

Др Раде РАТКОВИЋ

ТРАНЗИЦИЈА И ПРИВАТИЗАЦИЈА У ТУРИСТИЧКОЈ ПРИВРЕДИ ЦРНЕ ГОРЕ

I УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

До почетка деведесетих година прошлог вијека туристичка и остала привреда Црне Горе, као и укупна привреда друге Југославије (СФР Југославија), је егзистирала у систему такозване „договорне економије”, односно једном специфичном етатистичком привредном систему, који је почивао на антикапиталској економско-правној филозофији, која је само раду признавала карактер ствараоца вриједности, док су игнорисана било која својинска права по основу власништва над капиталом. Такав систем је, на глобалном плану, доживио дубоку кризу, која је кулминирала у посљедњој деценији прошлог вијека, тако да је отворено питање његове транзиције у систем отворене тржишне привреде.

Црна Гора је, у самом старту урушавања старог система, показала висок степен збуњености и дезорјентисаности. Стална концепцијска лутања, односно континуирано тражење концепта трансформације, најбоље илуструју перманентна мијењања нормативних оквира, почев од бојкота савезног, „Марковићевог” Закона о промету и располагању друштвеним капиталом из 1990. године Уредбом о поступку реструктурирања друштвене својине у друге облике својине у друштвеним предузећима из 1990. године, Закона о својинској и управљачкој трансформацији из 1992. и 1994. године и уредби за његову апликацију, Закона о приватизацији из 1996. године, па све до доношена Закона о измјенама и допунама Закона о приватизацији привреде („Сл. л. СРЈ” бр. 6/99).

Процес транзиције такозваног „друштвеног капитала” је вршен у двије, условно речено, фазе, од којих би прву могли номинирати као трансформацију, а другу као приватизација.

II ТРАНСФОРМАЦИЈА ДРУШТВЕНОГ КАПИТАЛА

1. Концепт трансформације

Концепт трансформације је нормативно дефинисан Законом о својинској и управљачкој трансформацији („Сл. л. РЦГ” рб. 2/92 и 27/94). Закон је развио механизам за „идентификовање”, односно продуковање власника друштвеног капитала. У концепт је уграђен механизам да се најмање 60% капитала стави под контролу државних фондова (Фонд за развој Републике Црне Горе – 60% капитала за фондове, ПИО Фонд – 30% капитала за фондове и Завод за запошљавање Црне Горе – 10% капитала за фондове), а максимално 40 % пренесе на раднике и грађане, од чега 30 % уз отплату (10 година) и са попустом (1% на сваку годину радног стажа), а 10% без обавезе враћања.

Прописана је ентропијска процедура администрирања и елаборирања и, нарочито, поентирана нетржишна процјена објекта по репродуктивној (трошковној) вриједности, која је имала за нереални задатак „заштиту друштвеног капитала од обезвријеђења”. Оваквом концепту су правовремено упућиване аргументоване експертске критике, које су, по правилу, игнорисане и одбијане са примјетном дозом бирократске ароганције.

2. Резултати трансформације

У досадашњој трансформацији, односно крајем трансформационог периода, формирана је таква власничка структура у којој доминира државни капитал са 77,4% (државни капитал 44,4% и капитал Фондова 33%), а приватни капитал *sui generis* (бесплатне дионице, повлашћене дионице и купци на почек, прије свега) са само 22,6%.¹ Карактеристике процеса транзиције у туризму Црне Горе илуструју подаци о структури предузећа у туризму при крају транзиционог периода²

¹ Видјети Д. Јанковић и А. Лојпур, *Процес приватизације у ЦГ-како довршити започето*, Пословна политика -специјално издање СЕЈ Милочер, јун 1998. г.

² Др Раде Ратковић, *Структура организације и предузетништва у туризму Црне Горе на прагу трећег миленијума*, Научни скуп, Цетиње 2001.

Број предузећа у туризму Црне Горе

ВРСТА ПРЕДУЗЕЋА	31. 12. 1994.		30. 06. 1995.	
	број	%	број	%
Друштвена предузеће	29	9	30	8,7
Приватна предузећа	286	89	292	85
Задружна предузећа	1	0,5	1	0,3
Мјешовита предузећа	5	1,5	20	6
УКУПНО	321	100	343	100

У сваком случају, претходна табела открива експанзију рађања приватних предузећа и примјетан раст мјешовитих предузећа, насталих, углавном, трансформацијом друштвених предузећа (продаја дионица радницима). Међутим, основни носиоци капитала, као што се види из доње табеле, су друштвена и мјешовита предузећа, што илуструју сљедећи релативни бројеви:

Вриједност капитала туристичке привреде по врстама предузећа

ВРСТА ПРЕДУЗЕЋА	31. 12. 1994.		30. 06. 1995.	
	износ	%	износ	%
Друштвена	737.226	84,01	405.281	37,98
Приватна	26.653	3,04	4.902	0,46
Задружна	9	0,00	–	–
Мјешовита	113.614	12,95	656.966	61,56
УКУПНО	877.502	100,00	1.067.149	100,00

Највеће предузеће у туризму Црне Горе је, крајем транзиционог периода, имало слиједећу власничку структуру:

Власничка структура ХТП „Будванска ривијера” АД Будва
30. 06. 1995. године

ред. бр	власници	број дионица	%
I	ДРЖАВА	2.273.071	76,36
1.	Држава директно	1.151.831	38,69
2.	Фонд за развој	672.744	22,60
3.	Фонд ПИО	336.372	11,30
4.	Завод за запошљавање	112.124	3,77
II	ФИЗИЧКА ЛИЦА	663.175	22,28
1.	Радници	340.655	11,44
2.	Грађани	322.520	10,83
III	МОНТЕНЕГРОБАНКА	40.529	1,36
IV	УКУПНО	2.976.775	100

У структури укупног капитала туристичке привреде Црна Горе на дан 31. 12. 2000. године, друштвени капитал је учествовао са 30%, државни капитал 3,32%, дионичарски са 61%, удјели друштва са ограниченом одговорношћу 1,8%, улози у друштва лица 0,44%, док је остали капитал учествовао са 3,44 %, што значи да, вриједносно, у туристичкој привреди, још увијек, апсолутно доминира преображени друштвени капитал и његов дериват „дионички капитал”. У 2001. години (по завршном рачуну) структура капитала туристичке привреде Црне Горе је била:³

Структура основног капитала туристичке привреде Црне Горе
2001. године

<i>р. бр.</i>	<i>елементи</i>	<i>износ DEM</i>	<i>%</i>
1.	акцијски капитал – обичне акције	615.553.136	88,54
2.	акцијски капитал – приоритетне акције	15.361.675	2,21
3.	удјели ДОО	14.216.779	2,04
4.	улози	2.621.417	0,38
5.	државни капитал	21.315.412	3,06
6.	друштвени капитал	18.141.829	2,61
7.	задружни улози	6.120	—
8.	остали капитал	8.014.988	1,16
9.	УКУПНО	695.553.136	100,00

Из података са претходне табеле јасно се види капиталско-структурни резултат осмогодишње трансформације туристичке привреде Црне Горе. Велики и дугогодишњи административни напори су резултирали тако да обиље проведених промјена за синергетски резултат има репродукцију почетног стања. Мијењало се, дакле, да би све остало, у основи, исто. У структури капитала преодоминантно учествује капитал трансформисаних друштвених предузећа са 90,75 % учешћа, а ако се томе дода државни и друштвени капитал, онда је доминација још израженија (учешће 96,42 %). Слиједствено томе, државно-фондовско управљање туристичком (а и осталом) привредом (Фонд за развој, ПИО фонд и Завод за запошљавање) је и даље суверено. Раднике – самоуправљаче у радничким савјетима замијенили су државни и партијски чиновници у управним одбо-

³ Извор: Централна банка Црне Горе, Платни промет, Збирни биланси по гранама привреде за 2001. годину.

рима. Судајући по резултатима пословања, ови потоњи су били мно-го лошији управљачи, мада су пословали у условима политичке и макроекономске нестабилности и кризе, што би им се могло узети као олакшавајућа околност у дефинитивном суду о њиховој управљачкој одговорности, односно неодговорности и неспособности. У периоду „државно-фондовског” управљања драстично је погоршана солвентност туристичке привреде (у 2001. години био је негативан нето обртни фонд за 119% вриједности залиха, док је у претходном периоду био позитиван, са стопом покрића залиха од око 17%), а хронична рентабилност из претходног периода (стопа добитка око 4% годишње) се претворила у хроничну нерентабилност (стопа губитка око 3% годишње). Тренд повећања губитака се наставио и у 2002. години (стопа раста губитка 35%, а прихода 27%). Приносна вриједност туристичке привреде је опала за близу 6 пута (са 335 милиона DEM на бази резултата 1995-1989. године на око 58 милиона DEM на бази резултата девете деценије прошлог вијека и првих година овог вијека). Упоредо са ескалацијом губитака и неликвидности, дошло је до убрзаног пропадања хотелских објеката и инфраструктуре, као и девастације туристичких мјеста. Лоше управљање туристичком привредом било је подржано исто тако лошим менаџментом туристичких мјеста.

Трасформација, дакле, није довела ни до корпоративног, ни до експертског, управљања туристичком привредом. Покушај увођења интернационалног менаџмента у неколико хотела на Црногорској обали током 2001. године (у организацији реномиране мултинационалне хотелске менаџмент компаније ACOR) је наишао на снажан и организован отпор државних управљачких структура и политичких елита.

Све ово је стимулисало идеју да се приступи другој фази транзиције привреде Црне Горе, а у том склопу и туристичке, која је номинирана приватизацијом.

III ПРИВАТИЗАЦИЈА ТРАНСФОРМИСАНОГ КАПИТАЛА

1. Законски концепт приватизације и масована ваучерска приватизација (МВП)

Концепт приватизације је дефинисан Законом о приватизацији привреде („Сл. л. РЦГ” бр 23/96; 6/99 и 59/2000), који у члану 9а) предвиђа девет метода приватизације, почев од продаје акција и

активе, преноса на запошљене ваучерске приватизације, па до до-капитализације и joint venture приватизације. Укључивање ваучерске приватизације је представљало велику прекретницу у приватизационој орјентацији Владе, с обзиром на то да је она у цијелом периоду трансформације била декларисани енергични противник масовне ваучерске приватизације.

Према изјавама водећих људи у Савјету за приватизацију, концепт приватизације је преферирао слиједећу постприватизациону структуру:⁴

- 25,53% радничке дионице;
- 32,62% за масовну ваучерску приватизацију (У даљем тексту: МВП):
 - 2,13% за стару девизну штедњу;
 - 35,46% за међународни тендер и
 - 4,26% за остале методе приватизације, чиме се исцрпљује процијењени друштвени капитал од 7,1 милијарди ДЕМ.

На основу изјаве директора Агенције за реструктурирање („Побједа” од 07. 02. 1999. године) да се закључити да приватизовани капитал (од којег је највећи дио на почек – куповина на одложено плаћање) у укупном трансформисаном капиталу учествује са тек 4%, што значи да су минорни резултати дотадашње приватизације пригодом трансформације друштвеног капитала, уз конструктивне притиске вањских експерата, пресудно утицали на измјене основног Закона о приватизацији и укључивање МВП у методе приватизације.

Анализирајући, у старту, нови приватизациони концепт (у даљем тексту: НПВ), дефинисан новим законским ријешењима, примијетио сам његове извјесне концепцијске недостатке, које сам спорадично износио у појединим дневним и седмичним листовима, а које, у наставку, систематизујем:

- непостојање предуслова за приватизацију;
- претјерана шаблонизираност концепта приватизације;
- претјерана инволвираност Државе у концепт приватизације;
- ограниченост обухвата МВП;
- недефинисан статус институционалних инвеститора.

⁴ Видјети Проф. др В. Вукотић – изјава у листу „*Вјестни*” од 25. 02. 1999. године

1. Ризичан подухват МВП се проводио у условима нестабилног државног оквира. Радило се о држави која није интегрисана у међународне институције, која није владала суверено на својој територији, те која је била уплетена у претјерано централизовану федерацију лажног имена, а истинске блокаде и изопштености из међународне заједнице, односно федерацији чији су органи у перманентном сукобу са постојањем ма какве аутономије Црне Горе, па макар она била и у уставним оквирима. Дакле, државно оспоравање Црне Горе је било двоструко: од Међународне заједнице, јер је Црна Гора још 1991. године одбила да покрене процедуру обнове свог државног суверенитета, услијед распада заједничке државе (СФРЈ), и од савезних органа, који су је жељели свести на регионалну јединицу без државних атрибута. Компаративно искуство не познаје случај провођења концепта МВП у територијалној јединици без пуног државног субјективитета и одговарајуће интегрисаности у међународну заједницу.

У условима централистичке интегрисаности у оспоравану, а касније и интерно супростављену, федерацију са лажним именом СРЈ, Црна Гора није располагала потребним инструментаријумом за ефикасно макроекономско управљање, због чега није била у стању да гарантују неопходну макро-економску стабилност (уравнотежене буџете, стабилан курс, цијене и наднице и сл.), без које није могућа успјешна МВП.

Постојање повјерења грађана у државу, такође, није било осигурано, а због одложене денационализације, неизвршеног повраћаја једнопартијске имовине, невраћене старе девизне штедње, неконтроле и неопорезивања имовине стечене у условима санкција, рата у окружењу и транзиције, сталног изазивања сукоба, укључујући и ратове, неуспјеха дотадашње транзиције, неријешеног државног питања и сл.

Све ово је указивало на непријатну чињеницу да не постоје друштвени услови, односно социјални темељи и оквири, у којима би се могао провести успјешан програм МВП. Без тих оквира и темеља извјесни су само неуспјеси.

2. НКП се чини сувише испланиран и сувише шаблонизован, као да је желио предуприједити ону, тржишту иманентну и пожељну, неизвјесност, која је неизбјежна и у условима постојања стабилног и међународно интегрисаног државног оквира и оптималне макро-економске стабилности, а камоли без постојања ових неопходних услова (*conditio sine qua non*).

3. У свим методама приватизације (ваучерска, тендерска и сл.) држава је иступала са битним прерогативима власника. Она се, по правилу, јавља као продавац дионица, и то старих, што значи да се труди да прибави нова средства ради нових државних инвестиција, чиме репродукује своје досадашње својство власника и предузетника, које јој треба одузети у процесу тржишне приватизације. Продаја старих дионица не ријешава хронични проблем капиталне инсуфицијенције привреде, већ репродукује државу као власника и предузетника, што је антипод свакој приватизацији. Тај проблем би ријешавала успјешна продаја новоемитованих дионица предузећа ради докапитализације, било да се оне продају на берзи или, путем тендера, на националном или интернационалном нивоу. Купци таквих дионица би били двоструко мотивисани: ради добијања контролних управљачких права и паралелног, односно једновременог, убризгавања додатног капитала у предузеће којим желе да управљају.

Коначно, држава је, социјално неправедно, санкционисала једнако право на бесплатне ваучере свим пунољетним грађанима (временски услов: година дана пребивалишта у ЦГ), независно од тога да ли су, колико дуго и како су учествовали у стварању националног привредног богатства Црне Горе.

4. За МВП је, по мојем мишљењу, одређен релативно мали дио друштвеног капитала – око једне трећине, а изван овог процеса су банке, као и сви досадашњи квазиинституционални инвеститори (Фонд за развој, ПИО Фонд, Завод за запошљавање). Тиме се пропустила шанса да се у процесу МВП, комбинованом и са могоћношћу продаје и за реалан новац, изврши приватизација и квазиинституционалних инвеститора, те створи таква макро-предузетничка структура, која ће бити носилац здравог корпоративног управљања.

5. У закону је дат нејасан третман такозваним „приватизационим фондавима и приватним менаџерским компанијама.” Чини се да је њима дат карактер сабирних заступника грађана, а не институционалних инвеститора, који би своје дионице размјењивали за ваучере грађана, а тим ваучерима куповали дионице њима интересантних предузећа, над којима би преузели корпоративно управљање. На овакав начин би се формирала мрежа институционалних инвеститора, који би управљали купљеним предузећима и водили их у процес даљег реструктурирања (докапитализација путем тендера и берзи, програмско-технолошка реконструкција и сл.).

Све ове слаба тачке Новог концепта приватизације (НВП) су дошле до пуног изражаја у provedби процеса МВП у другој половини 2001. године. Резултати тога процеса се најбоље виде на примјеру конкретних предузећа, за које сврхе ће најбоље послужити презентација власничке структуре два наша највећа хотелска предузећа.⁵

Власничка структура након МВП (ХТП „Улцињска Ривијера” а. д. Улцињ и ХТП „Будванска Ривијера” а. д. Будва)

<i>р. бр.</i>	<i>власници</i>	<i>Улцињска Ривијера у %</i>	<i>Будванска Ривијера у %</i>
I	ДРЖАВА	51,03	57,27
1.	Држава директно	–	38,69
2.	Фондови	51,03	18,58
3.	МВП	25,66	25,98
3. 1.	Грађани	9,09	6,13
3. 2.	ПФ ХЛТ	–	7,09
3. 3.	ПФ Еурофонд	4,84	4,27
3. 4.	ПФ Атласмонт	3,71	3,30
3. 5.	ПФ Тренд	3,38	3,01
3. 6.	ПФ Монета	2,70	–
3. 7.	ПФ МИГ	1,94	2,18
II	ФИЗИЧКА ЛИЦА (радници и грађани)	13,61	15,39
III	МОНТЕНЕГРОБАНКА	9,70	1,36
IV	УКУПНО	100	100

Предходна табела јесно показује слиједеће:

- носилац портфеља, односно контролног пакета акција, је и даље држава, односно државни фондови;
- приватизациони фондови имају веома уситњене портфеље, који се крећу од 2% до максимум 5%;
- приватизациони фондови нијесу профилисани као инвестиционе компаније специјализоване за стратешки менаџмент по дјелатностима, већ реплицирају неиздиференцирану профилацију Фонда за развој;

⁵ Др Драгољуб Јанковић, *Резултати програма МВП*, Рачуноводство и финансије бр. 5., Подгорица, мај 2002. године

– расути дионичари, који су за потребе управљања анонимни, имају учешће од 21% до 23%.

Из наведеног произилази да МВП није донијела стратешке инвеститоре у туризму (ни у осталим дјелатностима), да није произвела стратешка управљачка језгра „купљених” компанија и да је изостало увођење корпоративног управљања, што је било, или је, бар, требало да буде, главна економска сврха програма МВП. У постваучерском периоду је, као што је напријед речено, настављен тренд повећања губитака и нерентабилности у туристичкој индустрији Црне Горе.

Интересантно је, компарације ради, сагледати репрезентативно искуство из транзиције у туризму Хрватске, односно њеног најразвијенијег туристичког дијела, Истре. Ради се о двије велике хотелске компаније, „Јадран-турист” Ровињ д. д. и „Анита” д. д. Врсар, које заједно имају око 30.000 смјештајних јединица у 12 хотела, 7 туристичких насеља и 6 кампова,⁶ што их чини приближно једнаким нашим двијема највећим хотелским компанијама.

Власничка структура компанија „Јадран-Турист” д. д. и „Анита” д. д.

р. бр.	дионичари	„Јадран Турист” у %	„Анита” у %
1.	„Adria Resorts” д. о. о.	65,38	80,65
2.	Хрватски Фонд за приватизацију	1,94	0,49
3.	Творница духана Ровињ	12,57	–
4.	Икус д. д.	–	1,34
5.	Физичка лица		
5. 1.	Проданов Ристо	1,52	–
5. 2.	Искра Берислав	0,15	-
5. 4.	Томић Младен	–	0,64
6.	Остали мали дионичари	18,44	16,88
7.	УКУПНО	100	100

Као што се види, у оба случаја власник доминантног портфела је компанија „Adria Resorts” д. о. о. Ровињ, коју је Творница духана Ровуњ, као њен једини власник, основала са циљем вођења Asset management-а (управљања капиталом у подређеним друштвима, управљање контролним пакетом акција) у туристичкој индустрији.

⁶ Dr Vinka Cetinski, *Plan i sustav upravljanja portfeljem u turističkom sektoru*, Tourism and Hospitality management, № 1-2, Wien/Opatija, 2002.

Код нас, као што смо видјели, таквих компанија нема ни након проведеног процеса МВП. Хрватски фонд за приватизацију, као што се види, има готово симболично учешће у власничкој структури. Менаџмент компанија „Adria Resorts” д. о. о. Ровињ је носилац стратешког менаџмента у наведена два привредна друштва, што значи да је она одговорна за: стратешки развој и инвестиције, стратешки маркетинг, стратешки развој људских ресурса, стратешко финансирање, набавку и информатику, а да провођење пројектоване стратегије обезбјеђује доминантним учешћем у органима управљања друштва чији контролни портфељ акција држи. Сама менаџмент компанија „Adria Resorts” д. о. о. Ровињ је, по основу власништва над њеним капиталом, контролисана од свог оснивача, компаније Творница Духана Ровињ.

2. Стратегија приватизације туристичке привреде и њено провођење

Стратегију приватизације туристичке привреде Црне Горе је, за потребе Владе Црне Горе, урадила америчка консултантска фирма FLAG у мају 2000. године. Стратегија за циљ приватизације прокламује подизање профитабилности хотела, што подразумева диференцирање кључних стубова (кључних играча) предузетништва у туризму: власник, предузетник и менаџер. До тих кључних „играча” се може доћи разним методама, као што су: продаја објеката и опреме, joint ventures, франшиза и уговорни менаџмент и продаја дионица.

Чини се да аутори стратегије⁷ форсирају продају објеката и опреме („продаја објеката и опреме нуди најбоље изгледе за приватизацију”), за што препоручују брзину („убрзана приватизација јесте најбољи начин да се привуче капитал који ће објекте учинити профитабилним”) и нижу цијену („процјене вриједности које се заснивају на трошковима поновне изградње објеката не могу бити реалне. Хотелска индустрија се обично кориси методом *процијењеног протока средстава*”). У оперативном дијелу стратегије се препоручује избор банке савјетника за приватизацију, расписивање међународног тендера и конкурса, избор страних консултаната и сл.

С обзиром на резултате МВП, нормално је било помјерање акцента ка класичним методама приватизације, било капитала или појединих дјелова активе предузећа.

⁷ Видјети детаљније „Стратегија за приватизацију туристичке привреде Црне Горе”, Флаг Монтенегро, мај 2000.

У примјени Стратегије је, међутим, јако форсирана продаје акције, као приоритетни метод приватизације, тако карактеристичан за случај банкрота. У том склопу су коришћене разне технике приватизације, као што су: Batch sale (куповина мањинског пакета уз до-капитализирајуће акције по испуњењу бизнис плана); аукција, јавни тендер; међународни тендер...

Примјетно је да су хотели на тендерима постизали знатно, негдје чак и вичеструко, нижу цијену од процијењене репродуктивне вриједности, на којој се толико инсистирало у процесу трансформације, као тобоже незамјенљивом механизму за очување вриједности предузећа и објеката („сигурна” брана од обезбјеђења). Примјера ради, цијене по недавно прихваћеним тендерским понудама за неке хотеле у залеђу Бечићке плаже су биле:⁸

<i>хотел</i>	<i>процјена €</i>	<i>понуда €</i>	<i>индекс</i>
1.	2.	3.	4 (3:2x100)
хотел „Монтенегро А”	3.786.740	1.200.000	31,69
хотел „Сплендид”	9.614.588	2.200.000	22,88

Понуђачи су досадашњи закупци објеката, који немају интернационални реноме за хотелски менаџмент. Напротив, фирма продавац је, у периоду прије 90-тих година прошлог вијека, имала солидну репутацију на европском туристичком тржишту и солидне пословне резултате. Понуђачи су у својим понудама обећали значајна улагања у објекте, по њиховом преузимању, али то није релевантно за објективну оцјену понуђене цијене.

С изузетком хотела „Маестрал”, многобројни тендери нијесу довели инвеститоре, односно хотелске оператере, са интернационалном репутацијом, који би подигли ниво хотелског менаџмента у Црној Гори, што је био један од основних циљева поменуте стратегије приватизације. Посљедњи тендери показују повећани ступањ незаинтересованости иностраних понудјача, нарочито оних са јачим реномеом.

Новији проспекти за продају акција из портфеља државних фондова, претежан дио дионица нуде са дисконтом од 80%, затим са дисконтом од 65% и 50% и на крају, сасвим мали дио акција по номиналној вриједности. На организованом тржишту хартија од ври-

⁸ Према информацијама објављеним у црногорској дневној штампи

једности у Црној Гори готово је незабиљежено берзанско котирање и берзанске трансакције са хартијама од вриједности трансформисаних предузећа из туристичке индустрије.

Очигледно је да класичне методе приватизације не дају резултате и да тржиште постаје све индиферентније на многобројна јавна оглашавања продаје дионица и хотелске активе.

IV КОНЦЕПЦИЈСКЕ ИДЕЈЕ ЗА ИНОВАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ У ТУРИЗМУ

Основна слабост трансформационог и ваучерског дијела транзиције огледа се у чињеници потпуног запостављања потребе предходног успостављања домаћег стратешког власника туристичких предузећа, односно носиоца стратешког менаџмента, који би, попут „Adria Resorts” д. о. о. Ровињ, био креатор и егзекутор Asset management-a (управљања капиталом у подређеним друштвима, управљање контролним пакетом акција) у предузећима чије акције има у посједу.

Оваква предузећа би била носилац процеса санационог менаџмента у подређеним друштвима, како би их припремила за ефикасно пословање у очекиваним условима макро-економске и политичке стабилности.

Ко би могли бити оснивачи оваквих компанија?

Постојећи Фонд за развој би могао бити један од основних оснивача инвестиционих менаџмент компанија за туристичку дјелатност, која је прокламована приоритетом у жељеној привредној структури Црне Горе. Пожељно би било да се у тај процес укључе и преостала два државна фонда (Фонд ПИО и Завод за запошљавање), било као суоснивачи, или инокосни оснивачи појединих инвестиционих менаџмент компанија. На њих би биле пренешене акције предузећа из портфеља државних фондова, као и уложен додатни новчани капитал оглашен у првој оснивачкој емисији дионица.

Осим државних фондова, реалан разлог за оснивање оваквих компанија би имале и банке са залеђеним потраживањима код разних предузећа, у овом случају туристичких. Умјесто безуспјешне продаје дјелова активе хотелских предузећа, било би упутније организовати специјализоване менаџмент и инвестиционе компаније, које би се ангажовале у процесу санационог менаџмента ради оздрављења и увођења у зону добитака контролисаних предузећа.

Тај процес би временом довео до повољне тржишне котације акција тих компанија, и дао могућност банкама да продајом акција долазе до ликвидних средстава за алтернативне банкарске пласмане.

Грађани, који имају девизно-штедна потраживања од банака, би, такође, требало да добију шансу да своја потраживања супституишу улогом у перспективне менаџмент и инвестиционе компаније.

Ко би контролисао ове компаније?

Примарни контролори ових компанија били би њихови оснивачи, који имају животни интерес за успех њихове менаџерске мисије. Већ у старту би се могла појавити плурална власничка структура (државни фондови, банке, грађани, поједина успјешна предузећа) оснивача, која би се интензивирала у процесу стабилизације тржишта капитала и повољног котирања акција менаџерских компанија и њихових подређених друштава.

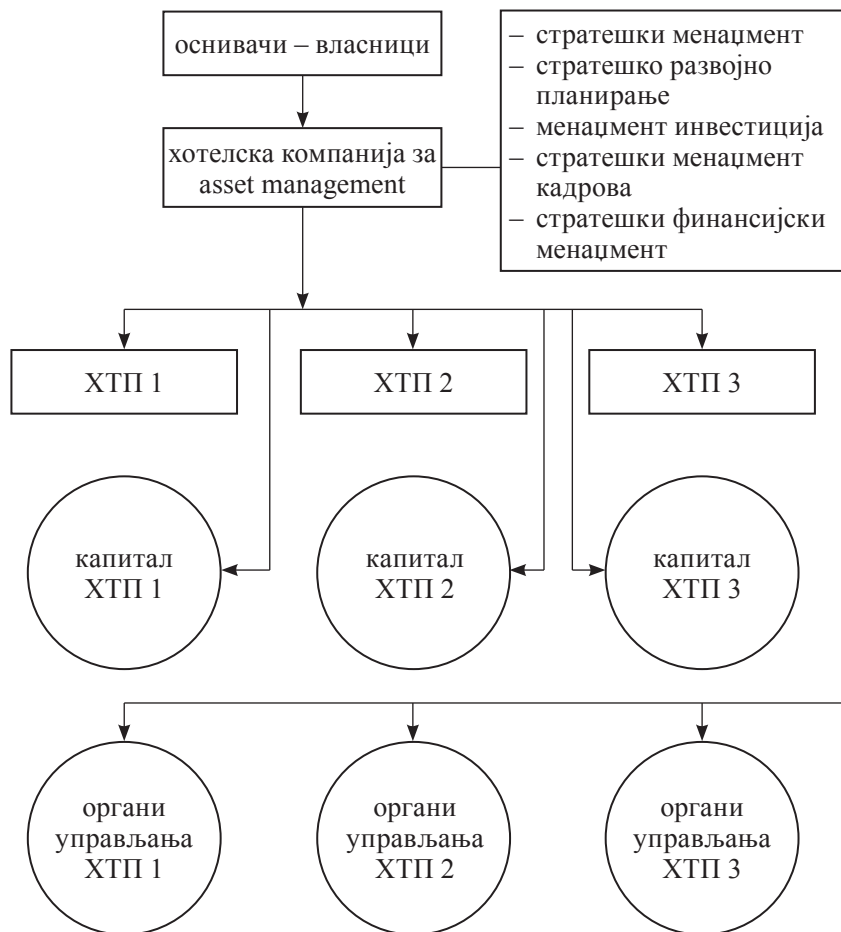
Инвестиционе менаџмент компаније би биле специфична предузећа, која би требало регулисати посебним законом. За њихово оснивање, односно одобрање оснивања, треба прописати строге квалитативне, а не квантитативне услове. Не треба инсистирати на волумену почетног новчаног капитала, већ на волумену и квалитету уложених права, односно пренијетих акција. Посебан квалитативни услов треба да буде кадровска структура и професионалне менаџерске референце чланова управе и менаџерског тима. Закон треба да из ових структура унапријед елиминише политичаре и државне чиновнике, који су пали на испиту из управљања трансформисаним предузећима.

Како би ове компаније контролисале туристичка предузећа?

У шеми Asset Management-а је приказана двострука веза измђу менаџмент компанија и контролисаних хотелско-туристичких предузећа (ХТП). Прва веза би се могла назвати капиталском (држање контролног пакета акција појединих ХТП), а друга управљачком (већинска партиципација у Скупштини и Одбору директора појединих ХТП), која проистиче из већинске партиципације у акционарском капиталу подређених ХТП. Надлежност менаџмент компанија се, међутим, не исцрпљује капиталском зависношћу, јер се у овом случају не би радило о менаџмент компанији чистог холдинг типа. У питању је холдинг компанија мјешовитог типа, са сопственом стратешком дјлатношћу за више чланица сложеног интереса. Сама компанија има карактер друштва капитала: акционарског (дионичког) друштва, ако се ради о мноштву власника, или

друштва са ограниченом одговорношћу, уколико се ради о мањем, односно ограниченом броју оснивача. И у једном и у другом случају стратешка надлежност менаџмент компаније остаје иста, како је и објашњено у самој шеми.

Шема организације Asset менаџмента у туризму и хотелијерству



Оваквом иновацијом приватизационе стратегије у туризму Црне Горе, био би заустављен досадашњи процес распродаје хотела по Црногорском приморју, а помјерен акценат са перманентних аукција и тендера на санациони менаџмент хотелске индустрије Црне Горе. Претпоставка за то је формирање описаних инвестиционих менаџмент компанија у туризму Црне Горе, за које је остало са-

свим довољно простора у неприватизованом капиталу у туристичкој привреди Црне Горе.⁹ Те компаније би убрзо израсле у способног партнера потенцијалним страним инвеститорима, а без хипотеке државних компанија или фондова. Са њима би страни инвеститори, а у очекованим условима догледне макро-економске стабилности, вјероватно улазили у разне пословне аранжмане, типа: joint venture, менаџмент уговори, франшизе, авизиције, мерџери и сл., умјесто досадашњих аранжмана са државом по питању разних аукција и тендера за хотелске објекте.

Овакве компаније би биле способне да врло брзо креирају развојну визију компанија којима управљају и да организовано учествују у разним трансакцијама на тржишту капитал, новца и рада. Готово је сигурно да ове компаније не би, попут садашњих управљача туристичких предузећа, у неимању визија и идеја шта да раде са хотелима које су добили на управљање, масовно посегнуле за њиховом продајом, под изговором да је успјешан хотелски менаџмент немогућ у већим хотелским предузећима. Владајућа филозофија „фрагментирај и продај, да би се успјешно управљало” је израсла на недораслости пострасформационих управљача у туристичкој индустрији Црне Горе, а потпуно је супрота савременим трендовима у свјетској хотелској индустрији. Предложена иновација Стратегије приватизације у туризму Црне Горе, уколико би била прихваћена, представљала би значајан искорак у правцу припреме црногорске хотелске индустрије за прихватање позитивних трендова у развоју интернационалног хотелског менаџмента.

⁹ Према плану приватизације за 2003. годину („Сл. л. РЦГ” бр. 12/2003) неприватизовани дио капитала највећих компанија у туризму Црне Горе креће се између 50% и 60% од укупног капитала.

ЛИТЕРАТУРА

Јанковић др Драгољуб и Лојпур Др Амђелко, *Процес приватизације у ЦГ – како довршити започето*, Пословна политика – специјално издање, СЕЈ Милочер, јун 1998.

Јанковић др Драгољуб, *Резултати програма МВП*, Рачуноводство и финансије, бр. 5/2002, Подгорица.

Ратковић др Раде, *Структура организације и предузетништва у туризму Црне Горе на прагу трећег миленијума*, Научни скуп, Цетиње, 2001.

ЦБЦГ, Платни промет, Збирни биланси по гранама за 2001. годину.

Џетински др Винка, *Plan i sustav upravljanja portfeljom u turističkom sektoru*, Tourism and Hospitality management, № 1-2, Wien/Опатија, 2002. године

ФЛАГ МОНТЕНЕГРО *Стратегија приватизације туристичке привреде Црне Горе*, 2002. године.

Dr Rade RATKOVIĆ

TRANSITION AND PRIVATISATION IN TOURIST INDUSTRY OF MONTENEGRO

Summary

Tourist industry of Montenegro, as well as its entire economy, has been in the process of transition for almost a decade; it is characterised by permanent rambling in conception. In that transition one may differ two characteristic phases: transformation and privatization. The phase of transformation lasted for the entire eight years and globally resulted in replacement of inefficient self-managing management, with even less efficient state management, which drove tourist industry from the zone of modest profit to the zone of permanent loss and illiquidity. That has occurred in conditions of crisis and war conflicts in the immediate surrounding, but there has been no improvement after the normalization of these external circumstances. At the beginning of the new millenium, a limited process of massive voucher privatization has been implemented, but has not induced forming of institutional investors, respectively management companies, which could be the bearers of control package of shares – portfolio of hotel companies. In past two years the process of privatization of hotel companies and individual hotels has been implemented by privatization through sale, the results of which, however, are not even close to those expected. Presently, employing various methods and techniques, over 50% of state owned assets of Montenegro's tourist industry are on sale, but, in spite of of a long lasting transition, it still lacks the bearers of corporative management, respectively Asset Management companies. In this paper the author makes a proposal of innovation of the concept of Montenegro's tourist industry privatization strategy, the implementation

of which would result in establishment of investment management companies, which would be the holders of Asset Management and financial rehabilitation management of hotel companies, instead of former practice of looking for the strategic investor through sale of facilities or shares by inviting bids.