

Dr. JOŽE PERIĆ, docent  
Hotelijski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
*Faculty of Hotel Management, University of Rijeka, Croatia*

## **PRIVATIZACIJA HRVATSKOGA HOTELIJERSTVA, STANJE, TEŠKOĆE, OPREDJELJENJA**

*UDK 338.24:64.024](497.5)*

*Primljeno: 22.12.1997.*

*Pregledni rad*

Posljednjih godina nije došlo do bitnih promjena u privatizaciji hrvatskog hotelijerstva. U vlasničkoj strukturi dominiraju država (fondovi) i subjekti (banke, osiguravajuća društva, INA ...) u pretežitom vlasništvu države (fondova). Vidljiva je međuovisnost između privatizacije i društvene tranzicije, posebice ekonomske i političke, u cjelini. Od ograničenja valja istaći nedostatak domaće akumulacije i skromni priljev stranih izravnih ulaganja. Specifične teškoće proizlaze iz procjene vrijednosti poduzeća u hotelijerstvu, njihove ekonomske efikasnosti, restrukturiranja i odsutnosti novih ideja i modela u privatizaciji.

Dominantni vlasnici (država) trebali bi usvojiti Program konsolidacije i privatizacije temeljene na novom vrednovanju prirode i profitabilnosti kapitala.

Ključne riječi: hotelijerstvo, vlasnička struktura, teškoće, program privatizacije

### **1. UVOD**

U sveukupnoj tranziciji hrvatskog društva privatizacija bivšeg (pretvorenog) društvenog vlasništva<sup>1)</sup> u prvom je planu interesa po svojoj važnosti i dosezima za bitno restrukturiranje gospodarstva i društva u cjelini.

Privatizacija hrvatskog hotelijerstva, kao dominantnog ekonomskog sadržaja turizma, potvrđuje poseban interes, kako zbog sadašnjeg doprinosa ukupnim gospodarskim tokovima tako i zbog potencijala za dugoročni razvoj Hrvatske.

Slijedom toga, u radu se raščlanjuju osnovna obilježja i teškoće privatizacije hrvatskog hotelijerstva i izlažu očekivanja i moguće mjere unapređenja toga procesa.

---

<sup>1)</sup> Relevantno je razlikovati raščlambu privatizacije bivših društvenih poduzeća u odnosu na privatni sektor. Na primjer, privatni je sektor već 1995. godine sudjelovao s 48% u stvaranju DBP, prema 11% 1990. godine (EBRD, IMF and World Bank Date)

## 2. OSNOVNA OBILJEŽJA PRIVATIZACIJE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Osnovno je obilježje privatizacije hrvatskog hotelijerstva da rezultati i postojeća vlasnička struktura koreliraju s procesom u cjelini.

**Tablica 1. Vlasnička struktura bivšeg društvenog vlasništva bez javnih poduzeća, sveukupno (s javnim poduzećima), turizma i ugostiteljstva**

- polovicom 1997. god.

Vlasnici	bez javnih poduzeća	sveukupno (s jav. pod.)	Turizam i ugostiteljstvo*
1. HFP	20	9	23
2. MIO	15	7	16
(1.+2.)	35	16	39
3. Mali dioničari	30	14	27
4. Veliki dion. i banke	27	12	22
5. Ostali privatni dioničari	3	1	12
(3.+4.+5.)	60	27	61
6. Rezervacije	5	5	-
7. Javno vlasn.	-	52	-
<b>Ukupno vrijednost</b>	<b>100%</b> 23 mld DEM	<b>100%</b> 48 mld DEM	<b>100%</b> 4,2 mld DEM

\* uobičajeni statistički prikaz Turizam i ugostiteljstvo podrazumijeva Hotelijerstvo kao izrazito dominantnu djelatnost (vrijednost, prihod ...)

Izvor: - Privatizacija, poseban broj, travanj 1997.  
 - HFP, Sektor upravljanja, Zagreb, 1997.  
 - Kako su privatizirane hrvatske tvrtke, gospodarstvo, br. 97/98., srpanj/ kolovoz 1997., str. 33-36.  
 - Procjena autora

Izložena vlasnička struktura upućuje na zaključak da stupanj sveukupne privatizacije bivših društvenih poduzeća, na razini od ispod 30%, ne zadovoljava. Što više, moguće je zaključiti da vlasnička struktura s dominacijom javnog vlasništva i fondova kao institucionalnih oblika države postaje ozbiljnim ograničavajućim činiteljem tranzicije hrvatskog društva.

Vlasnička struktura bez javnih poduzeća i vlasnička struktura turizma i hotelijerstva, uz slična obilježja, također upućuje na nedostatak dinamike procesa privatizacije. Naime, ako se raščlane subjekti portfelja "veliki dioničari" i "banke" od kojih su neki u potpunosti u vlasništvu države (Riječka banka, Splitska banka ...)

stupanj se privatiziranosti kreće na oko 55% što je neprimjereno potrebi restrukturiranja u pravcu modela tržišnog gospodarstva.

## 2.1. Neki bitni uzroci nedostatnog stupnja privatiziranosti bivših društvenih poduzeća

U najširem je smislu uzroke sporog procesa privatizacije moguće odrediti u području:

- naslijeđene kategorije društvenog (ne)vlasništva,
- izabranog modela privatizacije (s kasnijim izmjenama i dopunama),
- političkih uzroka ( stanje rata i ratnog rizika),
- i propitati mjere pozitivnog, odnosno negativnog utjecaja na proces.

Za potrebe je ovog rada, relevantno uputiti na nedostatnu akumulaciju, domaću i stranu - izravnog angažiranja, nužan za vlasničko restrukturiranje.

### 2.1.1. Nedostatna domaća akumulacija

Iz općepoznatih i objektivnih razloga, ali i drugih među kojima je i sama praksa provedbe modela privatizacije ukupna gospodarska kretanja u proteklom razdoblju rezultirala akumulativnom nesposobnošću. Ne ulazeći u prikaz izvora akumulacije (kretanje DBP, stope štednje) čini se da su za ilustraciju stanja relevantni naredni pokazatelji.

**Tablica 2. Vrijednost kapitala, gubitak - dobit, i neto dobit/kapital u hrvatskom gospodarstvu 1993.-1996. godine**

1993.	1994.	1995.	1996.
	vrijednost kapitala (u mld. kn)		
265,6	210,9	206,1	197,6
1993.=100	79,4	77,6	74,4
	gubitak iznad dobiti (u mln. kn)		
13,845	3 141	5 135	5 300
	neto dobit (gubitak)/kapital		
-0,052	-0,015	-0,025	-0,026

Izvor: – za 1993.-1995.: Lasić, Vladimir: The Expected and Actual Role of Private Capital in the Enterprises in Transition, Ekonomski pregled, Zagreb, br. 7-8, 1997., str. 467-472;  
– za 1996.: Čankaš, Ivan, Financijski rezultati poslovanja hrvatskih poduzetnika u 1996. godini, Hrvatska gospodarska revija, br. 8, Zagreb, 1997., str. 2-8.

Izložena kretanja i rezultati bitno su utjecali i na druge gospodarske aktivnosti koje umnogome određuju uspješnost daljnjeg tijeka privatizacije. To posebno vrijedi za udjel investicija u DBP-u. Tijekom cijelog razdoblja od osamostaljenja Republike Hrvatske karakteristično je nisko udio investicije u DBP-u, a za ilustraciju i usporedbu poslužiti će 1996. godina u kojoj je taj udjel u Hrvatskoj iznosilo 12,0%, u Češkoj 23,4%, u Mađarskoj 22,5%, Sloveniji 24,6%.<sup>2)</sup>

U kontekstu ovoga rada bitna je i struktura ostvarenih investicija. Naime, za razliku od sredine prošlog desetljeća kada su ugostiteljstvo i turizam sudjelovali sa 7-10% u strukturi investicija, udio ove djelatnosti smanjen je 1992. na 3,8%, 1993. na 2,2% i 1994. na 1,8%.<sup>3)</sup>

### 2.1.2. Nedostatan priljev strane akumulacije izravnog angažiranja

Ukupan priljev strane akumulacije ne može se jednoznačno karakterizirati. Naime, priljev zajmovnog kapitala ostvario je ozbiljnu razinu te će vanjski dug Republike Hrvatske tijekom 1997. godine očekivano preći 5 mld \$. Kada je, međutim, riječ o priljevu u obliku izravnih ulaganja rezultati su nepovoljni.

**Tablica 3. Izravna strana ulaganja u Hrvatsku i izabrane zemlje tranzicije 1989.-1995. i 1996. godine, ukupno, per capita**

Zemlje	ukupan priljev (mln \$)		per capita**(\$)	
	1989.-1995.	1996.*	1989.-1995.	1996.
Hrvatska	251	254	53	78
Češka	5 481	947	532	134
Mađarska	11 466	1 340	1 113	194
Poljska	2 423	1 731	63	71
Slovačka	623	79	117	13
Slovenija	505	102	253	90

\* na razini stope I-IX

\*\* USD po stanovniku

Izvor: za 1989.-1995. godinu: EBRD - Transition Report 1996., str. 116;  
za 1996. godinu: UN/ECE, 15.04.1997.

<sup>2)</sup> Croatia, Economic Outlook 1997., CIPA (Croatian Investment Promotion Agency), Zagreb, 1997.

<sup>3)</sup> SLJH-92., str. 167; SLJH-95., str. 165-167.

Izneseni podaci ukazuju da je u Hrvatskoj 1996. godine ostvaren značajan pomak u odnosu na prethodno razdoblje što potvrđuju i procjene za 1997. godinu. Međutim, ukupno ostvarena vrijednost upućuje na to da akumulacija, odnosno kapital inozemnog podrijetla nisu ozbiljnije doprinijeli procesu privatizacije. Sveukupan priljev od 505 mln USA \$ čini tek oko 1,4% procijenjene vrijednosti pretvorenih bivših društvenih poduzeća.<sup>4)</sup>

Za Hrvatsku je specifičan i priljev ispod očekivanja glede ulaganja dijaspore. Naime, u promatranom razdoblju, hrvatska dijaspora uložila je ukupno 97 mln USA \$.<sup>5)</sup>

## 2.2. Neka specifična obilježja privatizacije hrvatskoga hotelijerstva

Navedena vlasnička struktura turizma i ugostiteljstva i podatak da je od 226 poduzeća u cijelosti privatizirano 69<sup>6)</sup> ne iskazuje neke specifičnosti koje pobliže pojašnjavaju proces privatizacije u hotelijerstvu:

- objektivan izostanak interesa,
- brza privatizacija gradskih hotela,
- privatizacija objekata manjih vrijednosti,
- koncentracija portfelja banaka,
- zakonitost vlasničke strukture u odnosu na vrijednost.

### 2.2.1. *Objektivan izostanak interesa*

Stanje političkih prilika (stanje rata i ratnog rizika) imalo je na proces privatizacije hotelijerstva znatno veći negativni utjecaj nego na proces u cjelini. Naime, već po prirodi djelatnosti nespojivo je ulagati u posao koji je maksimalno izložen, do potpunog prestanka, djelovanju političkog rizika. Dodatno, sam razmještaj hrvatskih hotela, najvećim dijelom duž jadranske obale, potencirao je blokadu procesa s obzirom na blizinu nestabilnog područja.

### 2.2.2. *Brza privatizacija gradskih hotela*

Za razliku od djelatnosti u cjelini, gradski su hoteli brzo privatizirani. Ponajprije to vrijedi za hotele (i ugostiteljstvo) u Zagrebu, a potom i u drugim

<sup>4)</sup> Osnovom različitih procjena može se zaključiti da procijenjena vrijednost u procesu pretvorbe iznosi oko 36 mlrd USA \$.

<sup>5)</sup> Strana ulaganja u procesu privatizacije, *Gospodarstvo*, br. 97-98, Zagreb, 1997., str. 39.

<sup>6)</sup> UT, hrvatski turistički magazin, br. 1, Zagreb, 1997., str. 22-23.

centrima Republike. Ovoj se skupini može zbog naglašenog kongresnog sadržaja, pridružiti i hotel "Adriatic" u Opatiji.

Izvjesno je da se radi o jasnoj ekonomskoj računici, odnosno o poduzetničkim odlukama ulaganja u kupovinu hotela koje su se vodile "osjećajima" i tek površnim poznavanjem obilježja poslovanja. Cjelogodišnji rad, visoka stopa popunjenosti, visoka cijena troškovno najisplativije usluge (noćenje s doručkom) u bitnome su motivirali ovaj proces.

### 2.2.3. *Privatizacija objekata manje vrijednosti*

Na području Istre i Kvarnera, zadnju godinu i na ostalom prostoru, karakteristična je privatizacija objekata manje vrijednosti iz sustava velikih hotelskih kuća. Ovaj proces očituje dvojaku značajku:

- s jedne strane, on je rezultat imovinsko-organizacijskog restrukturiranja velikih poduzeća koja se oslobađaju imovine za koju ocjenjuju da ne pripada "srcu poslovanja" u dugoročnom sagledavanju poslovanja i razvoja. Nažalost, umjesto za reinvestiranje i unapređenje zadržanog većeg dijela imovine pribavljena sredstva često su korištena za tekuće poslovanje (preživljavanje), odnosno namirenje obveza i eventualnu pripremu usluge na postojećoj razini;
- s druge strane, značajan je interes pokazan u potražnji objekata manje vrijednosti. Riječ je najčešće o manjim, pretežno obiteljskim kapitalima koji angažiranje u turizmu vide kao izbor vlastite dugoročne egzistencije pri čemu sama dobit i brzina isplativosti nisu presudni preduvjet stjecanja vlasništva.

Uz ovaj je segment privatizacije moguće vezati još dva pozitivna obilježja:

- prvo: u više je slučajeva cijena objekata bila na razini ili čak iznad cijene slijedom precijenjene vrijednosti u pretvorbi vlasništva,
- drugo: u najvećem je broju slučajeva riječ o kupcima - hrvatskim obiteljima iz dijaspele što uz ekonomski ističe i političko-socijalni sadržaj privatizacije.

### 2.2.4. *Koncentracija portfelja banaka*

Već kod pretvorbe hrvatske su banke iskazale, u usporedbi s drugim djelatnostima, djelatnan interes za stjecanje portfelja u turizmu i ugostiteljstvu.

Pretvorbom potraživanja stečeni portfelj u prvom koraku vlasničke transformacije banke su u narednom razdoblju nastojale uvećati i koncentrirati. Kao tipične aktivnosti u tom se cilju mogu navesti:

- odobrenje kredita uz izuzetno visoke kamatne stope i kasnija (po dospijecu) pretvorba potraživanja, u cijelosti ili dijelom, u vlasnički udjel;
- zamjene portfelja (ili potraživanja) u lošim poduzećima s portfeljom HFP-a u poduzećima iz turizma i ugostiteljstva;
- otkup i zamjena dionica stečenih poslovnim obnovama;
- zamjene portfelja s HFP s ciljem okrupnjavanja vlasničkog udjela.

Iz takvih su aktivnosti, koje i danas postoje, rezultirali po veličini ozbiljni vlasnički portfelji banaka, primjerice:

- “Riječka banka” d.d. u HTP “Jadran”, Crikvenica, 38%<sup>7)</sup>
- “Privredna banka” u HTP “Primošten” 64%, HP “Jelsa” 48%, “Atlas” 54%<sup>8)</sup>,
- “Dubrovačka banka” u hotelima (Excelsior, Croatia, Kompas, Splendid ...) ima najveći dio od vlasničkih udjela u 34 poduzeća (ukupno 224 mln DEM udjela)<sup>9)</sup>,
- “Zagrebačka banka” (nakon zamjene s HPT) dominira vlasnički u “Jadranturist”, Rovinj 51% i “Istraturist”, Umag 43%<sup>10)</sup>.

### 2.2.5. Zakonitost vlasničke strukture

Za razliku od drugih djelatnosti u turizmu i ugostiteljstvu (hotelijerstvu) nije zabilježeno ni jedno stvarno veliko vlasničko ulaganje - preuzimanje. Istodobno, kao ni u jednoj drugoj djelatnosti uspostavljena vlasnička struktura iskazuje zakonitost glede veličine vrijednosti poduzeća.

Ova zakonitost ima naravno rijetke ali specifične izuzetke koji su rijetki, ali specifični. Takav je npr. slučaj “Jadranke”, Mali Lošinj, procijenjene vrijednosti 111 mln DEM, u kojoj mali dioničari (zaposleni, bivši zaposleni i mještani) imaju portfelj od 75,31%.<sup>11)</sup>

Kao primjer loše animacije i organizacije pretvorbe je “Hotel Punat”, procijenjene vrijednosti 14,5 mln DEM, u kojem mali dioničari raspolažu sa samo 9,52%.<sup>12)</sup>

<sup>7)</sup> Dokumentacija poduzeća.

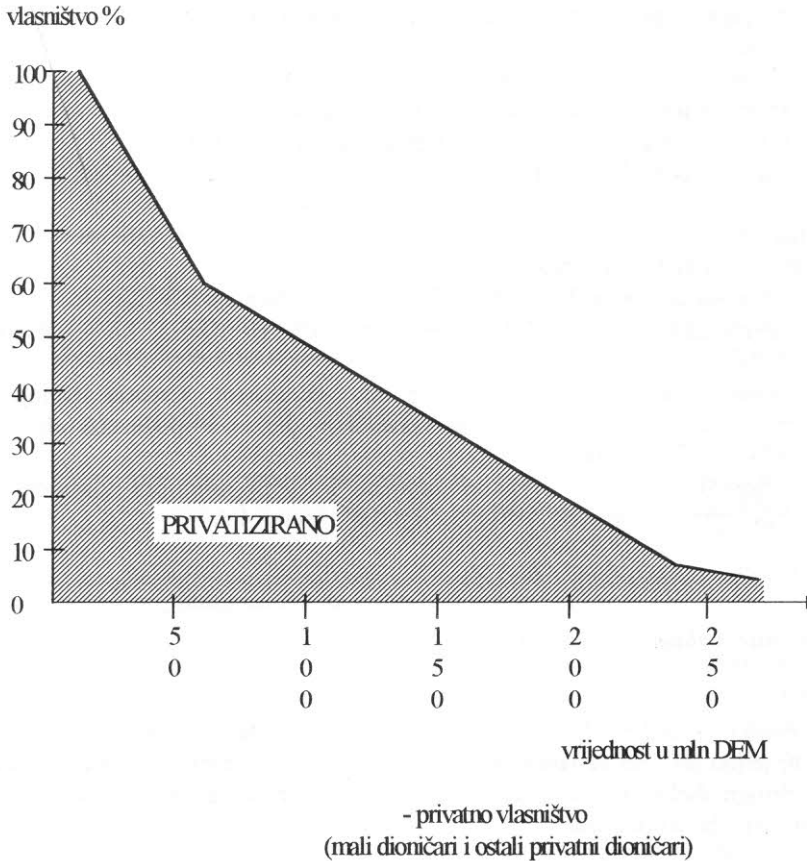
<sup>8)</sup> Novi list, 29.10.196., str. 9.

<sup>9)</sup> Privredni vjesnik, 09.09.1997., str. 18 (Sanacija uz “paralizirano” gospodarstvo)

<sup>10)</sup> Dokumentacija poduzeća.

<sup>11)</sup> Dokumentacija poduzeća.

<sup>12)</sup> Dokumentacija poduzeća.

**Grafikon 1: Privatiziranost bivših društvenih poduzeća u turizmu i hotelijerstvu prema vrijednosti poduzeća**

Izvor: Dokumentacija HFP

### 3. TEŠKOĆE U DALJNJOJ PRIVATIZACIJI HOTELIJERSTVA

Teškoće se i ograničenja u aktualnom i daljnjem procesu privatizacije hotelijerstva u osnovi očituju na dvije razine.

Ponajprije, na razini općeg društvenog interesa nema, unatoč već usvojenih vrijednih dokumenata<sup>13)</sup> jasne koncepcije i strategije koje podrazumijeva i privatizaciju.

<sup>13)</sup> Razvojna strategija hrvatskog turizma, Institut za turizam, NN 113/93, Glavni turistički plan Hrvatske Horwath Consulting Wien, u suradnji s Tourism Brain Trust Austria i Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 1993.



Drugo, na razini samih poduzeća postoje teškoće koje nije jednostavno prevladati.

### 3.1. Koncepcija i strategija privatizacije

Za razliku od drugih velikih i značajnih sustava (INA, Brodogradnja, HPT...) u slučaju turizma i ugostiteljstva ne postoji, niti se priprema relevantan program sanacije i razvoja s inkorporiranim programom privatizacije. Sva dosadašnja praksa potvrđuje da prevladavaju pojedinačna rješenja i politike, *ad hoc* stavovi i odluke te mjere koje nedovoljno sagledavaju dugoročne efekte i interese.

Iskustvo s privatizacijom u hotelijerstvu upućuje stoga na određene zaključke glede procesa i odnosa prema procesu na makro razini:

- ne uvažava se, barem ne u dovoljnoj mjeri, spoznaja o makro gospodarskom značaju djelatnosti (devizni priljev, stabilnost domaće valute ...);
- ne uzima se u obzir u dovoljnoj mjeri spoznaja o regionalnom i lokalnom gospodarskom i socijalnom (npr. populacijska politika, razvoj otoka) značenju djelatnosti koja u brojnim mjestima čini preko 50% lokalnog, regionalnog DBP i jedinu komparativno uspješnu osnovu za razvoj;
- nadzorni odbori (najvećim dijelom sastavljeni od predstavnika fondova i banaka, često nekompetentni) ne zastupaju određeni konzistentan program već parcijalne interese dominantnih "vlasnika" koji nerijetko nisu sukladni interesu konkretnog poduzeća.

Odsutnost jasne koncepcije i strategije razvoja s privatizacijom rezultira posebitim društvenim samoograničenjem glede:

- razumijevanja dugoročnog značenja položajne rente koja se veže zajedno s objektom, a koja može više vrijediti i od samog objekta, u istoj ili drugoj konkretnoj namjeni;
- mogućnosti društvenog utjecaja na djelatnost dugoročnog razvojnog značenja.

### 3.2. Teškoće na razini poduzeća

Poimanje teškoća u procesu privatizacije hotelskih poduzeća ima polazište u naslijeđenim ili autonomnim obilježjima cijele djelatnosti. Ta se obilježja u različitoj mjeri, kao teškoće privatizacije prelamaju u svakom konkretnom poduzeću i moguće ih je sažeti u sljedećem:

- procijenjena i stvarna (tržišna) vrijednost poduzeća,
- imovinsko organizacijsko restrukturiranje,
- vlasnička struktura,
- strategija razvoja i privatizacije poduzeća.

### 3.2.1. Procijenjena i stvarna (tržišna) vrijednost poduzeća

#### 3.2.1.1. Procijenjena vrijednost

Izabrana metoda procjene vrijednosti (u Hrvatskoj uobičajeno definirana kao statička metoda) rezultirala je u hotelijerstvu, kao ni u jednoj drugoj djelatnosti, vrlo visokim vrijednostima koje se često kreću iznad 100 mln DEM, preko 200 do 300 mln DEM kod pojedinih poduzeća.

Naime, izabrana metoda karakteristična je po postupku koji:

- obuhvaća cjelinu poduzeća, odnosno dosljedno slijedi pravno-organizacijski (registrirani) model poduzeća;
- ne razlikuje položajnu (geografsku) razliku između poduzeća koja bitno predodređuje poslovanje (pa je jedinica procjene, npr. 1 m<sup>2</sup>, u Zagrebu vrednovan kao i na obali ili otocima)<sup>14)</sup>;
- ne pristupa poduzeću s pozicije potencijala prinosa (zarade) za poduzetnika.

Takvim je postupkom uspostavljeno stanje koje proizvodi teškoće glede privatizacije u smislu da:

- privatizacija je hotelskih kuća (velikog broja) "veliki posao" u svjetskim relacijama (100-300 mln DEM) koji je, ako se i zanemari realnost procjene, izuzetno osjetljiv na ukupnu investicijsku klimu;
- nužne su imovinsko-organizacijske i pravne predradnje za privatizaciju dijelova poduzeća. Te radnje uvijek imaju svoju ekonomsku ali i u hrvatskim uvjetima sociološku i psihološku stranu što otežava proces;
- u specifičnim hrvatskim uvjetima procijenjena vrijednost ustanovljena pretvorbom prerasta u polaznu vrijednost odstupanje od koje uobičajeno uzrokuje negativne konotacije.

#### 3.2.1.2. Stvarna (tržišna) vrijednost

Ako se ista metodologija primijeni u procjeni poduzeća u pretvorbi, onda je zaključak porazan. Okvirno, polovicom 1997. godine ukupni akumulirani gubici u turizmu i ugostiteljstvu (ponajprije u hotelijerstvu) iznose oko 1 mld DEM, a dugovi po raznim osnovama također oko 1 mld DEM.<sup>15)</sup> Iz toga proizlazi da turizam, statički procijenjeno, danas vrijedi oko 2,2 mld DEM.<sup>16)</sup>

Dodajmo još i to, ako se na postojeće stanje primijene metode koje polaze od potencijala prinosa poduzeća (dobiti, dividende ...) situacija s mogućom tržišnom vrijednošću postaje još složenija. Metode (u Hrvatskoj uobičajeno definirane kao dinamičke) koje naglasak stavljaju na akumulaciju, odnosno rok povrata ulaganja unose krajnju jasnoću (i jednostavnost) problema privatizacije. Svi bitni sadržaji procjene vrijednosti, od kojih valja naglasiti nisku akumulativnu sposobnost,

<sup>14)</sup> S druge strane, izabrana metoda ne izražava vrijednost položajne rente u širem smislu.

<sup>15)</sup> Usp.: Privredni vjesnik, 03.02.97., str. 6. (dr. M. Dragičević)

<sup>16)</sup> Polazne veličine prema Tablici 1.

preskočena 2-3 uobičajena investicijska ciklusa i potreba dodatnih ulaganja dovede do vrijednosti koje su društveno neprihvatljive. Može se, naime, ustvrditi da uz eventualne izuzetke ne postoji hotelsko poduzeće (osim Zagreba) koje po procijenjenoj vrijednosti može udovoljiti uobičajeni kriterij ulaganja odnosno povrate ulaganja od 5 godina (praksa USA) ili 7 godina (praksa Europe).

Izloženo otvara, čini se, ključni problem i dilemu privatizacije hrvatskog hotelijerstva. S jedne strane, potencijalnog ulagača (kupca) u hrvatsko hotelijerstvo ne interesiraju koristi i prednosti koje turizam daje društvu u cjelini. S druge strane, za društvo je teško prihvatljivo prodati poduzeće sukladno postojećem stvarnom (tržišnom) stanju, a s obzirom na ukupno značenje i doprinos djelatnosti na mikro i makro razini te dugoročnom vrednovanju položajne rente.

### 3.2.2. *Imovinska organizacijsko restrukturiranje*

Već je istaknuto da se pojedinačni objekti, osobito oni manje vrijednosti, lakše privatiziraju, odnosno da se kompleksi od više desetaka ili stotina milijuna DEM teško privatiziraju (veličina posla, investicijska klima, procijenjena vrijednost).

Riječ je o objektivnoj nemogućnosti formiranja manjih cjelina pogodnijih za privatizaciju. Proces imovinsko organizacijskog restrukturiranja prisutan je, praktično, u svim hotelskim poduzećima formiranjem društva kćeri ili izdvajanjem nekretnina za prodaju (privatizaciju). Objektivna nemogućnost širenja ovog procesa proizlazi iz veličine jedinica imovine (hotela) koja u Hrvatskoj iznosi blizu 300 soba u prosjeku (u Austriji 35, Italiji 50, Španjolskoj 177). Jednostavno rečeno, tehnički i tehnološki nemoguće je hotel od više stotina soba imovinski organizirati u veći broj jedinica s manjim brojem soba.

### 3.2.3. *Vlasnička struktura*

Vlasnička struktura koja je ustanovljena pretvorbom ne pogoduje privatizaciji.

Dominantni vlasnici - institucionalni oblici države (fondovi, banke, javna poduzeća) nisu skloni privatizaciji po tržišnim uvjetima (vrijednostima) više iz političkih nego ekonomskih razloga. Riječ je, ponajprije, o činjenici da se vlasnici ne mogu ravnati prema konkretnim makro programu privatizacije (jer ne postoji) i nadalje, postoji bojazan preuzimanja rizika prodaje ozbiljno ispod procijenjenih vrijednosti.

Nesklonost prodaji, odnosno privatizaciji, postoji i kod malih dioničara koji često u vlasničkoj strukturi drže ozbiljan portfelj i imaju utjecaj na donošenje odluka. Nesklonost malih dioničara proizlazi prije svega iz pristupa s povijesnog promišljanja stvaranja vrijednosti, odnosno sociološko-psihološkog poimanja otuđenja imovine, dolaska novog vlasnika i promjena koje on donosi.

### 3.2.4. *Strategija razvoja i privatizacije poduzeća*

Hotelska se poduzeća u pravilu ravnaju prema usvojenim programima konsolidacije (sanacije) koji počivaju na očuvanju srca poslovanja (core business). Drugim riječima, u pravilu, poduzeća nemaju program privatizacije osim u dijelu koji se odnosi na financijsku konsolidaciju.

Takvo je stanje nesumnjivo posljedica:

- nepostojanja programa privatizacije na makro razini,
- uspostavljene vlasničke strukture i otpora koje ona rađa,
- dominacije problema "preživljavanja",
- svijesti o velikom raskoraku mogućih tržišnih vrijednosti i vlastitih promišljanja vrijednosti poduzeća.

## 4. OPREDJELJENJA DALJNJE PRIVATIZACIJE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Postojeće stanje privatizacije upućuje na zaključak da za najveći dio hrvatskog hotelijerstva vlasničko restrukturiranje tek predstoji. U osnovi, daljnji tijek ovog procesa moguće je pratiti na dva različita pristupa:

- nastavkom procesa bez bitnih promjena, a koji je karakterističan po parcijalnim rješenjima,
- programski, koji uzima u obzir potrebu privatizacije, ali i druge društvene ciljeve i interese.

### 4.1. *Nastavak procesa privatizacije bez bitnih promjena*

Ako ne dođe do bitnih promjena u pristupu privatizaciji hrvatskog hotelijerstva u smislu jasno definiranih ciljeva i mjera s razine društva u cjelini, odnosno nositelja privatizacijske i sveukupne razvojne politike, relevantne se odrednice procesa mogu sažeti u sljedećem:

- a) Vlasnički portfelj fondova će se smanjiti. Kada je riječ o HFP-u taj je proces umnogome već aktualiziran kuponskom privatizacijom kojom će HFP smanjiti vrijednost svojeg udjela s oko 1 mld DEM na 400-500 mln DEM.<sup>17)</sup> Preostalu vrijednost će HFP, temeljem dosadašnje prakse, zamijeniti za druge portfelje ili prodati kroz parcijalne odluke, uključujući i političku pozadinu. Mirovinski fond, također će, smanjivati svoje vlasnički udio u hotelijerstvu i to ponajprije prodajom portfelja zbog trajne potrebe za likvidnošću (mirovine) koja će se zadržati i u narednom razdoblju.
- b) Iz dijela grupe tzv. "velikih dioničara" također je izvjesno smanjenje udjela u hotelijerstvu. Taj je proces dijelom započeo, pri čemu je ilustrativan primjer "INA-e" i njene ponude za prodaju svog portfelja u Hotelu "Laguna" (16,48%), "Jadran" Crikvenica (7,95%), Motel "Plitvice" Lučko (40%) ...<sup>18)</sup>

<sup>17)</sup> Dokumentacija HFP, poduzeća uvrštena na listu za kuponsku privatizaciju.

<sup>18)</sup> Privredni vjesnik, 22.09.1997., str. 12.

Od banaka koje su u posjedu značajnog portfelja također se očekuje smanjenje. Naime, nije uobičajeno da banke drže značajne portfelje u gospodarskim djelatnostima te je realno očekivati da banke procesom vlastitog restrukturiranja ponude na prodaju svoj portfelj u hotelijerstvu. U ovoj je skupini moguće, međutim, očekivati rast udjela velikih domaćih i stranih dioničara. Kod toga se manje očekuju multinacionalne kompanije iz turizma, a više veliki i veći sustavi iz zemlje i inozemstva, uključujući i one iz zemalja tranzicije.

- c) Udio malih dioničara također će se smanjivati. Za razliku od protivljenja prodaji i privatizaciji kada se javljaju kao specifične strukture (udruge) mali će dioničari ostati skloni prodaji osobnih dionica po primjerenom cijeni, u pravilu ozbiljno ispod nominalne. Takvo je ponašanje malih dioničara razumljivo jer proizlazi iz njihova ukupnog socijalno-materijalnog položaja.
- d) Udio će se ostalih privatnih dioničara povećati. Podrazumijevaju se obiteljski kapitali, ozbiljni pojedinačni investitori - pravne i fizičke osobe - iz zemlje i inozemstva te investicijski i institucionalni fondovi iz zemlje i inozemstva, uključujući privatizacijske fondove u Hrvatskoj na temelju kuponske privatizacije.

Moguće je, dakle, očekivati promjene u vlasničkoj strukturi u pravcu koji je izložen u narednoj tablici.

**Tablica 4. Vlasnička struktura turizma i ugostiteljstva (bivšeg društvenog vlasništva), polovica 1998. godine, 2000. godine**

Vlasnici	polovica 1998. g.	2000. g.
1. HFP	9	0
2. MIO	13	10
(1.+2.)	22	10
3. Mali dioničari	20	10
4. Veliki dion. i banke	22	22
4.5. veliki dioničari	-	- 12
4.6. banke	-	- 10
7. Ostali privatni dioničari (3.+4.+5.)	36	58
	78	90
Ukupno:	100%	100%
Vrijednost*	?	?
- dugovi <		
- gubici <		
- ulaganja >		

\* Iz razloga obrazloženih u prethodnom tekstu tržišnu vrijednost nije moguće precizirati, a procijenjena vrijednost iz pretvorbe nije održiva i relevantna.

Izvor: Tablica 1., procjena autora

Izloženo očekivano kretanje u vlasničkoj strukturi iziskuje da se istaknu posebne značajke toga procesa:

Prvo, ulagački potencijal vlasnika hrvatskog hotelijerstva za aktivnosti nakon kupovine ostat će skroman, orijentiran ponajprije na dugoročnu egzistenciju (obiteljski kapital) ili na povrat ulaganja.

Drugo, s društvenog gledišta velika će se vrijednost prodati (privatizirati) po nesrazmjerno niskoj cijeni.

Treće, odustaje se od mogućnosti bitnog društvenog utjecaja na djelatnost od strategijske važnosti za gospodarski i ukupni društveni razvoj Hrvatske.

#### 4.2. Nastavak procesa privatizacije temeljem Programa

U drugom mogućem pravcu opredjeljenja za nastanak privatizacije hrvatskog hotelijerstva poželjno je u polazištu uvažiti:

- da je Republika Hrvatska politički, gospodarski i privatizacijski sadržaj tranzicije provodila u specifičnim uvjetima i, stoga, na specifičan (originalan) način;
- potrebu korištenja, ali nikako kopiranja rješenja ili modela iz drugih zemalja tržišnog gospodarstva (Italija, Španjolska, Austrija ...) i zemalja tranzicije (Češka, Mađarska ...) koje se odlikuju visokom razinom ili brzim razvojem djelatnosti turizma i ugostiteljstva;
- da je turizam u Hrvatskoj mnogo više od "samo jedne gospodarske djelatnosti", kako aktualni subjekti kreacije gospodarstva i razvojne politike tretiraju turizam.

Na tim polazištima nužan je **Program konsolidacije i privatizacije hrvatskog turizma i ugostiteljstva**. Bez posebne argumentacije o važnosti turizma i ugostiteljstva, odnosno stanju u toj djelatnosti uzrokovanom ponajprije objektivnim uvjetima i uzrocima, čini se dostatno podsjetiti da Republika Hrvatska ima ili se sprema donijeti posebne programe koji uključuju privatizaciju za banke, brodogradnju, velike gubitaše, INA, HPT... HŽ... Poput specifičnih rješenja za navedene velike i osobito značajne sustave i Program konsolidacije i privatizacije trebao bi obuhvatiti hrvatskom turizmu primjerena rješenja i opredjeljenja.

Među takvim je primjerenim rješenjima i opredjeljenjima poželjno usvojiti sljedeće:

##### a) Vlasnički sadržaji

- raskinuti sve ugovore s neurednim kupcima;
- portfelj HFP i MIO (odnosno vrijednost koja preostaje nakon kuponske privatizacije) objediniti i transformirati u javno vlasništvo koje će se

koncentrirati na područjima (u krajevima) od najvećeg interesa. Primjerice, to mogu biti pojedini otoci ili općine - gradovi u kojima turizam doprinosi pretežiti dio u DBP;

- potaknuti prodaju (odnosno prihvatiti ponudu) portfelja fondova, javnih poduzeća i državnih banaka radnicima konkretnog poduzeća i mještanima te dijaspori iz konkretnog kraja (disperzijom). Naime, ni u jednoj drugoj djelatnosti nema tako čvrste sveze: radnik - dioničar - dobavljač - dopunski davatelj usluge, kao u turizmu. Ekonomski, sociologijski, populacijski, razvojno - vjerovatno je riječ o optimalnoj mogućnosti kreiranja vlasničke strukture. Podrazumijeva se ugovaranje maksimalno povoljnih uvjeta prodaje glede roka i kamate;
- podržati prijedloge i rješenja (modele) koji teže formiranju više poduzeća iz postojeće cjeline i koncentriraju vlasništva u jednom poduzeću slijedom prethodnog stava;
- afirmirati najam, lising, koncesiju, investicijsko okupljanje fondovskog karaktera s preferencijom prema domaćem stanovništvu i izvorno pripadajućoj dijaspori.

#### b) Financijsko-vlasnički sadržaji

- akumulirane gubitke prebiti na teret kapitala (glavnice). Iz cijelog sadržaja rada proizlazi da nema ekonomske logike i dalje razmišljati na razini procjene vrijednosti iz pretvorbe, a koju tržište ne uvažava i ne prihvaća;
- obveze, koliko je maksimalno moguće (prema državi, bankama ...) pretvoriti u vlasnički portfelj i konsolidirati stanje u smislu osnove za razvojni zamah. Uz prethodni stav, s ovim sadržajem dobila bi se manje-više objektivna slika glede tzv. statičke vrijednosti od koje se u proces privatizacije i krenulo.

#### c) Razvojni sadržaj

- primjereno destimirati i strogo kontrolirati novu izgradnju velikih kapaciteta i stimulirati kvalitativno unapređenje i veću iskoristivost postojećih kapaciteta,
- podržavati, ali strogo kontrolirati, privatno poduzetništvo (inicijativu) usmjerenu na male (manje) kapacitete i kućnu radinost.

#### d) Ostali sadržaji

- uvesti 10% stimulaciju, npr. za narednih 10 godina, poduzetničkog angažiranja u hotelijerstvu.

Navedeni sadržaji čine tek neke bitne elemente pretpostavljenog Programa. Kod toga je bitna spoznaja da se usvajanjem i ostvarenjem Programa mogu otkloniti negativnosti koje, izvjesno, donosi nastanak dosadašnje prakse privatizacije hrvatskog hotelijerstva.

Pritom je od posebne možda presudne važnosti glede dugoročnog razvoja ne samo turizma već i Hrvatske u cjelini, da se otvore mogućnosti osmišljenog očuvanja prirodnog bogatstva i rente koja iz njega dugoročno proizlazi. Naime, bitna značajka razvoja danas najrazvijenijeg dijela svijeta je snažna orijentacija na očuvanje vlastitog prirodnog bogatstva. U tom smislu, za Hrvatsku u cjelini, a posebno za turizam, prava mjera uspješnosti privatizacije može biti mjera očuvanja prirodnog bogatstva.

Konačno, a obzirom na postojeće usvojene dokumente i druge relevantne spoznaje, predloženi Program konsolidacije i privatizacije hrvatskog turizma ne iziskuje puno vremena za izradu i usvajanje. Proizlazi da su moguće žrtve u odnosu na Program minimalne (vremenski, finansijski ...) a koristi ogromne i dugoročno sagledive.

## 5. ZAKLJUČAK

Dosadašnji tijek privatizacije turizma i ugostiteljstva (hotelijerstvo) u osnovi iskazuje ista obilježja kao i proces u cjelini; sporost, dominaciju fondova i poduzeća u pretežito fondovskom ili javnom vlasništvu.

Među ograničenjima procesa, uz izabrani model i političke prilike, vrijedi istaći nedostatak domaće akumulacije i skroman priljev strane akumulacije izravnog angažiranja, uključujući ulaganje hrvatske dijaspore.

Tijek privatizacije hotelijerstva iskazao je i relevantne specifičnosti: objektivni izostanak interesa, brza privatizacija gradskih hotela, koncentracija portfelja banaka, zakonitost vlasničke strukture glede vrijednosti.

Teškoće u daljnjoj privatizaciji proizlaze iz nepostojanja koncepcije i strategije (makro razina) i teškoća na razini poduzeća: procijenjena i tržišna vrijednost, imovinsko-organizacijsko restrukturiranje, vlasnička struktura i strategija razvoja i privatizacije poduzeća.

Opredjeljenja glede daljnje privatizacije hotelijerstva moguća su u dva osnovna pravca. Moguć je nastavak procesa bez bitnih promjena koji će rezultirati većim stupnjem privatiziranosti ali neće uvažiti bitne i dugoročne interese djelatnosti i društva u cjelini. Poželjan je nastavak procesa temeljem Programa konsolidacije i privatizacije koji, sa specifičnim polazištem, sadržajima vlasničkog, finansijskog i razvojnog karaktera može zadovoljiti potrebu brže privatizacije, ciljeve i interese dugoročnog razvoja.



## LITERATURA

### Članci:

1. Čarkaš, I.: Financijski rezultati poslovanja hrvatskih poduzetnika u 1996. godini, Hrvatska gospodarska revija, br. 8, Zagreb, 1997.
2. Lasić, V.: The Expected and Actual Role of Private Capital in the Enterprises in Transition, Ekonomski pregled, br. 7-8, Zagreb, 1997.
3. Strana ulaganja u proces privatizacije, Gospodarstvo, br. 97-98, Zagreb, 1997.

### Ostalo:

1. Croatia, Economic Outlook 1997, CIPA, Zagreb, 1997.
2. Dokumentacija poduzeća HTP "Jadranturist", "Istraturist", "Jadranka", "Hoteli Punač" "Hoteli Punač"
3. Dokumentacija HFP, Poduzeća uvrštena na listu za kuponsku privatizaciju, Zagreb, 1997.
4. EBRD, IMF and WB Date
5. EBRD - Transition Report, 1996.
6. EBRD, Sektor upravljanja, 1997.
7. Novi list, 29.10.1996.
8. Privatizacija, Poseban broj, travanj 1997.
9. Privredni vjesnik, 08.09.1997., 03.02.1997., 22.09.1997.
10. Statistički ljetopis Hrvatske 1992., 1995.
11. UN/ECE, 15.04.1997.
12. UT, Hrvatski turistički magazin, br. 1, Zagreb, 1997.

## Summary

### **PRIVATIZATION OF CROATIAN HOTEL INDUSTRY, SITUATION AND DIFFICULTIES**

Within last years there where no essential changes in privatization of Croatian hotel industry. In the ownerships structure dominate State (funds) and subjects (banks, insurance companies, INA...) mostly owned by State (funds). It is more evident the interdependence between privatization and social transition, specially economic and political, as a whole. Between the limits is the insufficient domestic accumulation and humble inflow of foreign direct investments.

Specific difficulties come out from the estimated value of enterprises in hotel industry, their economic efficiency, restructuration and absents of the new ideas and models in privatization.

The dominant owners (State) should define the Program of consolidation and privatization based on the new evaluation of the nature and capital profitability.

Key words: hotel industry, ownerships structure, difficulties, Program of privatization