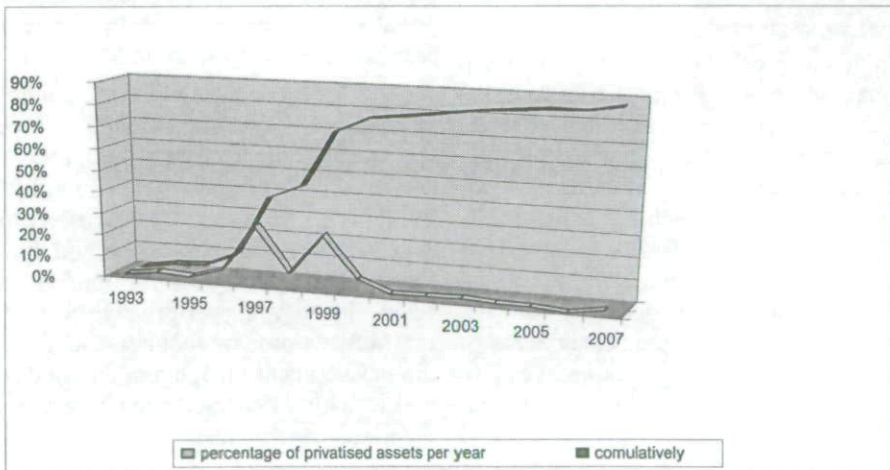
Another conclusion that could be reached here is that the real shift of ownership in Bulgaria, including that in the hotel industry, took place from 1997 until 2000. By 2007, 86.80 per cent of the assets liable to privatization became private, and this was nearly at 100 per cent for tourism. This helped identify a post-privatization period and to focus on new requirements for tourism development in Bulgaria during this period which was characterized by a series of changes in enterprises.

Grafikon 4: Postotak od ukupne imovine koja podliježe privatizaciji (postala je privatna u razdoblju od 1993. do 2007. godine)



Izvor: Agencija za privatizaciju

Chart 4: Percentage of assets liable to privatization that became private in the period from 1993 until 2007



Source: The Privatization Agency

3.1. Karakteristike privatizacije u bugarskom turizmu

Razlikujemo gotovinsku i masovnu privatizaciju, a u turizmu imaju sljedeće karakteristike:

1. Gotovinska privatizacija uglavnom se provodi putem direktnih pregovora s potencijalnim kupcima, dok je udio aukcija i konkurentskih ponuda manji;
2. Privatizacija se uglavnom provodi prodajom pojedinačnih hotela, jedini potpuno privatizirani hotelski kompleks je Albena AD;
3. Većina novih vlasnika su bugarske korporacije i fizičke osobe. Broj stranih vlasnika je manji te je većina njih kupila hotele u Sofiji;
4. Iako proces privatizacije ima brojnih nedostataka (započeo je kasno, razvijao se sporo i nije transparentan), u turizmu je zasigurno postojao interes i potreba za privatizacijom koja se u tom sektoru dogodila relativno brzo.
5. Najveći su vlasnici prvi kupili hotelske komplekse tijekom masovnog procesa privatizacije (Stanchev, 2004:28).
6. Očekuje se i sekundarna promjena vlasništva.

U Bugarskoj se privatizacija hotelske industrije odvila relativno brzo. Zahvaljujući povećanom interesu ulagača, postojeće su zgrade i prateća oprema privatizirani i obnovljeni unutar perioda od pet godina. S druge pak strane, proces privatizacije nije bio nije bio prilagođen specifičnim karakteristikama bugarskih hotelskih kompleksa i odmarališta, što je rezultiralo "odštetnim zahtjevima te oštrim prostornim, teritorijalnim i infrastrukturnim sukobima između vlasnika turističkih lokacija" (Marinov, 2004:15).

3.1. Characteristics of privatization in Bulgarian tourism

Both cash and mass privatization are possible, and in tourism they have the following characteristics:

1. Cash privatization is mainly implemented through direct negotiations with potential buyers, while the percentage of auctions and competitive tenders is lower;
2. Privatization is mainly achieved through the sales of separate hotels, and the only resort that was completely privatized was Albena AD;
3. The majority of new owners are Bulgarian corporate bodies and natural persons. The number of foreign owners is smaller and most of them bought hotels in Sofia;
4. Although the privatization process was characterized by many weaknesses (it began late, developed slowly, and lacked transparency), there was definitely an interest and demand in privatization in tourism, and it took place in a relatively short period.
5. The largest owners first bought resorts during the mass privatization process (Stanchev, 2004:28).
6. A secondary shift of ownership is expected.

Privatization in the hotel industry took place comparatively fast in Bulgaria. Owing to considerable investors' interest, available buildings and equipment were privatized and renovated within five years. On the other hand, the process of privatization was not adapted to the specific features of Bulgarian resort complexes, which resulted in "sharp spatial and territorial, as well as restitution-related and infrastructural collisions among owners of tourist sites" (Marinov, 2004:15).

Prema autoru Roumenu Draganovu, u bugarskom su se turizmu odvijale dvije vrste privatizacije (Draganov, 2000:15). U prvoj je varijanti zadržano vlasništvo cijelog udjela koji se potom prodavao u paketima (kao npr. odmaralište Albena). Povezanost vanjskih partnera očuvana je i uspostavljeni su uvjeti za vanjska ulaganja. U ovom slučaju dominantni dio investicija dolazi od proizvođača, odnosno u obliku prihoda od ponuđenih turističkih usluga, uglavnom od plaćenih korporativnih avansa. U drugoj se varijanti privatizacije privlače vanjska sredstva financiranja kako bi se obnovile postojeće zgrade i prateća oprema, dok se hoteli prodaju odvojeno.

3.2. Privatizacijski ugovori

Nakon što prema primijenjenom modelu privatizacije preispitamo daljnju privatizaciju hotelske industrije, postaje jasno kako je osnovna metoda korištena u privatizacijskim ugovorima pregovaranje s potencijalnim kupcima, dok su konkurentski ponuđači na drugom mjestu. Od ukupno 80 ugovora o dionicama i vlasničkim udjelima, 46 ih je doneseno nakon pregovora s potencijalnim kupcima, 32 su proizašla iz konkurentskih ponuda, a samo su 2 zaključena nakon centraliziranih vaučer-dražbi. Od prodaje pojedinačnih jedinica, ukupno njih 291, 195 rezultat su pregovora, 87 konkurentskih ponuda, a 9 dražbi.

According to Roumen Draganov, there were two varieties of privatization in Bulgaria in the sector of tourism (Draganov, 2000:15). In the first variety, ownership was kept over whole units and was then sold in packages (for example, the Albena resort). The relations with outside partners were preserved and opportunities for outside investments were established. In this case, the predominant share of investments came from the product, i.e. as revenue from tourist services offered, mainly through advance payments from companies. In the second type of privatization, outside funds were attracted to renovate existing buildings and equipment, while hotels were sold separately.

3.2. Privatization agreements

When further privatization in the hotel industry is examined, according to the privatization technique applied, it becomes clear that the basic method used in privatization agreements is that of negotiating with potential buyers, while competitive tenders rank second. 46 out of 80 agreements for stocks and shares were reached after negotiating with potential buyers, 32 came as a result of a competitive tender, and only 2 deals were concluded after centralized voucher auctions. With the sales of separate units, totalling 291, 195 sales resulted from negotiations, 87 from competitive tenders, and 9 from auctions.

Tablica 2: Ugovori zaključeni od strane Ministarstva gospodarstva u hotelskoj industriji od 1993. do 2007. godine, prema primijenjenim modelima privatizacije

Ugovori o dionicama i vlasničkim udjelima putem:					
Dražbi	Konkurentskih ponuda	Direktnih pregovora (Članak 35)	Burze	Centraliziranih vaučer-dražbi	Ukupno
0	32	46	0	2	80

Ugovori o pojedinačnim jedinicama putem:			
Dražbi	Konkurentskih ponuda	Direktnih pregovora (Članak 35)	Ukupno
9	87	195	291

Izvor: Agencija za privatizaciju

Table 2. Deals concluded by the Ministry of Economy in the hotel industry from 1993 until 2007, according to the privatization techniques applied

Deals concluded for stocks and shares through:					
Auctions	Competitive tenders	Direct Negotiations (Article 35)	Stock Exchange	Centralised Voucher Auctions	Total
0	32	46	0	2	80

Deals concluded for separate units through:			
Auctions	Competitive tenders	Direct Negotiations (Article 35)	Total
9	87	195	291

Source: The Privatization Agency

Primijenjene su privatizacijske metode, odnosno direktni pregovori s potencijalnim kupcima te konkurentske ponude, tehnike koje omogućavaju uključivanje dodatnih budućih obveza kupaca, a ne odražavaju se na cijenu. Navedene se buduće obveze odnose na razvoj i kontrolu nad privatiziranim jedinicama nakon privatizacije.

Generalno gledajući, privatizacijski ugovor sadrži dvije glavne skupine post-privatizacijskih obveza: cijenu i uvjete plaćanja, te sve ostale obveze. Druga se skupina često naziva "bescijenovnim obvezama" odnosno "bescijenovnim budućim angažmanima" koji mogu biti financijske (npr. investicijski programi) i nefinancijske prirode (npr. obveze vezane uz zapošljavanje).

The applied privatization methods - namely direct negotiations with potential buyers and competitive tenders - are techniques which allow the inclusion of additional future commitments for buyers, not reflected in the price. Those future commitments refer to the way in which the privatized entities will develop after their privatization, as well as to post-privatization control.

Generally, a privatization agreement includes two major groups of post-privatization obligations: the price and terms of payment, and all other commitments. The second group of commitments is often referred to as 'non-price commitments' or 'non-price future engagements', which could be financial (e.g. the investment program) or non-financial (e.g. commitments concerning jobs).

Bescjenovne obveze u privatizacijskim su ugovorima od ključne važnosti za razvoj privatiziranih jedinica u razdoblju nakon privatizacije. Ove se obveze dalje dijele na standardne i specifične.

Generalno primijenjeni standard budućih obveza uključuje i obavezno zadržavanje određenog broja zaposlenih, investicije, očuvanje prijašnje aktivnosti kompanije i vlasničkog udjela novog vlasnika kao i zaštitu okoliša.

Uz generalno primjenjive bescjenovne obveze, privatizacijski ugovori također sadrže brojne specifične stavke, kao što su: podmirenje duga, očuvanje marke, isplata minimalne nadnice, zabrana povećanja kapitala, zabrana legalne likvidacije kompanije, zabrana prodaje dionica i vlasničkih udjela novog vlasnika, zabrana prodaje dugotrajne materijalne imovine, ispunjavanje obaveza u ugovoru potpisanom od strane kompanije prije njene privatizacije te obavezu podmirivanja dodatnih odštetnih zah-tjeva.

Postprivatizacijske obveze uključene su u privatizacijske ugovore u svrhu budućeg razvoja poduzeća umjesto promjene vlasništva.

Ispunjavanje postprivatizacijskih obveza i implementacija postprivatizacijske kontrole usko su povezane s ponovnim pregovorima o obavezama na koje su se kupci obvezali u privatizacijskim ugovorima. U tu su svrhu uspostavljeni razni regulacijski okviri i praktična rješenja. Prije usvajanja Zakona o privatizaciji tvrtki u općinskom i državnom vlasništvu 2002. godine, privatizacijske su ugovorne obveze mogle biti predmetom pregovora. Time je, uz donošenje brojnih amandmana na privatizacijski ugovor, postalo moguće smanjenje broja dogovorenih investicija, poslova, itd. Ovaj se postupak opravdavallo nestabilnom makroekonomskom situacijom te hitnom potrebom za opstanak tvrtki.

Kada je usvojen Zakon o kontroli privatizacije i postprivatizacije (objavljen u Dar-

Non-price commitments in the privatization agreement for buyers are of crucial importance to the development of privatized entities in the post-privatization period. These commitments are further divided into standard and specific obligations.

Generally applied standard future commitments include the obligation to keep a certain average number of staff, make a certain volume of investments, preserve the previous activity of the company, keep the stake of the new owner unchanged, and develop environmental protection.

In addition to generally applied non-price commitments, privatization agreements also include a number of specific commitments, such as: debt settlements, preserving the brand, payment of the minimum wage, a ban on capital increases, a ban on legal liquidation of the company, a ban on selling the new owner's stocks and shares, a ban on selling fixed tangible assets, fulfilment of obligations to contracts signed by the company before its privatization, and an obligation to settle additional restitution claims.

Post-privatization commitments are included in privatization contracts as privatization is a process which aims to ensure the further development of enterprises rather than shift their ownership.

The fulfilment of post-privatization commitments and the implementation of post-privatization control are closely related to re-negotiating the obligations which buyers have committed to in the privatization contracts. Various regulations and practical solutions were produced in this respect. Prior to the adoption of the Privatization of Municipal and State-owned Enterprises Act in 2002, privatization contracts commitments could be absolutely re-negotiated. Thus it became possible to reduce the volume of negotiated investments, jobs, etc, by making numerous amendments to privatization contracts. This was largely excused by the unstable macroeconomic environment

javenom Vestniku, 28. izdanje od 19. ožujka 2002. godine), ukinuta je praksa ponovljenih pregovora privatizacijskih ugovora. Do tada je navedena praksa bila u neskladu s pretpostavkom jednakosti ponuda, kao i principima privatizacije – dražbe, natječaji i direktnih pregovora s kupcima, te su kupci koji su na dražbi dali najbolju ponudu nanovo pregovarali o obvezatnim klauzulama ugovora ključnima za njih kao kupce. To je pak posljedično navelo učesnike dražbi da u svoje ponude uključe parametre koji će im pomoći da daju najbolju ponudu dok su istovremeno bili svjesni da navedeni parametri mogu biti predmetom kasnijeg ponovnog pregovaranja.

Nije ni potrebno naglasiti kako cilj privatizacije nije povećanje tereta privatiziranim poduzećima već upravo suprotno, osiguranje njihovog budućeg razvoja. Prilike za ponovne pregovore, međutim, ujedno su i prilike za potencijalno kršenje privatizacijskih procedura. Postprivatizacijska savjetovanja od strane vladinih tijela te uspostava povoljne makroekonomske situacije izuzetno bi pridonijeli razvoju privatiziranih poduzeća.

4. ZAKLJUČAK

Na kraju, mogli bismo reći kako se glavne probleme, usko vezane uz zadovoljavanje javnog interesa prilikom vlasničkog restrukturiranja hotela u Bugarskoj, može grupirati kako slijedi:

1. Subjektivni: zaštita privatnih interesa od strane članova privatizacijskih tijela te zaštita interesa određenih potencijalnih kupaca putem lobiranja, političkog utjecaja ili međusobne suradnje.
2. Objektivni: relativno dugotrajni tehnološki procesi, nedovoljna javna svijest, nedovoljno transparentne privatizacijske metode u pojedinim

and the urgent necessity for companies to survive.

When the Privatization and Post-Privatization Control Act was adopted (published in *Darjaven Vestnik*, issue 28 from 19th March 2002), the practice of re-negotiating clauses of privatization contracts was abolished. Until then, this practice had been in discrepancy with the assumption of equality of tender participants, as well as the principle of privatization methods - auction, competitive tenders, and direct negotiations with buyers. Until then buyers who had won auctions re-negotiated essential contractual clauses that were crucial for their approval as buyers and bound them to certain commitments. That, in turn, urged participants in auction procedures to include in their offers parameters that would help them win, while they were fully aware that these parameters could later be re-negotiated.

It goes without saying that the idea of privatization is not to increase the burden of privatized enterprises, but on the contrary, to ensure their future development. The opportunity to re-negotiate, though, is an infringement upon privatization procedures. The development of privatized enterprises would benefit from post-privatization counselling provided by state authorities and the establishment of favourable macro environment, etc.

4. CONCLUSION

In conclusion, it could be emphasized that the major problems closely related to meeting public interest facing hotel ownership restructuring in Bulgaria could be grouped as follows:

1. Subjective: protection of private interests by members of the privatizing bodies and protection of the interests of a specific potential buyer through lobbying, political influence or cooption.

slučajevima, nedostatak strateške vizije za razvoj vlasništva, itd.

Aktivna kontrola nad procesom privatizacije mogla bi biti dovoljna za sprečavanje i smanjivanje problema već u samom njihovom začetku. Međutim, problemi navedeni pod točkom 2. mogu biti riješeni samo uz poboljšani pravni okvir kojim bi se proces privatizacije adekvatno regulirao.

Usprkos svim problemima, privatizacija bugarskih hotela završena je u relativno kratkom, petogodišnjem roku, uz učinkovitu turističku politiku. Nažalost, u tom periodu nije i još uvijek ne postoji efikasna državna turistička politika, što je jedan od gorućih problema bugarskog turizma.

Postprivatizacijske obveze korporativnog upravljanja hotelima procjenjuju se na osnovi društvene cijene procesa. Bez obzira na vrstu i broj obveza uključenih u privatizacijske ugovore, sva privatizirana poduzeća prolaze neku vrstu restrukturiranja kako bi svojom ponudom zadovoljile novonastalu javnu potražnju.

Ekonomska transformacija prijašnjih socijalističkih gospodarskih sustava i trendovi povezani s privatizacijom predmeti su različitih istraživanja budući da su bogat izvor empirijskih podataka. Rezultati većine istraživačkih studija pokazuju da privatizacija ima pozitivan utjecaj na efikasnost i produktivnost poduzeća. Analiza postojećih podataka pokazuje kako je privatizacijski proces u bugarskom gospodarstvu (posebice u hotelskoj industriji) već završen te probleme vezane uz njega možemo promatrati iz perspektive približavanja vodećim globalnim i europskim trendovima u razvoju turizma.

U tome nam je potrebna svrhovita i moderna nacionalna politika kojom bi se doprinosilo razvoju hotelske industrije u cjelini kao i pojedinih privatiziranih hotela.

Na temelju svih pokazatelja iznesenih u ovom članku, privatizacija bugarskih hotela

2. Objective: a relatively long technological process, insufficient public awareness, obscure privatization methods in some cases, lack of strategic vision for ownership development, etc.

Active control over the process could be an efficient means for preventing and reducing the problems in the first point. The problems in the second point, though, can only be resolved through an improved legal framework that regulates the process adequately.

Despite all problems, privatization of hotels in Bulgaria was accomplished in a relatively short five-year period, with an efficient tourism policy. Unfortunately, there has been no efficient state tourism policy during the post-privatization period, which is one of the poignant issues for tourism in Bulgaria.

The post-privatization commitments made by the corporate management of the hotels are appreciated concerning the social cost of the process. Regardless of the type and number of commitments included in privatization contracts, all privatized enterprises undergo some restructuring processes in order to meet newly-evolving public demands.

Economic transformation in former socialist economies and privatization-related trends are subject to various research since they provide rich empirical data. The findings of the majority of research studies reveal that privatization has a positive impact on the efficiency and productiveness of enterprises. Analysis of existing data shows that the process of privatization in the Bulgarian economy (and in the hotel industry in particular) has already finished and the problems related to that period can now be considered so that the country can aim towards leading global and European trends in tourism development.

A purposeful modern national policy is necessary in this respect to contribute to the development of the hotel industry as a whole and that of privatized hotels in particular.

završena je na vrijeme i s pozitivnim ishodom. Glavni pozitivni učinci ovog procesa uključuju prijelaz s tradicionalnih na moderne metode proizvodnje, upravljanja i eksploatacije, što je dovelo do povećanja konkurentnosti.

Based on all indicators that we have been examined in this paper, the privatization process of the hotels in Bulgaria can be assessed as one that has been accomplished on time and has brought in positive results. The major favourable effects of this transformation include a transition from traditional to modern production methods, management and exploitation, which has led to improved competitiveness.

LITERATURA – REFERENCES

1. Angelov, Iv. (2004). *Accelerated economic development - theory and practice*. Ikonomicheska Misal. Issue 1.
2. Asbjorn Rolstadas. (1998). *Enterprise performance measurement*. International Journal of Operations & Production Management. vol.18, N9/10.
3. Gechev, R. (2001). *Sustainable development and its characteristics in the process of ransition to market economy in Bulgaria*. Scientific Works. University of National and World Economy. vol. 1.
4. Georgiev, I. (2001). *Company growth*. Stopanstvo University Press. Sofia 2001.
5. Dimitrov, M. I. et al. (1996). *Creating market behaviour in enterprises – shocks, short-term answers, strategies*. Sofia.
6. Draganov, R. (2000). *Easy profits in tourism are a myth*. Ikonomika Magazine. May.
7. Drucker, P. (2000). *Management challenges in 21st century*. Classika i stil. Sofia. p.78.
8. Iliev, J. (1999). *Restructuring of ownership*. Stopanstvo University Press. Sofia.
9. Marinov, S. (2004). *Is Bulgaria a competitive tourist destination*. Touristicheski Pazar. Issue 10.
10. Savas, E. (1999). *Privatization – a key to better management*. Damyan Yankov Publishing House 1999.
11. Stanchev, K. (2004). *Who's who in the club of Bulgarian sea tycoons*. the Capital Newspaper. Issue 35/4-10th Sept.

Primljeno: 19. listopada 2008. / Submitted: 19 October 2008

Prihvaćeno: 17. srpnja 2009. / Accepted: 17 July 2009

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.