

Dr. DESIMIR BOŠKOVIĆ, znanstveni suradnik
Dr. ZDENKO TOMČIĆ, znanstveni suradnik
Mr. ZDRAVKO ŠERGO, asistent
Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, Hrvatska
Institute of Agriculture and Tourism, Poreč, Croatia

PRETVORBOM I PRIVATIZACIJOM DO TRŽIŠNO EFIKASNIJIH PODUZEĆA TURISTIČKOGA GOSPODARSTVA ISTRE

*UDK 338.24:338.48:64.02(497.5)
Primljeno: 18.11.1997.
Pregledni rad*

Kao i u mnogim drugim djelatnostima, i u turističkom je sektoru gospodarstva Istre izvršena samo vlasnička transformacija kojom je nestalo društveno vlasništvo, a nastalo velikim dijelom državno, dok prava privatizacija tek predstoji. U postojećoj vlasničkoj strukturi dominiraju institucionalni oblici države kao Hrvatski fond za privatizaciju, Mirovinski fond i banke, što je u suprotnosti s postavljenim ciljevima pretvorbe i tržišnoga gospodarstva kojemu Hrvatska teži.

Pretvorbom su turističkih poduzeća stvorene samo pretpostavke za nove vlasničke odnose te razvoj poduzetništva i menadžmenta kao najsigurnijega puta prema ozdravljenju turističkoga gospodarstva.

U radu se analiziraju dosadašnji procesi pretvorbe i privatizacije ugostiteljsko-turističkih poduzeća Istre, glavna ograničenja koja utječu na tijekove i uspjeh privatizacije, a daju se i prijedlozi i moguća rješenja ovoga kompleksnoga problema.

Dugoročno se značenje ovih procesa ogleda u promjeni strukture ponude, poduzetništva, menadžmenta, tehničko-tehnološke strukture, marketinga i otpočinjanju novoga razvojnoga ciklusa.

Ključne riječi: pretvorba, privatizacija, restrukturiranje, efikasnost poslovanja, menadžment

1. UVOD

Transformacija ranije postojećega isključivo društvenoga vlasništva središnja je točka tranzicije kao dugogodišnjega mirnoga prijelaza iz nedemokratskoga i gospodarski neefikasnoga socijalizma u sustav političke demokracije i efikasnoga tržišnoga gospodarstva. Na taj način shvaćena transformacija vlasništva u Hrvatskoj započela je 1990. godine i dalje nastavljena 1991. godine u vrlo teškim ratnim

uvjetima, razlikujući se po mnogočemu od transformacije vlasništva u brojnim drugim, ranije socijalističkim zemljama srednje i istočne Europe.

Naša su ranije društvena poduzeća nastala i razvijala se u okruženju koje, možemo to reći, nije bilo tržišno: stvarani su veliki, tromi i neefikasni poslovni sustavi strukturirani prema netržišnim parametrima. Takva su poduzeća, osim za vlasničke pretvorbe i privatizacije, bila "zrela" i za temeljito restrukturiranje, što predstavlja dodatno opterećenje za nove poduzetnike. Kada takvi subjekti odjednom prihvate tržišni način ponašanja, oni u praksi postaju neefikasni prema kriterijima koje postavlja tržišno okruženje. Za turistički se sektor može reći da je od samoga početka pa nadalje svoj razvoj temeljio na tržišnoj orijentaciji i bio na neki način promotorom strategije otvorena razvoja. Stoga se, kada je u pitanju turizam, ne smije i ne može govoriti samo o pitanjima vlasničke transformacije, već i o stvaranju novoga identiteta turističkoga sektora kojega se razvitak više ni ne može temeljiti samo na politici sektorskoga prioriteta, već isključivo na efikasnosti, profitabilnosti i na razvoju ovoga i ostaloga ukupnoga gospodarstva zemlje koji na bilo koji način sudjeluje u formiranju turističke ponude mjesta ili destinacije.

Utemeljenjem je Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća 18. travnja 1991. godine u Saboru Republike Hrvatske otpočeo de facto proces pretvorbe vlasništva, pa i dan-danas pitanje privatizacije vlasništva zauzima istaknuto mjesto u nas, kako u javnom i društvenom životu, tako i u znanstveno-stručnoj literaturi. To je i sasvim razumljivo budući da se radi o temeljnim i strateškim pitanjima daljnjega razvoja hrvatskoga gospodarstva u cjelini i svakoga žitelja pojedinačno. Svjedoci smo čestih rasprava, polemika i ocjena, pa čak i u Saboru Republike Hrvatske, o tome kako je proces pretvorbe i privatizacije popraćen s mnogo nepravilnosti, da se temelji na nerealnoj procjeni vrijednosti imovine, da su u pretvorbi državni organi imali prevelike ovlasti, zbog čega je i prozvana "proces etatizacije", to uostalom i potvrđuje podatak da je negdje oko 80% društvenoga kapitala Hrvatske pretvoreno u državno i javno vlasništvo.

Smatramo da bi bilo korisno i efikasno kada bi Vlada pred Sabor i hrvatsku javnost izašla sa cjelovitom i sveobuhvatnom analizom tijeka i rezultata privatizacije u Hrvatskoj. Još bi korisnije bilo dati cjelovitu analizu ekonomskih efekata privatizacije koja bi dala odgovore na svakodnevna pitanja i sumnje ostvaruje li se privatizacijom njezin temeljni cilj, a to je povećanje efikasnosti poslovanja cjelokupnoga hrvatskoga gospodarstva.

U ovom će referatu autori najveću pozornost posvetiti pitanjima transformacije vlasništva, odnosno, privatizacije cjelokupnoga turističkoga sustava Istre, te je li tim procesom ostvarena veća efikasnost poslovanja poduzeća, bolja izobrazba i osposobljavanje kadrova, kako funkcionira menadžment, poduzetništvo, tehničko tehnološka transformacija i restrukturiranje ponude te daljnji tijek privatizacije. U ocjeni sadašnjih uspjeha i neuspjeha, te prijednoga puta privatizacije u nas, valja uzeti u obzir stanje rata i političke nestabilnosti u Hrvatskoj, te nespремnost i neodlučnost međunarodne zajednice u pružanju brže pomoći oko razrješavanja rata. Na ove se poteškoće nadovezuje nedostatak akumulacije i novčanih sredstava koji bi se usmjerili u transformacijske procese i restrukturiranje kompletne

turističke ponude Istre. Ugostiteljsko-turistička poduzeća u Istri, iako su svih prethodnih godina poslovala, bila su pretežito opterećena brigom za opstanak i očuvanje kadrova i imovine, a manje traženjem putova i načina privatizacije i sveukupnih transformacijskih procesa. Zbog situacije u kojoj se Hrvatska nalazila, izostao je i priljev inozemnoga kapitala i njegovo ulaganje u gospodarski razvoj Hrvatske.

2. POKAZATELJI STANJA TURISTIČKOGA SUSTAVA ISTRE

Istarski poluotok čini sedam bivših općina, sada 29 i sedam gradova, s ukupnom površinom od 2.820 km², što predstavlja 5% ukupne površine Hrvatske. Istarska je obala veoma razvedena, pretežito niska, dobro pokrivena vegetacijom, s mnoštvom otoka i otočića, među kojima se posebno ističu Brijunski. Istarski je poluotok veoma dobro smješten, nalazi se gotovo u središtu Europe, na dijagonalama najvažnijih pravaca iz zapadne i sjeverozapadne Europe, gdje su smještene najvažnije emitivne turističke regije. Istra obiluje prirodnim i društvenim čimbenicima atraktivnosti, te bogatom kulturno-povijesnom baštinom nužnom za turistički razvitak.

Počeci se razvoja istarskoga turizma podudaraju s vladavinom Austro-Ugarske Monarhije, zatim s talijanskom dominacijom, a u povijesti se obilježavaju kao dvije početne etape. Treće razdoblje u razvoju istarskoga turizma započinje nakon oslobođenja, a jače aktivnosti u izgradnji turističkih kapaciteta primjećuju se koncem pedesetih godina, a posebno između 1960. i 1965. godine. Broj se postelja i mjesta u Istri povećao od 4.000 u 1965. godini na 206.767 u 1991., odnosno, na 225.532 u 1995. godini.

Struktura je smještajnih kapaciteta u Istri jako nepovoljna. Prevladavaju komplementarni kapaciteti (75%), što se nepovoljno odražava na visinu turističke potrošnje, dužinu iskorištenosti kapaciteta i zaposlenosti. Kapaciteti se ugostiteljsko turističke ponude u Istri koriste intenzivno samo u ljetnim mjesecima. Sezonalnost, visoka stopa političkoga rizika i niska profitabilnost nepovoljno su se odrazile na formiranje tzv. "tržne vrijednosti" hotela i ostalih kapaciteta ponude.

3. ORGANIZACIJA TURISTIČKOGA SUSTAVA ISTRE PRIJE IZVRŠENE PRETVORBE

Nosioci su ugostiteljsko turističke djelatnosti na području Istre prije izvršene pretvorbe bila društvena poduzeća polimorfno organizirana i najčešće institucionalno povezana s nizom drugih djelatnosti kroz objedinjenu formu različitih organizacija na razini složenih organizacija udruženoga rada. Radi se uglavnom o velikim poduzećima, koja mnogi teoretičari, a i praktičari nazivaju "turističkim kombinatima", u kojima je koncentriran i najveći dio ekonomskoga potencijala sektora.

Integracijske je procese kroz organizacijske oblike povezanosti radnih organizacija u sklopu gigantskih složenih organizacija osim zakonske regulative stimulirala ekonomska pragma turističkoga proizvoda koji je montiran od raznih drugih komponenti koje sudjeluju u njegovu formiranju. Na takvoj su razini organiziranosti složene organizacije kroz radne zajednice obavljale sljedeće funkcije: funkciju razvoja i investicija, financija i poslovne informatike, a u nekim slučajevima i knjigovodstva, nabave, iako je pretežna praksa bila da se na razini radnih organizacija organiziraju funkcije računovodstva, upravljanja, prodaje, nabave, kadrova i sl.

Opterećenost socijalističkim, netržišnim načinom gospodarenja, centraliziranim planiranjem i ekstenzivnim razvojem samo je uvećala i ubrzala organizacijsku entropiju. U društvenim poduzećima i "poduzetnik koji nije bio vlasnik istoga uspostavljao je organizaciju pružanja usluga i proizvodnje, kapitala, rada i dr. uglavnom prema netržišnom okruženju i tome adekvatne makroekonomske politike". Takvi ekonomski subjekti, kada promijene funkciju cilja i prihvate tržišni način ponašanja, ne mogu biti efikasni prema kriterijima efikasnosti koje postavlja tržišno okruženje i njemu primjerena ekonomska politika (Dulčić, Turizam, 1992.).

4. CILJEVI PRETVORBE I PRIVATIZACIJE TURISTIČKOGA SEKTORA GOSPODARSTVA

4.1. Poduzetništvo kao jedan od ciljeva pretvorbe i privatizacije

Globalni je cilj pretvorbe i privatizacije turističkoga sustava Istre da društvena poduzeća dobiju poznatoga vlasnika i da se time osposobe za ostvarivanje poduzetništva. Subjekti koji nastaju pretvorbom i privatizacijom s adekvatnim se menadžmentom osposobljavaju za kontinuirani proces restrukturiranja ukupne turističke ponude, te održavaju svoj konkurentski položaj na sve izbirljivijem turističkom tržištu. Kako bi se ovaj strateški cilj privatizacije i ostvario, Zakon o pretvorbi postupio je sasvim ispravno tražeći od subjekata koji idu u pretvorbu i privatizaciju izradbu programa svoga razvoja. Mnogima je to bio rutinski ili formalni dio posla, usprkos tomu što je odobrenje pretvorbe najviše ovisilo o njemu.

Od razvojnih se programa tražilo da se ocijeni i predvidi kako će poduzeće s raspoloživom imovinom, ljudskim i drugim potencijalima ostvariti rezultate poslovanja i koje financijske efekte može postići. Ratno stanje, zastario turistički proizvod, nepovoljna struktura objekata ponude i dr. otežavajuće su okolnosti za razvoj poduzetništva i ostvarenje ciljeva pretvorbe.

4.2. Uzroci slabosti u dosadašnjoj organizaciji pretvorbe i privatizacije

Glavne uzroke slabosti u organizaciji potpune privatizacije vidimo, kao prvo u kapitalnoj intenzivnosti i sezonalnosti turističkoga sektora gospodarstva, i drugo, u

niskoj profitabilnosti. Glede organskoga sastava kapitala, oko 90% se odnosi na trajna sredstva, što se odražava na kretanje fiksnih troškova i na tijek privatizacije. Razina profitabilnosti turističkoga sektora tradicionalno je niska.

5. REZULTATI IZVRŠENE PRETVORBE I PRIVATIZACIJE TURISTIČKOGA SUSTAVA ISTRE

5.1. Pretvorba turističkoga sustava Istre

Prema podacima koji se daju u Tablici 1. vidimo da je za sada izvršena vlasnička transformacija turističkoga sustava Istre kojom je nestalo ranije društveno vlasništvo, a nastalo velikim dijelom državno, te da prava privatizacija tek predstoji.

Tablica 1. Sadašnja struktura vlasničkog portfolia turističkog sustava Istre nakon pretvorbe

Hotelsko poduzeće	Statička procjena vrijednosti u milijuna DEM	Vlasnici u %				
		Radnici m.dioničari	Fondovi	Banke	INA	Plava laguna
1	2	3	4	5	6	7
Plava laguna Poreč	273,1	39,5	16,7	32,8	11,0	-
Rabac Rabac	101,2	49,8	50,2	-	-	-
Anita Vrsar	86,2	34,6	35,2	39,2	-	-
Riviera Poreč	364,1	42,7	57,3	-	-	-
Jadranturist Rovinj	214,2	38,9	10,1	51,0	-	-
Arenaturist Pula	150,0	42,2	43,2	14,6	-	-
Istraturist Umag	257,0	30,0	10,0	60,0	-	-
Laguna Novigrad	32,2	40,6	33,8	22,1	-	3,6
Adriatik Poreč	12,7	42,0	42,0	-	-	16,0
Valalta Rovinj	28,4	100,0	-	-	-	-
Rovinjturist Rovinj	30,0	70,0	30,0	-	-	-
UKUPNO u mil DEM	1.549,1	653,2	441,7	423,1	30,1	3,2
u %	100,0	42,0	28,5	27,3	2,0	0,2

Izvor : Vlastita obrada prikupljenih podataka

Iznijeti podaci pokazuju da procijenjena vrijednost turističkoga sustava Istre iznosi 1.549.452.000 DEM. Vrijednost je društvenih poduzeća turističkoga sustava Istre prema Zakonu o pretvorbi dobivena tzv. statičkom metodom procjene. Zakonom o pretvorbi društveni kapital, odnosno, dionički kapital na koji se emitiraju dionice predvidio je dva načina utvrđivanja vrijednosti, tzv. neto knjigovodstvena i tržišna metoda, dok je metoda ekonomske vrijednosti, jedino ispravna i neobvezna metoda. U vrlo je malo slučajeva u praksi hrvatske pretvorbe prihvaćena i primijenjena knjigovodstvena metoda procjene vrijednosti imovine poduzeća. Načini na koji je ranije vođeno knjigovodstvo i obavljena revalorizacija imovine devalvirali su imovinu koja je bila po nekoliko puta podcijenjena od normalne - stvarne vrijednosti imovine. Primjenom tržišne metode, vrijednost se imovine poduzeća procjenjuje po cijenama koje su trenutno aktualne na tržištu. Međutim, takva je procjena realna u tržišnim uvjetima i poduzećima u kojima je poduzetnički izbor izvršen po cijenama koje se formiraju na tržištu faktora, kakova mi nažalost nismo imali. Naši su hoteli građeni u prijašnjem sustavu, u vrijeme jeftinih kredita i skupe gradnje, svoje poslovanje uglavnom temeljili na inflaciji, subvencijama, prisvajanju raznih renti, raznih stimulacija i drugih izvora (Dulčić, 1992.).

Kao ograničavajuću okolnost pretvorbe treba svakako navesti i ratno stanje i agresiju nad Hrvatskom. Oko toga postoje brojne primjedbe i izrečene kritike, odnosno, pitanje je li uopće u stanju rata trebalo ići u pretvorbu i privatizaciju. Promatrajući to sa sadašnjih pozicija i vremenskoga trajanja rata, a ne uzimajući u obzir i brojne druge zlouporabe, osiromašenje naših građana i suzdržanost stranoga privatnoga kapitala da zbog odsutnosti trajnoga i čvrstoga mira uđe u Hrvatsku, možemo, kada je u pitanju turistički sektor gospodarstva Istre, reći da je dobro što se krenulo u proces pretvorbe i privatizacije. Procjenom vrijednosti turističkih objekata po današnjim tržišnim cijenama izgradnje hotela i drugih sadržaja ponude dobili smo precijenjene vrijednosti turističkih poduzeća, što se nepovoljno odrazilo na tijek pretvorbe i privatizacije.

U prilog pozitivnoj ocjeni pretvorbe i započete privatizacije ide činjenica da se time došlo do spoznaje što je restrukturiranje ponude poduzeća i prilagodba te ponude tržišnim zahtjevima, osnovni ekonomski aspekt ponude. Pretvorbom su poduzeća turističkoga sustava Istre stvorene pretpostavke za pokretanje procesa privatizacije i restrukturiranja ponude, čime će se efikasnije koristiti raspoloživa imovina poduzeća, rasti cijene imovine na tržištu, bolje koristiti radni i drugi potencijali i sl. U analizi konkretnih rezultata pretvorbe i privatizacije turističkoga sustava Istre, kvantificirat ćemo procijenjene vrijednosti i strukturu vlasničke imovine. Prema najnovijim podacima i izvršenoj analizi, struktura vlasništva turističkoga sustava Istre je sljedeća: 42% vlasništva je u rukama sadašnjih i bivših djelatnika; 28,5% vlasništva imaju državni fondovi; 27,3 % poslovne banke i 2,2% razni drugi subjekti (Plava laguna Poreč i Indosuez Bank London). Ako se dijelu imovine koji je pripao državnim fondovima (28,5%) doda dio koji pripada poslovnim bankama (27,3%), vidimo da je turistički sustav Istre većinski postao državnim (55,80%). U užem smislu taj dio predstavlja društveno-nacionalno bogatstvo. Pojedinačno, u četirima su poduzećima državni fondovi većinski vlasnici imovine, a zajedno s bankama u pet poduzeća, u kojima se njihovi vlasnički udjeli kreću od 55,84 %, pa

čak do 65,35 % (Anita Vrsar). Na taj način državni fondovi i banke u tim poduzećima kao većinski vlasnici imaju majoritet i kontrolu nad vlasničko-upravljačkim funkcijama, odnosno, u postavljanju nadzornih odbora i menadžera. Valja napomenuti da je tijekom 1996. godine dogovorom između državnih fondova i poslovnih banaka (Zagrebačka banka) na državnoj razini u nekim poduzećima (Riviera Poreč, Jadranturist Rovinj i Istraturist Umag) došlo do zamjene udjela vlasništva tako što je banka svoj vlasnički udio u Rivieri Poreč prenijela na fondove, a za uzvrat povećala svoje vlasničke udjele u Istraturistu Umag i Jadranturistu Rovinj.

U vremenskoj se perspektivi postavlja pitanje očuvanja vrijednosti ugostiteljsko turističkih poduzeća. Strategija očuvanja podrazumijeva uvećanje imovine, a u tom je kontekstu ispravna politika maksimizacija poduzetnosti kao rezultat veće organizacijske efikasnosti. Da bi se to ostvarilo na razini jednoga ugostiteljsko-turističkoga subjekta, organizaciju proizvodne funkcije treba preusmjeriti na subjekte koji će preuzeti rizik poduzetništva. Natpolovičan udio države u ukupnoj vrijednosti turističkoga sustava Istre, kao imanentno lošega i nepoduzetnoga vlasnika i gospodara, upućuje na to da se zacrtani ciljevi pretvorbe i privatizacije teško mogu ostvariti.

5.2. Privatizacija turističkoga sustava Istre

Analiza podataka izvršene pretvorbe i privatizacije turističkoga sustava Istre pokazuje da je više od polovine ranije društvenoga kapitala, točnije 55,5% ostalo neprivatizirano. Osim manjih poduzeća (Valalta i Rovinjturist) koja su gotovo u potpunosti privatizirana, sva su druga, koja predstavljaju velike poslovne sustave, ostala pretežito u vlasništvu države (fondovi i poslovne banke).

Za razliku od nekih drugih djelatnosti u turističkom sektoru gospodarstva Istre nije do sada, osim jednoga manjega hotela i manjih ugostiteljskih objekata, došlo do prodaje objekata i njihove potpune privatizacije. Očekivalo se veliko zanimanje domaćih i inozemnih ulagača, a ono je potpuno izostalo za što ima više razloga. Osnovni razlog takova stanja vidimo u precijenjenoj vrijednosti objekata i poduzeća u cjelini, posebno u odnosu na njihovo stanje i pravu tržišnu vrijednost. Drugi ozbiljan razlog, napose za inozemne ulagače, stanje rata i ratna kriza na ovim prostorima. U takvim uvjetima nije bilo lako prodavati dijelove poduzeća po precijenjenoj vrijednosti. Pozitivno je ipak to što se u ovom sektoru nije podleglo politici rasprodaje i raznim drugim malverzacijama. Iz sadašnje se perspektive može reći da je time sačuvan turistički sustav Istre koji uz uspostavu bolje organizacije, poduzetništva i menadžmenta može uspješno poslovati. Međutim, ratna je kriza predugo trajala i znatno je pogoršala stanje naše ukupne turističke ponude, pa je time turistički proizvod još više zastario. Vrlo je malo slučajeva u kojima je uspješan menadžment (Plava laguna) pronašao mogućnosti za financiranje u restrukturiranje smještajne ponude. Bilo bi dobro da je takvih slučajeva znatno više jer bismo time ugodno iznenadili, kako stalne goste-povratnike, tako i tržište potražnje u cjelini.

Velik turistički sustav Istre, koji je i u ratnim godinama funkcionirao uz potporu poslovnih banaka održavajući se u imovinskom, kadrovskom i upravljačkom pogledu prihvaćanjem modela davanja objekata u dugogodišnji najam, spasio je brojne sadržaje ponude od daljnjega zastarijevanja i propadanja i, što je najvažnije, zadržao radni potencijal na okupu. Na taj su način iznajmljeni sadržaji dobili kvalitetniji tretman u tekućem i investicijskom održavanju, preuređenju i restrukturiranju, budući da je jedan od uvjeta dobivanja objekata u najam bio plan razvoja koji nudi najmoprimac.

Tablica 2. Struktura i broj objekata u najmu

Hotelsko poduzeće	Turist. posl.	Ugostiteljski objekti				Casi -no	Trgov.	Sport	Frizer. salon
		Restoran	Kafe bar	Disco	Noćni bar				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plava laguna Poreč	5	15	20	3	2	1	10	10	5
Anita Vrsar	4	10	24	2	1	-	3	3	2
Rabac Rabac	-	-	3	2	-	-	8	2	-
Riviera Poreč	-	5	7	2	1	-	-	5	5
Jadranturist Rovinj	-	8	-	3	-	-	30	5	4
Istraturst Umag	4	7	12	3	-	-	12	7	6
Laguna Novigrad	-	3	4	1	-	-	3	1	2
Adriatik Poreč	15	-	-	-	-	-	13	-	-
Valalta Rovinj	-	3	4	2	-	-	2	1	-
Rovinjturist Rovinj	-	2	1	3	-	-	3	1	1
Ukupno 316	28	53	75	21	4	1	74	35	25

Izvor : Vlastita obrada prikupljenih podataka

Podaci iznijeti u Tablici 2. pokazuju da se radi o velikom broju raznih ugostiteljskih, turističkih, trgovačkih, zabavnih, sportsko-rekreativnih i dr. objekata datih od strane poduzeća u najam svojim djelatnicima. Pojedina su poduzeća gotovo svu svoju ugostiteljsku i trgovačku ponudu izvan smještajnih objekata (hotela, apartmana i kampova) dala u najam. Takvi objekti, koji su preuređeni i adaptirani, predstavljaju danas kvalitetniji dio ukupne turističke ponude Istre.

Ovakav model smatramo ispravnim, s obzirom na stanje objekata ukupne ponude i prioriteta restrukturiranja smještajne ponude od strane poduzeća, a to je ujedno početak i uvod u sam proces privatizacije koji bi trebao uslijediti. Ugostiteljsko-turistički subjekti morat će ponajprije temeljito restrukturirati ukupnu smještajnu ponudu, a sve će ostalo doći na red znatno kasnije. Valja reći i to da ima i onih koji kritiziraju model iznajmljivanja objekata smatrajući da poduzeća koja ih daju u najam ostaju bez značajnijega dijela izvanpansionskoga prihoda, te da nemaju odgovarajući utjecaj na kvalitetu ponude.

Davanjem u najam brojnih objekata ponude smanjen je i broj stalno zaposlenih djelatnika za više od 500. Naravno, svi objekti dani u najam ne moraju se u sljedećoj fazi prodati i privatizirati, već to mogu oni manje profitabilni u kojima privatni poduzetnici mogu naći svoju računicu.

Značajnija se promjena vlasničke strukture turističkoga sustava Istre i smanjenje udjela državnih fondova očekuje kuponskom privatizacijom. Osim Plave lagune Poreč, sva se druga poduzeća Istre nalaze na popisu subjekata za kuponsku privatizaciju. U ovom je trenutku teško procijeniti kolik će se dio kapitala koji pripada državnim fondovima (28,5) kuponskom privatizacijom privatizirati. Međutim, ako je suditi po zanimanju burzovnoga tržišta vrijednosnih papira za tzv. "plave dionice", može se očekivati dobar odaziv svih koji imaju pravo na kuponsku privatizaciju.

Na kraju se može zaključiti da je privatizacija turističkoga sustava Istre spora i da je karakterizira minimalan dotok svježega kapitala. Uz iznesene probleme za očekivani nastavak toga procesa treba imati na umu još sljedeće: 1. turizam je u cjelini niskoakumulativna i niskoproduktivna djelatnost, što može dalje ozbiljnije utjecati na učinke privatizacije ovoga procesa, napose nakon primjene poreza na dodanu vrijednost; 2. još uvijek nema realne osnove za očekivanje dotoka stranoga kapitala na koji se do sada najviše računalo; 3. za kapital kojim raspolaže hrvatska dijaspora teško je pronaći pravu stimulaciju i sigurnost. Velik je dio potencijalnih ulagača odustao od toga očekujući znatno niže cijene i povoljnije uvjete prodaje (J. Perić, 1996.).

5.3. Gospodarski efekti pretvorbe i privatizacije

O gospodarskim se efektima pretvorbe i privatizacije turističkoga sustava Istre govori na temelju provedenih istraživanja o ostvarenim rezultatima poslovanja jedanaest ugostiteljsko-turističkih poduzeća Istre u kojima je na vrijeme u potpunosti završen proces transformacije. Poduzeća smo, zbog različitih vrijednosti imovine, razvrstali u dvije osnovne skupine. U prvoj su skupini poduzeća do 120 milijuna DEM procijenjene vrijednosti imovine, sa strukturom vlasništva kakva je realizirana, a u istraživanje su bila uključena: Anita Vrsar, Laguna Novigrad, Adriatik Poreč, Valalta Rovinj, Rovinjturist Rovinj i Rabac Rabac. U drugoj su skupini poduzeća čija je procijenjena vrijednost veća od 120 milijuna DEM, a u nju spadaju: Plava laguna Poreč, Riviera Poreč, Jadranturist Rovinj, Arenaturist Pula i Istraturist Umag, koja po

svim parametrima spadaju u velika poduzeća - turističke kombinat (Ministarstvo turizma i trgovine, Institut za turizam, 1992.). Navedenu smo podjelu na dvije skupine napravili kako bismo ocijenili kako su se različiti poslovni subjekti sa svojim menadžmentom ponašali u kriznim godinama poslovanja i kakve su rezultate ostvarili u pojedinim godinama. Za usporedbu nekih parametara iz poslovanja uzeta je predratna 1990. i poslovna 1996. godina. Usporedba rezultata iz 1996. godine s onime iz 1990. vjerojatno nije adekvatna, budući da se turističko poslovanje u 1996. godini odvijalo još uvijek pod utjecajem posljedica rata i ratne krize.

5.3.1. *Analiza i ocjena rezultata poslovanja ugostiteljsko-turističkih poduzeća Istre nakon izvršene pretvorbe*

1. Usporedbom ostvarenih noćenja u 1996. godini u odnosu na 1990. godinu, vidi se da je u prvoj skupini poduzeća došlo do smanjenja koje iznosi: Rabac d.d. 53%, Laguna Novigrad d.d. 52,6%, Anita Vrsar 27,0%, Valalta Rovinj 20%. Ovakav je pad noćenja normalna posljedica nepovoljna političkoga i gospodarskoga okruženja u kome se Hrvatska, i nešto manje Istra, nalazila još uvijek i u 1996. godini. Većina smještajnih objekata u toj godini nije radila, a turistička je sezona kratko trajala. Manji pad noćenja u pojedinim poduzećima rezultat je većega udjela kampova u ukupnoj smještajnoj ponudi i vjernosti gostiju-kampista.

U drugoj je skupini tzv. velikih poduzeća također u 1996. godini u odnosu na 1990. došlo do smanjenja broja ostvarenih noćenja. To smanjenje iznosi u Plavoj laguni Poreč 51%, Arenaturistu Pula 49%, u Jadranturistu Rovinj 43%, te u Rivieri Poreč 17%.

2. U usporedbi broja zaposlenih u 1996. godini u odnosu na 1990. proizlazi sljedeće: u prvoj je skupini poduzeća došlo do smanjenja, i to: u Aniti Vrsar za 48%, u Laguni Novigrad za 47%, u poduzeću Rabac d.d. Rabac za 51%. U drugoj je skupini velikih poduzeća, došlo isto tako do smanjenja zaposlenih, i to: u Plavoj laguni Poreč za 59%, u Rivieri Poreč za 40%, u Arenaturistu Pula za 50% i u Jadranturistu Rovinj za 46%. Može se navesti više razloga za smanjenje broja zaposlenih:

- umirovljenje određenoga broja djelatnika
- neupošljavanje sezonskih djelatnika
- rješavanje tehnoloških viškova u odnosu na 1990. godinu
- odlazak na privremeni rad u inozemstvo, organizirano ili u vlastitoj režiji
- otvaranje privatnoga biznisa i poduzetništva.

Da je turistički sektor gospodarstva ranije bio opterećen tehnološkim viškom zaposlenih, pokazuju ondašnja istraživanja normativa zaposlenosti u svim radnim procesima (Bošković, 1990.), a potvrđuju dobiveni pokazatelji produktivnosti (ukupan prihod/broj zaposlenih) u 1996. godini u kojoj je broj zaposlenih smanjen za gotovo 50%, a produktivnost neznatno smanjena ili pak povećana. Primjerice, u Plavoj laguni Poreč, smanjenje zaposlenih u 1996. godini u odnosu na 1990. iznosi gotovo 60%, a

postignuta je produktivnost za 11% veća u 1996. godini. U ostalim je poduzećima ostvarena produktivnost u 1996. godini na razini 1990. godine.

To govori da je menadžment poduzeća i kroz smanjenje zaposlenih pronašao način za povećanje efikasnosti i racionalizacije poslovanja, o čemu se ranije nije dovoljno vodilo računa.

3. U analizi ukupnoga prihoda kao vrijednosti rezultata poslovanja u 1990. i 1996. godini dobiveni su sljedeći rezultati u svim je poduzećima turističkoga sustava Istre zbog poznatih razloga ukupan prihod u 1996. godini smanjen se od 40% (Anita) do 58 % (Arenaturist Pula). Iz skupine manjih poduzeća, Anita Vrsar ostvarila je najmanji podbačaj ukupnoga prihoda u 1996. godini, koji je samo za 40% manji od onoga iz 1990. godine. U skupini većih poduzeća, najveći pad u ostvarenju ukupnoga prihoda zabilježen je u Rivieri Poreč.

Može se zaključiti da je ostvarenje ukupnoga prihoda u 1996. godini prepolovljeno u odnosu na 1990., a kao glavne razloge navodimo: političko sigurnosno stanje, stanje "ni rata ni mira" i izostanak turističkoga prometa.

Na temelju izvršene analize troškova poslovanja ugostiteljsko turističkih poduzeća Istre, dobiveno je sljedeće stanje: u svim su poduzećima, bez obzira radi li se o malim ili o velikim, ostvareni indeksi kretanja ukupnih troškova poslovanja koji su slični kretanjima ukupnoga prihoda. Razlike koje postoje između pojedinih subjekata minimalne su i iznose od 3 do 5 indeksnih poena. Posebno se ističe Plava laguna u kojoj je povećanje ukupnih troškova nešto manje od povećanja ukupnoga prihoda, uglavnom zbog najvećega smanjenja zaposlenosti, racionalnoga ponašanja i kontrolinga svih kategorija troškova efikasnom organizacijom, te držanjem nekih objekata ponude zatvorenim.

Na kraju izvršene analize ostvarenih ukupnih prihoda i nastalih ukupnih troškova poslovanja u 1990. i 1996. godini nije teško objasniti ostvarenu dobit ili gubitak u poslovanju jedanaest promatranih poduzeća. Zanimljivo je da su sva ona, osim Riviere Poreč, ostvarila u 1996. godini dobit koja je na razini 1990. godine ili čak znatno veća u nekih poduzeća (Plava laguna). To svjedoči o tomu da je u poduzećima u kojima se na svim razinama disciplinirano ponašalo u sferi troškova, ostvarena i veća dobit. Kada bi organizacija na svim razinama bolje funkcionirala po načelu da svaka zaokružena tehnokonomska cjelina predstavlja profitni centar za sebe, s nagradama i posljedicama za uspjeh ili neuspjeh, onda bi sigurno i rezultati ostvarene dobiti bili znatno veći i bolji.

6. SADAŠNJA ORGANIZACIJA TURISTIČKOGA SUSTAVA ISTRE

Sva su ugostiteljsko-turistička poduzeća u Istri pretvorena u dionička društva s većim brojem profitnih centara ili društava s ograničenom odgovornošću. Uvidom u postignuti stupanj organiziranosti vidimo da je došlo do promjene samo u nazivima pojedinih organizacijskih cjelina u profitne centre ili u društva s ograničenom

odgovornošću, a do bitnih promjena organizacije i organiziranosti koja polučuje veću profitabilnost nije došlo. U internoj ekonomiji i organizaciji poduzeća poslovne jedinice poput kampa, hotela, zabavnoga centra kao prostorno, tehničko-tehnološko, troškovno i prihodovno samostalne cjeline, nekada osnovne organizacije udruženog rada, preimenovane su u profitne centre, ali gotovo kao preslikana organizacijska struktura naslijeđena od prije društvenih poduzeća.

U sadašnjim su velikim poduzećima sve poslovne funkcije i rukovođenje, a time i odgovornost, centralizirane na razini poduzeća. Niže su organizacijske jedinice bez funkcija i odgovornosti i potpunoga praćenja rezultata poslovanja. Slijedeći suvremena načela organiziranosti treba ponajprije iz sadašnjih organizacija odvojiti sve one djelatnosti koje na bilo koji način opterećuju osnovnu djelatnost. Radi se o djelatnostima koje se mogu organizirati kao samostalni subjekti koji će na tržišnim načelima obavljati određene poslove i usluge pojedinim hotelima, ali i drugim subjektima na tržištu. Daljnje bi se organizacijsko restrukturiranje temeljilo ponajviše na decentralizaciji, odnosno, na prenošenju odlučivanja i odgovornosti na razinu proizvodno poslovnih jedinica. Takvim se organizacijskim jedinicama - cjelinama mora osigurati maksimalna samostalnost u donošenju tekućih operativnih odluka, odgovornost i potpuno praćenje rezultata poslovanja. Sve radne procese i operacije valja primjenom informatičke tehnologije pratiti i kontrolirati, te prilagodavati i mijenjati organizaciju u cilju ostvarenja veće profitabilnosti.

7. TRANSFORMACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA

Za prilagodavanje turističke ponude okruženju, daljnji proces privatizacije i provedbu nekih od oblika transformacije i restrukturiranja ukupne ponude nužan je odgovarajući upravljački sustav, odnosno, menadžment. Za uslužno diverzificirana poduzeća, pri tržišno usmjerenom restrukturiranju, tipično je da dolazi do decentralizacije, odnosno, divizionalizacije organizacijske strukture, a time naravno i do decentralizacije menadžmenta. To se temelji na nužnom uspostavljanju cjelovite kontrole nad ostvarenjem dijela profita pojedinih dijelova organizacijske strukture, koje možemo nazvati centrima odgovornosti ili profitno troškovnim i investicijskim centrima.

Sve to dovodi do spoznaje da je sposobnost prilagodavanja i sposobnost strateškoga razvoja bitna za opstanak poduzeća. Poduzeća u perspektivi moraju biti sposobna za stalno prilagodavanje okolici i za vođenje borbe za što bolje strateške pozicije.

Polazeći od sadašnjega trenutka, uočava se kriza menadžmenta koju posebno povećava i neraščišćeno vlasništvo, odnosno, neizvršena privatizacija. Međutim, s obzirom na to da se je u praksi gotovo ništa ili vrlo malo promijenilo na planu menadžmenta, postavlja se opravdano pitanje kako s rukovodećim kadrom od prije izvršiti toliko potrebno restrukturiranje, daljnju privatizaciju i sve druge promjene koje pridonose kvaliteti turističkih usluga. Na tržištu rada menadžera novoga tipa gotovo da i nema, a malo je onih koje možemo osigurati i angažirati iz drugih sredina.

Preostaje otkrivanje vlastitih potencijala, te njihovo daljnje školovanje i osposobljavanje.

Valja još reći da se u praksi kada je u pitanju menadžment, osjeća nedostatak posebnoga ili specijaliziranoga menadžmenta, kao što je to marketinški, financijski, kadrovski, informatički, ekološki i drugi koji danas poprimaju sve više svojstva inovativno-poduzetničkoga menadžmenta.

8. ZAKLJUČAK

Globalna privatizacija turističkoga sustava Istre nije izvršena, već je završena samo vlasnička transformacija kojom je nestalo društveno vlasništvo od prije, a nastalo velikim dijelom državno. Država zajedno s bankama u svojstvu većinskoga vlasnika nije partner od interesa za povećanje ekonomske efikasnosti poslovanja, već taj dio treba čim prije privatizirati. Pretvorbom turističkih poduzeća stvorene su nužne pretpostavke za nove vlasničke odnose, razvoj poduzetništva i stjecanja profita kao temeljnoga cilja privatizacije.

Tijek i dinamika restrukturiranja i transformacija ukupne turističke ponude izravno ovisi o nastavku započete privatizacije. Taj je proces zasad spor, a karakterizira ga minimalan dotok svježega kapitala. U svemu je tomu dobra strana to što u ranijim kriznim godinama nije došlo do rasprodaje imovine poduzeća, da su sačuvani turistički sustavi, kadar i menadžment.

Temeljita rekonstrukcija, modernizacija ponude i stvaranje osjetno bogatije i kvalitetnije strukture turističkoga proizvoda zahtijeva priljev novoga kapitala koji će se dijelom ostvariti putem zajedničkih ulaganja, kako s domaćim, tako i s vanjskim partnerima. Prodaju dijela imovine valja izvršiti radi poslovno-tržišnih razloga, odnosno, radi lakšega dostupa know-howa tržištu i svjetskim standardima u suvremenom menadžmentu, a nikako kao strateško opredjeljenje daljnje privatizacije.

LITERATURA

1. Dulčić, A., Pretvorbom do efikasnijih poduzeća, Turizam, br. 3-4, Zagreb, 1992.
2. Perić, J., Privatizacija hrvatskog hotelijerstva, značaj-stanje-problemi, Zbornik radova sa znanstvenog skupa "Turizam Hrvatske na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, 1996.
3. Ministarstvo turizma i trgovine, Institut za turizam Zagreb, Agencija za restrukturiranje i privatizaciju: Strategija razvoja turističkog sektora Hrvatske, Zagreb, 1992.
4. Bošković, D., Normiranje rada u ugostiteljstvu, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, studija, 1990.
5. Kunst, I., Strategija restrukturiranja turističkog sektora, Turizam, br. 5-6., Zagreb, 1992.
6. Ravlić, P., Posebnosti transformacije društvenog vlasništva u Republici Hrvatskoj, Međunarodna konferencija, Ekonomski fakultet Zagreb, 1995.
7. Srića, V., Principi modernog managementa, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1993.
8. Deželjin, J.- Vujić, V., Vlasništvo-poduzetništvo-management, Sveučilište Rijeka, Alinea Zagreb, Zagreb, 1992.

Summary

EFFICIENT COMPANIES AND RESULTS OF ISTRIAN TOURISM INDUSTRY THROUGH TRANSFORMING OF OWNERSHIP AND PRIVATISATION

The transforming of ownership in the tourism sector of istrian industry, has been conducted as in different sectors whereby a great percent of sectors have become the state- property , and the final privatisation has still to be conducted. The future property structure is dominated by the institutionalized forms of the state as the Croatian privatisation fund, Retirement fund and banks, which is contradictory with the foreseen goals of privatisation and market economy which Croatia is turning to.

The transforming of ownership relations of tourism companies has created the presumptions for new property relations and development of business and management as the most secure way towards the healing of the tourism industry.

This article analyzes the processes of ownership transforming and privatisation of istrian hospitality and tourism enterprises, main limitations which influence the direction and success of privatisation, and also give propositions and possible solutions of this complex problem.

The long-termed meaning of this process is characterized in the structural change of the tourism offer, business, management, technic- technological structure, marketing and a new development cycle.

Key words: transforming of ownership, privatisation, restructuring, efficiency, management