

U POTRAZI ZA ISKUSTVIMA PRIVATIZACIJE SA POZITIVNIM ISHODOM: NOVA ZNANJA-STRATEGIJSKI IMPERATIV¹

¹Dragoljub Bjelanović
Darko Dimitrovski

¹Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

Rezime: U vremenu tranzicije privatizacija preduzeća predstavlja prvi iskorak ka ostvarivanju poslovne, tržišne i razvojne perspektive. Ona predstavlja potreban zamah ka poslovnom uspehu. Neminovno je da se u takvim uslovima postavlja pitanje šta je garancija uspeha i rasta jednog preduzeća, šta je njegova prava vrednost, šta je njegov pravi kapital. Iskustvo u privatizaciji Šumadijskog okruga govori da su uspeh na tržištu obezbedili oni vlasnici privatizacionih hotelskih preduzeća koji su bili spremni da investiraju u nova znanja i veštine i na taj način kontinuirano povećavaju nivo kompetencija nakon privatizacije, o čemu će biti govora u ovom tekstu. Rad se bavi promenama u strukturi zaposlenih hotela Šumadijskog okruga, posebno u broju i obrazovanju, nakon završenih privatizacija. Cilj rada je da kroz primere privatisovanih hotela u Šumadijskom okrugu i njihovih organizacionih promena ukaže na neophodne korake koje hotelski menadžment mora da preduzme u pravcu podizanja kompetencija kao pretpostavke ostvarivanja poslovnog uspeha u budućnosti U vremenu tranzicije privatizacija preduzeća predstavlja prvi iskorak ka ostvarivanju poslovne, tržišne i razvojne perspektive.

ključne reči: tranzicija, privatizacija, hotelijerstvo, Šumadijski okrug

UVOD

Tranzicija u Srbiji traje neprimereno dugo. Naša zemlja se i danas nalazi pred velikim izazovima i iskušenjima vezanim za završavanje započetog procesa tranzicije. Smer, dinamika, obim i kvalitet tranzicije privrednog sistema determinišu i sam proces svojinskih i strukturnih promena poslovnih sistema. Samim tim je i dinamika tranzicionih promena u makroekonomskom sistemu ima značajnog udela u kvalitetu sprovedene svojinske transformacije velikog broja preduzeća u Srbiji. Praksa je

¹ Stručni rad. *Primljeno u redakciju: 15.01.2012. Prihvaćeno za objavljivanje: 28.03.2012.*

Bjelanović, D., Dimitrovski, D.

pokazala da privatizacija poslovnih sistema u našoj zemlji nije donela željene efekte, sa aspekta ostvarenih poslovnih i razvojnih performansi na mikro i makro nivou. U tom smislu ovaj rad se bavi genezom istraživanja pozitivnih primera privatizacije hotelijerstva sa aspekta ostvarenih poslovnih performansi u postprivatizacionom periodu, sa posebnim akcentom na promenu u strukturi zaposlenih. U radu će posebno biti reči o privatizaciji hotelsko-ugostiteljskih preduzeća Šumadijskog okruga. Rad je strukturiran u tri dela koji čine jednu celinu. U prvom delu rada biće reči o makroekonomskim uslovima za razvoj turizma u Šumadijskom okrugu. Drugi deo rada se bavi privatizacijom UTP "Kragujevac" i hotela "Izvor". Treći deo rada govori o nastalim promenama u organizacionom i poslovnom smislu, pre svega u strukturi zaposlenih, i njihovim posledicama na buduće poslovanje pomenutih hotelskih objekata.

Uticao privatizacije na poslovne performanse preduzeća dobija posebnu pažnju kada su u pitanju zemlje u tranziciji, pošto posledice privatizacije kod zemlja u razvoju ostaju kontroverzne². Uspešna privatizacija u hotelskoj industriji dovodi do unapređenja poslovanja u svim segmentima jer kako Megginson i Netter navode privatizovana preduzeća su efikasnija, profitabilnija, finansijski zdravija i sposobnija za kapitalne investicije i ulaganja³. Određene studije potvrđuju važnost visokih poslovnih performansi u hotelskoj industriji⁴ ⁵. Privatizacija kao sastavni i najvažniji elemenat tranzicije ne sme da se posmatra samo kroz svojinsku transformaciju kao konačan cilj svih promena. Takav pristup bi zanemario suštinu promena vlasničke strukture koja nije propraćena upravljačkim, poslovnim, kadrovskim, tržišnim, organizacionima promenama. Okosnicu tih promena nije moguće ostvariti bez profesionalnih znanja i veština. Znanjem poboljšane usluge u hotelijerstvu i turizmu su pretpostavka uspešnog kreiranja nove vrednosti i poslovnog uspeha.

² Driffield, N., Du, J.: Privatization, state ownership and productivity: evidence from China. *International Journal of the Economics of Business*, Vol.14, No. 2, 215–239. (2007).

³ Megginson, W. L., Nash, R. C., Netter, J. M. and Poulsen, A. B: The choice of private versus public capital markets: Evidence from privatizations. *Journal of Finance*, No. 59, 2835–71. (2004).

⁴ Barros, P.C., Alves, F.P: Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic Research*, Vol. 10, No. 3, 215–225. (2004).

⁵ Barros, P.C., Mascarenhas, M.J.: Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 24, No. 3, 415–436. (2005).

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strateški imperativ

1. Makroekonomski uslovi za razvoj turizma i hotelijerstva u šumadijskom okrugu

Turizam i hotelijerstvo su radno intenzivne delatnosti i imaju veliki potencijal za privlačenje stranih i javnih investicija, posebno u infrastrukturi⁶, a takođe doprinose i ekonomskom rastu⁷.

Budući razvoj hotelijerstva u Šumadiji zavišće od iskorišćavanja turističkih potencijala regiona. Pozicioniranje turističkog proizvoda Šumadijskog regiona mora da bude zasnovano prvenstveno na razvoju banjskog i poslovnog turizma, a paralelno sa njim seoskog, tranzitnog i lovskog turizma. Grad Kragujevac kao centar regije u svakom smislu, ima najvažniju ulogu privlačenja, organizacije i usmeravanje celokupne turističke tražnje ka turističkim atraktivnostima u skladu sa njihovim specifičnim afinitetima. Ponuda regije mora biti jedinstvena i prepoznatljiva, kao i prilagodljiva različitim željama određenih ciljnih segmenta, jer samo takva može biti konkurentna u odnosu na rastuću turističku ponudu.

Kao osnovne prednosti turističke destinacije Šumadije u odnosu na konkurenciju, ističu se očuvanost prirodne sredine, geografski položaj, gostoljubivost i srdačnost stanovništva, kao i očuvani istorijski lokaliteti. Ove prednosti unapređuju turističku ponudu regije kroz ekskurzioni, manifestacioni, obrazovni, seoski i vikend turizam.

Pošto je hotelska privreda kao delatnost specifična, na njen budući razvoj ne utiče samo intenzivan razvoj turizma, već postoji tesna veza i uslovljenost sa društveno-ekonomskom situacijom u kojoj se zemlja i okrug nalaze. Ovi, rezidualni faktori su od krupnog uticaja na poslovanje hotelskih preduzeća i izraženiji su u tranzicionom periodu, pa su i posledice zatečenog stanja u hotelijerstvu rezultat ukupnih problema sa kojima je zemlja bila suočena. Veliki jaz osnovnog indikatora u hotelijerstvu-broja noćenja, je najbolje vidljiv upoređujući “zlatni period hotelijerstva” krajem osamdesetih i period sredinom devedesetih. Broj noćenja od 2000. godine je u konstantnom rastu, ali što je važnije sve su izraženiji i pozitivni trendovi u hotelijerstvu regiona. Značajne promene su rezultat svojinske transformacije najvećeg broja hotelskih objekata. To nužno dovodi do promene načina rada i ponašanja od opšteg društvenog ka individualnom, odnosno ka organizacijskom interesu i inicijativi.

⁶ Sequeira, T. and Nunes, P.: Does Tourism Influence Economic Growth? A Dynamic Panel Data Approach, Applied Economics, (2008).

⁷ Sinclair, M.: Tourism and Economic Development: a Survey, Journal of Development Studies, No. 34, 1–51. (1998).

Tabela broj 1. pokazuje promene u broju noćenja u hotelima "Šumarice" i "Zelengora" od perioda 1988. godine pa sve do 2010. godine. U periodu društvenog preduzeća UTP "Kragujevac" pre privatizacije promene 2001. godine, ostvaren je značajno veći broj noćenja u odnosu na posmatrani period iz 2003. godine, dok je od 2008. godine ponovo primetan osetan rast, ali i dalje daleko od poslovnih rezultata iz 1988. godine.

Tabela 1. Uporedni podaci o broju noćenja u hotelima „Šumarice“ i „Zelengora“ od 1988. do 2010. godine

Hoteli	1988	2003	2004	2005	2008	2009	2010
„Šumarice“	44.707	6.479	7.226	9.197	18.905	17.044	18.905
„Zelengora“	13.543	2.517	3.052	5.624	7.298	6.593	7.298
UKUPNO	58.250	8.996	10.278	14.803	26.203	23.637	26.203

Izvor: Interna dokumentacija H.T.D. "Šumarice"

2. Mesto privatizacije i njen značaj u ukupnom procesu tranzicije

Privatizacija se često smatra širokom koncepcijom koja uključuje ne samo transfer svojinskih prava i elemenata iz državnog i društvenog sektora u privatne ruke već i pribavljanje i personalnih, organizacionih i poslovnih kompetencija neophodnih za sprovođenje celovitih upravljačkih, organizacionih, poslovnih, tržišnih i razvojnih promena u preduzeću. U najširem smislu privatizacija podrazumeva i proces stvaranja uslova za poboljšanje strateških i finansijskih performansi preduzeća u tržišnim uslovima privređivanja.

Mnoge su koristi od privatizacije na mikroekonomskom nivou:

1. Novi investicioni kapital. Privatizacijom se ubrizgava novi investicioni kapital u preduzeća koji se obezbeđuje prodajom ili investicijama novih vlasnika.

2. Smanjenje troškova poslovanja i veće efikasnost i efektivnost u poslovanju preduzeća.

3. Nova upravljačka struktura u preduzeću bliža je preduzetničkoj filozofiji i liderstvu kao ključnim faktorima uspeha u savremanoj privredi.

4. Svež kapital i nova upravljačka struktura sa sobom obično nose i viši nivo stručne osposobljenosti, odnosno viši nivo kompetencija kako rukovodećih i upravljačkih tako i samih radnika⁸.

⁸ Бацковић, Н., Економија и институције, Мегатренд Универзитет, Бор, 2006, стр. 276

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strateški imperativ

Nova znanja i veštine valorizovane u personalnim, organizacionim i poslovnim kompetencijama pretpostavka su za kreiranje prepoznatljive vrednosti u oblasti hotelijerstva i turizma, konkurentne prednosti i poslovnog uspeha.

4. Primeri privatizacije hotelskih preduzeća u šumadijskom okrugu

Privatizacioni talas na prostoru Šumadijskog okruga još traje, tako da je rano donositi konačne zaključke, ali neki rezultati privatizacije su vidljivi.

Veliki društveni hotelsko-ugostiteljski sistemi kao što su UTP „Kragujevac“ i „Bukovička banja“ A.D. su privatizovani čime je postignuta raznovrsnija i sadržajnija hotelska ponuda na stabilnim tržišnim osnovama. Najveći deo hotelskih objekata društvenog i državnog vlasništva je privatizovan, a manji hotelski objekti se još nisu našli pred aukcijom zbog nezainteresovanosti investitora za hotele koji se nalaze u ruiniranom stanju, bez ikakvih ulaganja u njihovo održavanje u višedecenijskom periodu.

Najčešći metod privatizacije je aukcija, a kapital dominantno domaći, mada primetan je trend ukрупnjavanja domaćeg i stranog kapitala kod većih investicija.

Primeri i posledice privatizacije mogu se posmatrati kroz svojinske transformacije nosilaca hotelske privrede okruga, u turistički najposećenijem mestima, Kragujevcu i Aranđelovcu. Pošto se prevladajući tipovi turizma međusobno razlikuju, banjski u Aranđelovcu i gradsko-poslovni u Kragujevcu, samim tim su i izgled i poslovna politika hotela usklađene sa tražnjom njihove klijentele. Hotelska ponuda Kragujevca, kao velikog grada, usmerava se ka potrebama poslovnih gostiju, dok je hotelijerstvo Aranđelovca pre svega bilo orijentisano na potrebe razvoja banjskog turizma, a vremenom podržano i dodatnim komplementarnim sadržajima. Hotelska preduzeća Kragujevca i Aranđelovca čine preko 90% hotelske ponude okruga, pa su efekti privatizacije u njima najočigledniji. U nastavku rada će biti obrađeni primeri privatizacija UTP „Kragujevac“ i hotela „Izvor“, kao najvećih društvenih sistema, koji se razlikuju po periodu i postupnosti privatizacije, ali imaju slične konačne rezultate.

4.1 Privatizacija UTP „KRAGUJEVAC“

Bjelanović, D., Dimitrovski, D.

UTP "Kragujevac", je svoje prve korake u cilju svojinske transformacije ostvario u prvom privatizacionom talasu sa reformama vlade A. Markovića, mada su konkretne promene učinjene u skladu sa važećim propisima Zakona o svojinskoj transformaciji iz 1997. godine. Po tom zakonu je izvršena raspodela besplatnih akcija zaposlenima, Akcijskom fondu i PIO-u i izvršena promena pravnog statusa u Akcionarsko društvo. I ta promena nije dala očekivane rezultate u teškim uslovima poslovanja, pa je većinski paket malih akcionara ponuđen na prodaju. Kupovinom većinskog paketa od sitnih akcionara su stvoreni zakonski uslovi za promenu pravnog statusa iz D.O.O., u H.T.D. "Šumarice", što vlasniku (Milenku Marjanoviću) omogućava potpunu kontrolu upravljanja preduzećem.

Završenom privatizacijom preduzeće H.T.D. "Šumarice" je koncentrisalo imovinu i postalo moderno hotelsko-ugostiteljsko preduzeće sa većinskim privatnim kapitalom (preko 97%).

Nakon promene pravnog statusa stvara se mogućnost racionalizacije poslovanja i reorganizacije postojeće rigidne organizacione i upravljačke strukture. Glomazni sistem hotelsko-ugostiteljskih objekata, nasleđen iz perioda centralno-planske privrede, je prodajom nerentabilnih objekata oslobođen dugova, a višak privatizacijom ostvarenih sredstava je usmeren ka modernizaciji i podizanju kvaliteta hotelskih objekata "Šumarice" i "Zelengora".

Trend osvaremenjivanja H.T.D. "Šumarice" je započet, renoviranjem i adaptacijom hotela "Zelengora", koji je jedan od obeležja grada, a nastavio se radovima u okviru hotelskog kompleksa "Šumarice" gde će uskoro biti u potpunosti završeni građevinski radovi na izgradnji dva fudbalska terena i hale. Hotel će njihovom izgradnjom dobiti jedan od najsavremenijih sportsko-rekreativnih kompleksa u ovom delu Evrope, sa dva fudbalska igrališta (jedno sa veštačkom, a drugo sa prirodnom travom) koja će se koristiti za pripreme reprezentativnih selekcija, čime se obezbeđuju stalni prihodi. Zahvaljujući tome imidž hotela "Šumarice", zasnovan na porodičnim slavljinama i kongresnom turizmu, dobija i sportsko-rekreativni sadržaj. U toku je i neophodna adaptacija soba, nakon koje će 80 od 106 soba biti u rangu četiri zvezdice.

H.T.D "Šumarice" danas predstavlja lidera u oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva na prostoru Šumadije i Pomoravlja. HTD "Šumarice" čine dva reprezentativna hotela "Zelengora" i "Šumarice", kao i restorani "Balkan", "Stara Srbija" i "Park" i mnogobrojni drugi restorani. Sa preko 1500 mesta u salama, restoranima, salonima i baštama i sa preko 150 luksuzno opremljenih i konfornih soba, hoteli u okviru H.T.D "Šumarice" pružaju usluge više kategorije, iako su kategorisani sa tri zvezdice. Sve

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strateški imperativ

sobe su klimatizovane, sa TV aparatima, telefonom i priključkom na internet, mini barom i drugim pogodnostima.

4.2. Privatizacija društvenog preduzeća za ugostiteljstvo i turizam “Bukovička banja”

Arandelovac i Bukovička Banja sa svojom banjско-rehabilitacionom ponudom i kulturnim sadržajima (park Bukovičke Banje, pećina Risovača, Orašac i manifestacija međunarodnog karaktera “Mermer i zvuci”) su od davnina ishodište velikog broja posetilaca. Još 1811. godine vode Bukovičke Banje koristio je za lečenje Dositej Obradović, a na zahtev knjaza Miloša, voda je donošena iz banje i korišćena na dvoru kao stona voda.

Vodeća uloga u sferi hotelijerstva predprivatizacionog perioda pripada društvenom preduzeću za ugostiteljstvo i turizam “Bukovička Banja” iz kojeg danas proizilaze dva nova pravna subjekta: hotel “Izvor” i “Bukovička banja” A.D. Pošto je sudbina “Bukovičke banje” A.D. prepuštena Agenciji za privatizaciju i njenoj predstojećoj aukciji iz koje su izuzeti hoteli “Šumadija” i “Staro zdanje” kao posebna kulturna dobra, u prvom planu će biti privatizacija hotela “Izvor”.

Nakon dogovorene statusne podele društvenog preduzeća “Bukovička Banja” i zasebnog pravnog statusa koji je stekao 15. aprila 2002. godine, hotel “Izvor” je pristupio privatizaciji po Zakonu o privatizaciji iz 2001. godine. Hotel “Izvor” je od izgradnje krajem 1978. godine, pa do početka rekonstrukcije krajem 2003. godine, primio preko pola miliona gostiju i ostvario nešto više od dva miliona noćenja, prosečno popunjavajući kapacitete i do 50%. Ti odlični poslovni rezultati su uticali na lakše nalaženje kupca za buduću privatizaciju, kojoj se zbog veće uspešnosti pristupilo, tek kada je došlo do statusne podele. Neophodnost podele je rezultat nemogućnosti privatizacije “Bukovička Banja” A.D. u celini, jer se hoteli “Šumadija” i “Staro zdanje”, koji se nalaze u parku Bukovičke Banje, nalaze pod zaštitom zakona kao posebno kulturno dobro, te samim tim nisu na prodaju.

Podsticaj privatizaciji je dobijanje kredita od Fonda za razvoj i sopstvena uložena sredstva koja su iskorišćena kao dokapitalizacija u vrednosti od 25 miliona dinara⁹.

⁹ Тодоровић, Д., Приватизација Буковичке Бање и хотела “Извор” и приватизација угоститељства Србије-од друштвеног до корпоративног управљања, Универзитет за туризам “Сингидунум”, Београд, (2006).

Bjelanović, D., Dimitrovski, D.

U predprivatizacionom periodu aktivnosti su bile usmerene i na dobijanje sertifikata ISO 9001:2000 engleskog LOYDS-a koji je ostvaren 31. oktobra 2001. godine, kao i na postizanje treće kategorije (tri zvezdice) od strane Ministarstva trgovine, turizma i usluga 25. oktobra 2002. godine ¹⁰.

Privatizacija je sprovedena jula 2003. godine, kada Miroljub Aleksić kupuje na aukciji 70% preduzeća za 96 miliona dinara, u odnosu na početnih 73 miliona dinara.

Nakon uspešno završene privatizacije počinje sveobuhvatan program rekonstrukcije hotela u koji vlasnik pored obaveznih ulaganja od 9.736.000 dinara u prvoj godini, ulaže još deset miliona evra za ambiciozni plan proširivanja kapaciteta sa 13.524 m² na 21.000 m². Taj plan, uključuje osim revitalizacije i proširivanje kapaciteta i adaptaciju apartmana i soba u cilju dostizanja kategorije od četiri zvezdice. Hotel ima luksuzne wellness sadržaje za opuštanje i relaksaciju gostiju, a izgrađena su i dva bazena za kupanje. U okviru projekta rekonstrukcije hotela "Izvor" predviđen je ravnopravan odnos između broja soba i apartmana, što će pozicionirati hotel "Izvor" kao kongresni i resort hotel namenjen poslovnim ljudima, ali i porodicama za odmor, opuštanje i relaksaciju u luksuznim wellness sadržajima, ili potencijalno za pripreme vrhunskih sportista¹¹

5. Poruke privatizacije u hotelijerstvu šumadijskog okruga

Efikasnost u obavljanju poslovnih aktivnosti u oblasti hotelijerstva i turizma primarno je determinisan profesionalnim kompetencijama menadžmenata i zaposlenih, te njihovim odnosima ka ključnim stejkholderima preduzeća. Personalne kompetencije menadžmenta i zaposlenih predstavljaju strateški važan resurs preduzeća i od primarne važnosti su za uspešno poslovanje nakon izvršene privatizacije u ovoj branši. Od ne manje važnosti za poslovni uspeh preduzeća je i kvalitet organizacionih i poslovnih kompetencija. Pod organizacionim kompetencijama podrazumevamo organizacioni kapital valorizovan kroz kvalitet, marketing strategiju, prepoznatljivu organizacionu kulturu i strukturu, organizacione rutine i procedure, know how u hotelijerstvu i turizmu, značajno poboljšane usluge.

¹⁰ Тодоровић, Д., Приватизација Буковичке Бање и хотела "Извор" и приватизација угоститељства Србије-од друштвеног до корпоративног управљања, Универзитет за туризам "Сингидунум", Београд, (2006).

¹¹ Тодоровић, Д., Приватизација Буковичке Бање и хотела "Извор" и приватизација угоститељства Србије-од друштвеног до корпоративног управљања, Универзитет за туризам "Сингидунум", Београд, (2006).

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strateški imperativ

Pod poslovnim kompetancijama podrazumevamo poslovni kapital stečen kroz odnos koje preduzeće uspostavlja i neguje sa ključnim steholderima van preduzeća i organizacione sposobnosti da pomoću njih stvori i uveća vrednost i konkurentsku prednost. Kapital stečen u poslovnim odnosima obuhvata odnos sa ključnim interesnim grupama-ključnim klijentima, korisnicima usluga, dobavljačima, strateškim partnerima.

Uspešnost privatizacije u direktnoj je korelaciji sa kvalitetom performansi ljudskog, organizacionog i poslovnog kapitala preduzeća u ovoj branši.

Efekti privatizacije u hotelijerstvu ne bi bili vidljivi bez ulaganja u nova znanja i veštine i pridavanja važnosti ljudskim organizacionim i poslovnim kompetencijama preduzeća.

Analiza strukture zaposlenih pokazuje da hotel ne čine samo zgrada i inventar, već i zaposleni koji u neposrednom kontaktu sa gostima, daju pravi pečat utisku koji gost nosi sa sobom. Zahvaljujući obuci kadrova čije osnove prate savremene trendove svetskog hotelijerstva uspostavlja se očekivana relacija između gostiju i njihovih sve raznovrsnijih želja odnosno hotelskih usluga najvišeg nivoa, zasnovanih na tim istim željama.

Efekti privatizacije nisu vidljivi samo kao posledica ulaganja u materijalne komponente, već se posebna pažnja pridaje ljudskim resursima, a to je pravi način da reprezentativni objekat dobije i osoblje osposobljeno za visok nivo usluga.

Promene u strukturi zaposlenih HTD “Šumarice” u predprivatizacionom periodu 2002. godine i periodu od 2008. do 2010. godine su posebno očigledne pre svega u broju zaposlenih i nivou stručne spreme (tabela 2). Broj zaposlenih je pre privatizacije iznosio čak 635, pošto je UTP “Kragujevac” u tom trenutku imao veći broj organizacionih jedinica, koje su nakon privatizacije racionalizovane zbog visokih rashoda Po nivou stručne spreme najzastupljeniji su zaposleni I, II, III i IV stepena obrazovanja.

Tabela 2. Broj i struktura zaposlenih u HTD “Šumarice” u periodu od 2008. godine do 2010. godine

Nivo stručne spreme i broj zaposlenih u HTD “Šumarice”							
2002		2008		2009		2010	
I i II stepen	95	I i II stepen	16	I i II stepen	14	I i II stepen	12
III stepen	355	III stepen	46	III stepen	42	III stepen	32
IV stepen	150	IV stepen	20	IV stepen	16	IV stepen	20
V stepen	23	V stepen	17	V stepen	15	V stepen	17
VI stepen	7	VI stepen	6	VI stepen	6	VI stepen	6

Bjelanović, D., Dimitrovski, D.

VII stepen	5	VII stepen	3	VII stepen	3	VII stepen	4
UKUPNO	635	UKUPNO	108	UKUPNO	96	UKUPNO	91

Izvor: Interna dokumentacija, HTD "Šumarice"

Promene u organizacionoj strukturi od 2008. godine se ispoljavaju kroz drastično smanjenje broja zaposlenih i promene u stepenu obrazovanja zaposlenih. Broj zaposlenih u 2008. godini je iznosio 108, a u 2010. godini iznosi 91, sa trendom dalje racionalizacije zaposlenih i u skorijoj budućnosti. Nivo stručne spreme je izražen u promeni zaposlenih sa I i II stepenom obrazovanja i zaposlenih sa III stepena obrazovanja, u kojima je broj zaposlenih značajno opao. Sa druge strane broj zaposlenih visokog i višeg nivoa stručne spreme, je ostao nepromenjen. Za očekivati je dalje smanjenje zaposlenih u sferi nekvalifikovane radne snage do nivoa efikasnog poslovanja i zarada, i promena strukture zaposlenih u korist visoko kvalifikovanih kadrova koji svojim kompetencijama treba da omoguće održivi rast poslovanja.

Promene u strukturi zaposlenih u hotela "Izvor" su posledica privatizacije i ambicija novog vlasnika da reprezentativnost objekta i njegovih sadržaja podrži i primerenim stručnim kompetencijama zaposlenih (tabela 3).

Tabela 3. Poređenje broja i kvalifikacione strukture tadašnjih i sadašnjih zaposlenih u hotelu „Izvor“

STEPEN STRUČNE SPREME	BROJ ZAPOSLENIH (31. 03. 2002)	BROJ ZAPOSLENIH (14. 08. 2006)	BROJ ZAPOSLENIH (20. 05. 2012)
VSS (VII)	9	4	13
VS (VI)	17	9	18
VK (V)	44	6	45
SSS (IV)	24	22	32
KV (III)	71	21	40
PK (II)	51	5	-
NSS (I)	13	9	12
UKUPNO:	229	76	160

Izvor: Interna dokumentacija Hotel "Izvor"

Kvalifikaciona struktura pokazuje smanjenje broja zaposlenih u kategoriji visokog i višeg obrazovanja, kao i u kategoriji srednjeg obrazovanja u odnosu na period prvobitnog društvenog preduzeće "Bukovička banja". Promena kvalifikacione strukture u periodu tokom privatizacije i neposredno nakon njenog završetka je posledica racionalizacije zaposlenih sa 229 na 76, jer se određeni broj zaposlenih odlučio za ponuđeni socijalni program. Broj zaposlenih nakon racionalizacije je ponovo uvećan nakon završene rekonstrukcije i proširenja hotela, zbog novonastalih potreba za većim brojem zaposlenih. Razlika u odnosu na 2006. godinu je posebno

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strategijski imperativ

izražena u broju visokokvalifikovanih kadrova, posebno onih u kategoriji fakultetskog i višeg obrazovanja.

Zaposleni sa najvišim kvalifikacijama čine top i middle menadžment i značajni su kao nosioci promena. Ova kategorija zaposlenih sporovodi taktičke i strateške poslovne planove ambicioznog vlasnika čime direktno utiču na unapređenje kvaliteta pruženih usluga. Neophodna je česta promena zaposlenih na rukovodećim položajima jer menadžeri sa dužim mandatom u svojim preduzećima mogu postati psihološki posvećeni svojim starim navikama upravljanja čime se smanjuje kvalitet odlučivanja i performanse preduzeća. Određene studije podržavaju argument da duži mandat ima tendenciju negativnog uticaja na performanse poslovanja¹²

¹³.

Organizaciona šema hotela "Izvor" je takođe prilagođena novim uslovima poslovanja i definisana je modernom organizacionom strukturom od 76 zaposlenih. Hotel "Izvor" je po tržišnoj poziciji sličan gradskim hotelima u Švajcarskoj i Nemačkoj, gde je na stotinu ležaja angažovano četrdeset zaposlenih pa, bi prema tome na 322 ležaja u 164 sobe optimalan broj zaposlenih u hotelu "Izvor" danas bio 129 zaposlenih¹⁴.

ZAKLJUČAK

Šumadijski okrug ima perspektivu kao šira turistička destinacija, koja će punu turističku afirmaciju ostvariti tek nakon hotelskih privatizacija koje su preostale, što se posebno odnosi na „Bukovička Banja“ A. D.. Na prostoru Šumadijskog okruga postoji neophodna turistička i hotelsko-ugostiteljska infrastruktura, koja svoj pun potencijal može da ostvari jedino kontinuiranim ulaganjem u ljudske resurse, a posebno u njihovo znanje, kao osnovom konkurentne prednosti.

Privatizacioni proces u hotelskoj delatnosti je dao neophodni zamah budućim strukturnim promenama, pa su hotelska preduzeća otvoreni za sve oblike promena. Najznačajnije promene su ostvarene u promeni strukturi zaposlenih, jer je podizanje nivoa kompetencija zaposlenih uticalo na efikasnost funkcionisanja hotelskih preduzeća. Struktura zaposlenih određuje potencijal rasta hotelskog preduzeća i omogućuje konkurentnu prednost na tržištu. Broj zaposlenih i njihov stepen

¹² Bantel, K.A.: Strategic planning openness: the role of top team demography. *Group and Organization Management*, No. 19, 406–424. (1994).

¹³ Barker, V., Patterson S P.W.: Top management team tenure and top manager causal attributions at declining firms attempting turnarounds. *Group and Organization Management*. Vol. 21, No. 3, 304–336. (1996).

¹⁴ Чачић, К., Основе за стратегијско управљање развојем хотелијерства у Србији, реферат у зборнику „Хотелска кућа 99“, Угопрогрес, Београд. (1995).

Bjelanović, D., Dimitrovski, D.

obrazovanja u hotelima Šumadijskog okruga nakon završene privatizacije je pre svega usaglašavan sa novom efikasnijom organizacijom u kojoj se nova upravljačka struktura bazira na ljudskim kompetencijama i favorizuje ulaganje u nova znanja i veštine. Zaposleni moraju da se posmatraju kao strateški resurs, jer ljudski kapital predstavlja najznačajniji deo nematerijalne aktive. Od uloge zaposlenih u procesu upravljanja promenama zavisi odnos prema ključnim stejkholderima preduzeća i samim tim uspešno poslovanje u hotelskoj delatnosti.

Hoteli Šumadijskog okruga su nakon završene privatizacije posebnu pažnju posvetili podizanju stručnosti i profesionalnosti osoblja, odnosno podizanju kompetencija, usvajanju novih znanja i razvoju karijere. Samo proaktivna hotelska preduzeća usmerena ka tržištu koja u prvi plan stavljaju obrazovanje i stručnost, mogu da obezbede visok kvalitet usluga i profesionalizma.

REFERENCE

1. Driffield, N., Du, J.: Privatization, state ownership and productivity: evidence from China. *International Journal of the Economics of Business*, Vol.14, No. 2, 215–239. (2007)
2. Megginson, W. L., Nash, R. C., Netter, J. M. and Poulsen, A. B.: The choice of private versus public capital markets: Evidence from privatizations. *Journal of Finance*, No. 59, 2835–2871. (2004)
3. Barros, P.C., Alves, F.P.: Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic Research*, Vol. 10, No. 3, 215–225. (2004)
4. Barros, P.C., Mascarenhas, M.J.: Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 3, 415–436. (2005)
5. Sequeira, T. and Nunes, P.: Does Tourism Influence Economic Growth? A Dynamic Panel Data Approach. *Applied Economics*, Vol. 40, No. 18, 2431-2441. (2008)
6. Sinclair, M.: Tourism and Economic Development: a Survey. *Journal of Development Studies*, No. 34, 1–51. (1998)
7. Backović, N.: Ekonomija i institucije, Megatrend Univerzitet, Zaječar; Fakultet za menadžment, Bor. str. 276. (2006)
8. Todorović, D.: Privatizacija Bukovičke Banje i hotela “Izvor” i privatizacija ugostiteljstva Srbije-od društvenog do korporativnog upravljanja. Univerzitet za turizam “Singidunum”, Beograd, (2006)
9. Bantel, K. A.: Strategic planning openness: the role of top team demography. *Group and Organization Management*, No. 19, 406–424. (1994)

U potrazi za iskustvima privatizacije sa pozitivnim ishodom:
nova znanja – strateški imperativ

10. Barker, V., Patterson S P.W.: Top management team tenure and top manager causal attributions at declining firms attempting turnarounds. *Group and Organization Management*. Vol. 21, No. 3, 304–336. (1996)
11. Čačić, K., Osnove za strateški upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji. referat u zborniku „Hotelska kuća 99“, Ugoprogres, Beograd. (1995)
12. Čačić, K., Bakić, O., Lukić, R., Strategija razvoja Bukovičke banje. Arandelovac. (2001)

SEARCHING PRIVATIZATION EXPERIENCES WITH POSITIVE OUTCOME: NEW KNOWLEDGE- STRATEGIC IMPERATIVE

Dragoljub Bjelanović, Darko Dimitrovski

Abstract: In a period of transition, company privatization represents the first step towards realization of business, market and developing perspective. It represents a necessary impulse towards business success. What represents the guarantee of success and growth of a company, what represents its real value and its real capital are inevitable questions under such circumstances. According to experience in privatization in Šumadija district, success of market was provided by those owners of private hotel companies which were prepared to invest in new knowledge and skills, thus continuously increasing the level of competence after privatization, which will be described in this text. This work is about changes in structure of hotels in Šumadija district, especially about the number and education after the completed processes of privatization. The aim of this work is to indicate, through examples of private hotels and their organizational changes in Šumadija district, on necessary steps which hotel management has to initiate in order to raise the competence as assumption of achieving business success in the future. In a period of transition, company privatization represents the first step towards realization of business, market and developing perspective.

keywords: transition, privatization, hotel industry, Sumadija region