

**АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО
ОЛИМПИЈСКИ ЦЕНТАР »ЈАХОРИНА« ПАЛЕ
НАДЗОРНИ ОДБОР**

Број:2807-ОЦ/13

Датум:04.12.2013. године

**РЕСТРУКТУИРАЊЕ
И ПРАВАЦ ДАЉЕГ РАЗВОЈА**

Пале, децембар 2013. године

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОЛИМПИЈСКОМ ЦЕНТРУ "ЈАХОРИНА" А.Д. ПАЛЕ

Акционарско друштво О.Ц. "Јахорина" Пале (у даљем тексту Друштво), је Друштво са већинским државним капиталом у укупном износу регистрованог капитала од 48.264.704,00 КМ и сљедећом структуром власништва:

<i>Назив:</i>	<i>% учешћа</i>
АКЦИЈСКИ ФОНД РС а.д. БањаЛука	64,999864
ФОНД ЗА РЕСТИТУЦИЈУ РС а.д. Бања Лука	21,160921
ПРЕФ а.д. Бања Лука.....	4,613040
ЗИФ КРИСТАЛ ИНВЕСТ ФОНД а.д. Бања Лука	2,979430
ЗЕПТЕР ФОНД а.д. Бања Лука.....	2,149749
ЗИФ ЈАХОРИНА КОИН а.д. Пале.....	1,816700
ЗИФ МИ-ГРОУП а.д. Сарајево.....	0,429950
ПОЛАРА ИНВЕСТ ФОНД а.д. Бања Лука.....	0,343959
ЗИФ ВИБ ФОНД а.д. Бања Лука.....	0,191413

Друштво је настало трансформацијом ОДП Олимпијски центар "Јахорина" у акционарско друштво и уписано је у судски регистар 24.01.2003. године. Вриједност капитала из почетног биланса од 22.264.704,00 КМ увећана је за проведене емисије акција од 26.000.000,00 КМ. Друштво је 2011. године ради инвестиционих активности реализовало емисију конвертибилних обвезница у износу од 15.000.000,00 КМ.

Основне дјелатности Друштва су управљање инфраструктуром и пружање услуга на скијалишту Ски центра на Јахорини и пружање услуга у Угоститељском објекту "Бистрица" на Јахорини.

ЦИЉ МАТЕРИЈАЛА

Основни циљ овог материјала је да се сагледа пословање О.Ц. "Јахорина", предложи мјере за боље коришћење капацитета и повећања прихода кроз реструктурирање и да се предложи смјернице у погледу будућег развоја Олимпијског центра "Јахорина", као основног носиоца туристичке понуде на овом локалитету. Имајући у виду чињеницу да О.Ц. "Јахорина" управља спортском инфраструктуром као општим добром, како за зимски тако и за лјетни период, као и да располаже хотелским капацитетима и другим садржајима који чине туристичку понуду битно је назначити даљни правац развоја.

Олимпијски центар "Јахорина" већ четврту годину у континуитету остварује губитке у пословању. Узроци су у објективним околностима – лоше временске прилике, недостатак снијега који скраћује зимску сезону, неуређени односи у управљању Јахорином као туристичком дестинацијом, на начин да значајни дио трошкова који су у функцији стварања предуслова за обављање дјелатности других учесника у туристичкој понуди Јахорине падају на терет О.Ц. "Јахорина". Такође, у пословању Друштва је присутно више субјективних слабости које се огледају прије свега у неадекватној организацији Друштва, броју запослених, недовољно развијеној маркетиншкој активности и недовољном контролисању трошкова пословања.

Да би се остварили циљеви развоја туризма на Јахорини, утврђени Мастер планом Јахорине и стратегијом развоја туризма у Републици Српској, потребно је поред више питања и изнаћи концепт будуће туристичке организације Јахорине, која би омогућила праћење актуелних туристичких трендова у области планинског туризма.

ЗНАЧАЈ ТУРИЗМА

Стратејски развој туризма Републике Српске сврстава туризам у значајну развојну шансу и озбиљан сегмент укупног привредног развоја. Сви видови туристичке понуде су значајни. Међутим, највећи економски ефекти се остварују од стационарних видова туристичке понуде масовног туризма. Када је ријеч о овој врсти туристичке понуде основни услови за њен развој у Републици Српској су зимско - планински и бањско - здравствени ресурси.

Јахорина је афирмисан туристички центар који чини основу развоја планинског туризма у Републици Српској, који је некад представљао један од најатрактивнијих рекреативних простора за скијање у Југоисточној Европи. На Јахорини је 50-тих година прошлог вијека почела изградња основне и спортске инфраструктуре и смјештајних капацитета. Снажнији развој Јахорине као планинске туристичке дестинације почиње припремама за одржавање Зимских Олимпијских игара 1984. године. Дошло је до убрзане изградње основне и спортске инфраструктуре, значајних смјештајних капацитета и модернизације саобраћајница до и унутар Јахорине као туристичког центра.

Јахорина, као еколошка планинска дестинација која има искуство и афирмацију Олимпијских игара, у своме природном окружењу свим типовима гостију пружа добре услове за одмор и рекреацију. Општина Пале, као и општина Трново свој развој у великој мјери темељи на развоју туризма на Јахорини полазећи од чињенице да је туризам сложена дјелатност и да у обликовању туристичке понуде учествују практично све привредне и велики број непривредних дјелатности. Туризам својим утицајем покреће укупан развој одређених подручја па и шире. Својим активностима туризам снажно подстиче и друге дјелатности на развој (како привредне тако и непривредне) укључујући разноврсну, организовану и квалитетну понуду. Као заједнички именитељ доприноса туристичког комплекса Јахорина у дужем периоду био би: пораст запослености, развој нових пратећих дјелатности и занимања, пораст буџетских прихода локалним заједницама и Републици Српској.

Управо у тој сложености туризма гдје се испреплићу интереси свих учесника у туристичкој понуди, једна од основних потешкоћа је пронаћи адекватан модел туристичке дестинацијске организације који би објединио и задовољио интересе учесника.

СМЈЕШТАЈНИ КАПАЦИТЕТИ О.Ц. "ЈАХОРИНА" СТАЊЕ ДЕЦЕМБАР 2013. ГОДИНЕ

У планинском туристичком центру најважније заједничко добро су жичаре, скијалишта и остала спортска инфраструктура, како за зимски тако и за лјетњи период. Хотели су основ туристичке понуде, јер својим садржајем, комфором, унапређују, репрезентују и позиционирају имиџ туристичке дестинације на ширем туристичком тржишту.

О.Ц. "Јахорина" од смјештајних капацитета сада располаже само са хотелом Бистрица капацитета 390 лежајева. Прије почетка ратних сукоба Олимпијски центар је располагао поред хотела Бистрица и са хотелом Јахорина капацитета 200 лежајева и хотелом Вучко капацитета 50 лежајева. Поред смјештајних капацитета Олимпијски центар је располагао са седам вањских објеката који су пружали угоститељске услуге на полазним станицама жичара и другим локацијама у којима је оствариван значајан ванпансионски приход.

Хотел Јахорина је изгорио, хотел Вучко је приватизован на локацији овог хотела изграђен је и даље се гради хотел апартманског типа. Вањски објекти у којима су пружане угоститељске услуге издавни су у закуп а сада су уклоњени због непосједовања употребних дозвола и остале документације.

Хотел Бистрица изграђен је пред почетак Зимских олимпијских игара 1984. године. Од изградње овог хотела (1983 године) у њега нису вршена улагања у циљу подизања нивоа комфора смјештајног дијела као и осталих хотелских садржаја. Овим је хотел Бистрица губио конкурентност како на тржишту тако и на самој Јахорини.

Хотел Бистрица је садржајно врло комплетан објекат са флексибилним просторима и садржајима који се могу прилагођавати разним потребама и намјенама.

СМЈЕШТАЈНИ КАПАЦИТЕТИ ОСТАЛИХ ВЛАСНИКА

У овом периоду на Јахорини је изграђено више већих и мањих хотелских капацитета, пансиона и викенд објеката који су прилагођени и намјењени издавању туристима.

Новоизграђени хотели су савременог стандарда комфора и прилагођени савременој туристичкој тражњи (хотел Термаг, Вучко, Борд, Лавина и др.). Поред смјештајних капацитета изграђено је и више других угоститељских објеката (ресторана, кафића) чиме је угоститељска понуда на Јахорини знатно обогачена.

У цјелини гледано, дошло је до интензивне изградње веома квалитетних смјештајних и угоститељских објеката, тако да Јахорина као туристичка дестинација тренутно располаже са 5.000 лежаја – прије рата око 2.000 лежаја. Изградња и увођење у

понуду савремених хотелских капацитета високе и више категорије савремено опремљених и прилагођених тражњи, отворио се процес тржишне утакмице у квалитету и комфору смјештаја, разноврсности услуга и њиховог нивоа.

СКИ ЦЕНТАР

Вертикални транспорт на Јахорини којим управља Друштво укључује три нове шестосједе жичаре (Огорјелица, Пољице и Скочине). У функцији су и двије жичаре двосједа, три ски лифта и један ски лифт за дјецу. Укупни капацитети жичара и ски лифтова су око 10.000 скијаша на сат, на 20 км уређених скијашких стаза. Од децембра 2011. године, ски центар располаже и системом за осјежавање дијела скијалишта којим је покривена стаза на Скочинама и дјелом стазе на Огорјелици. Ски центар располаже техником за одржавање и уређење скијашких стаза и терена:

- Систем за вјештачко осјежавање стазе Скочине и дио Огорјелице;
- Машина за уређене стаза Kassboherer (5 ком);
- Машине за уређење стаза Prinoth, нови (2 ком);
- Чистач снијега-ролба (1 ком);
- Улт 160 за чишћење снијега (2 ком);
- Трактор са фрезом – ролба (1 ком);
- Аутобус 53 сједишта;
- Аутобус 33 сједишта;
- Минибус 20 сједишта;
- Разна ситна механизација и путничко возило;
- Систем за продају и контролу ски-пасова Ски-дата АЦ 370;
- Видео надзор на скијалишту и објектима.

У периоду од 2008. до 2012. године извршена су значајна инвестициона улагања у модернизацију и повећање капацитета вертикалног транспорта и скијалишта. Извршена је емисија акција у износу од 26.000.000,00 КМ и емисија обвезница у износу од 15.000.000,00 КМ. Укупна средства у износу од 41.000.000,00 КМ уложена су у модернизацију скијалишта и набавку опреме, тако да је достигнут капацитет жичаре 11.000 скијаша на сат.

Помак у повећању прихода скијалишта и боља позиција на тржишту осјетила се већ у сезони 2011/2012 када је приход у зимској сезони повећан за 61% у односу на претходни период. Зимску сезону у периоду од 2008. до 2012. године пратиле су временске неприлике које су се огледале у недостатку снијега у највећем дијелу сезоне. Повећање прихода скијалишта није могло покрити високу амортизацију, а посебан проблем је у сервисирању доспјелих анuitета и камата по емитованим мјеницама.

Улагања у вертикални транспорт, у градњу три шестосједа, система за осњежавање дијела скијалишта, набавку нових машина за уређење стаза, система за продају и контролу ски карата, допринијело је да је Јахорина у врху водећих ски центара у земљи и ширем окружењу.

Инсталисан капацитет вертикалног транспорта од 11.000 скијаша на сат да жичаре раде 6 сати на дневном нивоу или 66.000 скијашких сати. На сезонском нивоу то износи:

- На бази 90 дана трајања сезоне (рада жичаре)5.940.000 скијашких сати;
- На бази 60 дана трајања сезоне..... 3.960.000 скијашких сати;
- На бази 40 дана трајања сезоне.....2.640.000 скијашких сати;
- На бази 30 дана трајања сезоне.....1.980.000 скијашких сати.

У сезони 2011/2012 године продато је 73.615 ски пасова, а била је једна од бољих сезона у последњих неколико година када је остварен приход од 2.404.068,00 КМ, односно за 61% више у односу на претходну сезону 2010/2011. године када је продато 50.876 ски пасова и остварен приход 1.490.051,00 КМ.

ПОСЛОВАЊЕ

У период од 2008. године О.Ц. "Јахорина" послује са губитком, а из слиједећег прегледа види се пословање по организационим јединицама:

Табела 1. Резултати пословања по организационим јединицама АД ОЦ „Јахорина”¹

Година	Угоститељство	Ски центар	Заједничке службе	УКУПНО
2008.	- 607.834	+ 57.850	+ 32.593	- 517.309
2009.	- 499.128	+ 317.985	- 85.469	- 266.612
2010.	- 682.610	+ 68.229	- 468.381	- 1.082.421
2011.	- 1.364.378	- 272.043	-	- 1.636.421
2012.	- 1.333.000	- 705.560	-	- 2.038.560
УКУПНО:				5.541.323

Резултати пословања за 2011. годину указују да је остварен губитак из основних дјелатности од укупно 1.636.421,00 КМ док је у збирном билансу исказан губитак од 170.284,00 КМ, што је резултат укњижавања власништва над земљиштем у износу од 1.671.000,00 КМ, евидентиране су ревалоризационе резерве у износу од 187.500,00 КМ.

¹ у колони заједничке службе за 2011/2012 резултати су садржани у сектору угоститељство и ски центар

У 2012. години губитак у основним дјелатностима износи 2.038.560,00 КМ, а у збирном билансу исказан је у износу од 269.638,00 КМ због укњижења земљишта на локацији техничке базе.

Укупан приход из основне дјелатности у 2010. години износио је 3.691.891,00 КМ и мањи је за 24% од оствареног прихода у 2009. години (када је остварен приход од 4.845.740 КМ). Године 2011. укупан остварени приход износио је 2.445.336,00 КМ што је за 3,5% мање у односу на остварени приход из 2010. године. Из наведеног се види постојање тенденције смањења пословних активности. Укупан приход у 2012. години у основној дјелатности износио је 3.914.215,00 КМ, што је повећање за око 9% у односу на претходну годину, чему је допринијела и знатно боља зимска сезона, као и повећање коришћења капацитета Хотела "Бистрица" у лјетњем периоду.

Основни узроци губитка у ОЦ Јахорина су прије свега посљедица: Ниског степена кориштења капацитета како скијалишта тако посебно смјештајних капацитета – хотела Бистрица при чему се посебно истичу следећи фактори:

- Неколико лошијих зимских сезона због недостатка снијега утицало је на смањење прихода само на скијалишту за 50 %;
- Низак степен искориштености капацитета хотела Бистрица, узроковане прије свега лошим управљањем али и чињеницом да нису вршена одговарајућа улагања у подизању нивоа комфора и прилагођавање тражњи на туристичком тржишту. Овакво стање је утицало да се у пословној политици прибјегавало ниским цијенама, које су често пута у аранжманима биле испод цијена коштања;
- Субјектине слабости које се огледају прије свега у неадекватној организацији Друштвава броју запослених, неразвијеној и организовној маркетиншкој активности и недовољном контролисању трошкова пословања;
- Неуређени односи управљања Јахорине као туристичком дестинацијом, тако да значајан дио трошкова који су у функцији стварања услова за обављања дјелатности других учесника у туристичкој понуди, падају на терет О.Ц. "Јахорина";
- Утицај опште економске кризе пад куповне моћи на потенцијалним туристичким тржиштима на које рачуна О.Ц. "Јахорина";
- Сужавање пословне активности које су сведене само на жичаре и хотел Бистрицу а нису развијане друге разне пословне иницијативе гдје се могу остварити значајни пословни ефекти (елиминисање угоститељских објеката уз полазне станице на скијалиштима гдје се у вријеме зимске сезоне оставрује значајан приход, неорганизовање било какве трговине и сл.) Управа и Надзорни одбор су сачинили и усвојили оперативни план активности за побољшање пословања чија реализација се примјењује у текућој пословној години.

РЕСТРУКТУРИРАЊЕ О.Ц. ЈАХОРИНА

Обзиром да Друштво у посљедње четири године у континуитету остварује губитке у пословању, наметнула се потреба изналажење рјешења за успјешније пословање и излаз из зоне губитка. Управа и предходни Надзорни одбор сматрали су да је једини пут за превазилажење проблема у пословању и изалзак из губитка у реструктурирању О.Ц. "Јахорина".

Предложени модел реструктурирања који у основи предвиђа промјену пословне политике Друштва у процесу искључивог управљања од стране Олимпијског центра са туристичком инфраструктуром жичаре и скијалишта док би се остала имовина – хотел Бистрица, земљиште испод хотела Јахорина, земљиште на локацији трговки и управне зграде центра понудили инвеститорима на продају.

Овакав модел реструктурирања О.Ц. "Јахорина" Скупштина акционара није прихватила на двије одржане сједнице у 2012. години из основних разлога:

- Концепт није понудио стабилизацију и даљи развој Друштва;
- Приједлози иду у правцу апсолутног сужавања пословне активности Друштва;
- Није дат одговор могу ли скијалишта рентабилно пословати као самостално предузеће посебно због великог повећања трошкова амортизације, камата због уложених средстава од 41.000.000,00 КМ углавном у жичаре и вјештачко осњежавање. Сасвим је економски јасно да скијалишта сама не могу амортизовати овакав ниво инвестирања;
- Процјењена вриједност имовине хотела Бистрица на 8.100.000,00 КМ знатно одступа од књиговодствене вриједности од 13.600.000,00 КМ. Цијена од 8.100.000,00 КМ значи да вриједност хотела Бистрица износи 960 КМ/м², док се на Јахорини смјештајни капацитети продају по цијени од 2.000,00 до 2.500,00 Евра/м²;
- Објективно се намеће питање да ли је због опште економске кризе могуће продати хотел Бистрицу?;
- Скијалишта у туристичкој понуди чине мотив доласка у зимској сезони посјетилаца који упражњавају скијање а велики број посјетилаца зими на планини долази чији мотив није скијање којима треба прилагодити туристичку понуду;
- Жичаре и скијалишта не могу бити лидер на дестинацији нити фактор позиционирања дестинације на туристичком тржишту;
- Носиоци укупне понуде на дестинацији су хотели и њихова понуда са цијенама хотелских услуга, нивоа комфора и услуга су кључни за опредјељење доласка посјетилаца на дестинацију;
- Скијалишта су у цјелини – сервис у укупној туристичкој понуди.

Инвестиционим циклусом у износу од 41.000.000,00 КМ који је обезбједила Влада Републике Српске, извршена је радикална модернизација скијалишта на Јахорини. Инсталирана су три шестосједа капацитета 11.000 скијаша на сат, систем за вјештачко осњежавање, набавка савремених машина и опреме за уређење и одржавање ски стаза. Ово је била и највећа инвестиција на Јахорини чиме је Влада Републике Српске препознала значај који у привредном смислу има Јахорина и да озбиљнијег развоја туризма нема без капиталних инвестиција.

Ове капиталне инвестиције нису пратиле мање инвестиције које би обухватиле више садржаја неопходних за туристичку понуду, повећање туристичке потрошње и омогућили боље функционисање Јахорине као туристичког центра (више намјенских објеката уз полазне станице жичара, мањег тржног центра, паркинге и бољег функционисања саобраћаја јер је нодовољна саобраћајна инфраструктура све озбиљнији проблем посебно у шпици сезоне и у дане викенда).

Капитална инвестиција мотивисала је инвеститоре за изградњу савремених хотела - Термаг, Вучко, Лавина, Борд и више пансиона и других угоститељских објеката у цјелини учињена је нова ера у развоју Јахорине.

Овај тренд развоја и потреба даљег развоја изградња више садржаја ради комплетирања понуде – такозване мале инвестиције наметнуле су потребу дефинисања мјеста и улоге Олимпијског центра и његовог суштинског реструктурирања. Реструктурирање треба да обезбједи здрав облик пословања и управљања туристичким садржајима, те одређивање мјеста и улоге државне имовине (земљиште и објекти).

Надзорни одбор је понудио неколико варијанти могућег реструктурирања О.Ц. Јахорина о чему је организовао стручну расправу. У расправи су учествовали стручни радници у области туризма, представници локалних заједница, Министарства трговине и туризма, Инвестиционо развојне банке, научни радници из области туризма и акционари. Јединствена су мишљења да:

- Учињен је искорак у развоју током посљедње двије године када је Јахорина постала озбиљна туристичка дестинација па треба наставити узлазни тренд развоја у циљу проширења и изградње садржаја који не достају у понди, обезбјеђење роба и услуга намјењених туристичкој потрошњи, због чега се инвестиције морају наставити;
- Туристичка понуда и туристички производ морају постати скуп дјелатности и активности свих учесника у понуди;
- Туристичка дестинација је конкурентска цјелина на туристичком тржишту и сви учесници у понуди морају радити на унапређењу понуде;
- Успостављање савремене и професионалне организације за управљање дестинацијом предуслов је за даљи развој, унапређење понуде и стварање услова за цјегодишњу промоцију Јахорине;
- Све ово намеће потребу да се "Пројекат Јахорина" мора водити са једног мјеста и организовати "дестинацијски менаџмент" те обезбједити координација свих учесника у понуди;

1. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ

На основу стручне расправе дошло се до закључка да развојни тренд указује да је неопходно да би се на Јахорини реализовао даљи развој боље и ефикасније користили постојећи капацитети и садржаји, те организовање, функционисања дестинације у овој фази једино јавно предузеће треба да има одлучујућу улогу а то значи, Олимпијски центар "Јахорина" као основни носилац туристичке понуде.

При овоме се полази од чињенице:

- Да Олимпијски центар управља укупном спортском инфраструктуром (скијалиште, жичаре) за зимску сезону тако и са спортским теренима за лјетну сезону као и значајним смјештајним капацитетима;
- Олимпијски центар располаже и другом имовном прије свега земљиштем.
- Олимпијски центар има значајно искуство у развоју туризма и одређену репутацију на туристичком тржишту;
- Реално је да Олимпијски центар Јахорина у наредном периоду има значајну улогу у даљем развоју и функционисању Јахорине као туристичке дестинације, нудећи разне облике сарадње и тражећи потенцијалне инвеститоре;

Да би Олимпијски центар "Јахорина" могао имати улогу основног носиоца понуде и управљати дестинацијом и остваривати лидерску позицију мора бити економски, организационо и кадровски оспособљен.

Озбиљна реорганизација Олимпијског центра Јахорина је нужна у циљу обављања наведених функција и прилагођавању савременим формама какве су познате у оваквим организацијама. У том смислу предлаже се:

- Да Олимпијски центар "Јахорина" настави пословање са садашњим основним дјелатностима, управљању жичарама-скијалиштима хотелским и угоститељским услугама хотел Бистрица, те изградњи више намјенских објеката (угоститељске услуге, трговине, ски рентали и др.) уз полазне станице жичара. Већ је почела изградња једног оваквог објекта на локалитету Огорјелица.
- Да се Олимпијском центру одмах припоји хотел Кошута, а по завршетку имовинских спорова хотел Коран Пале и хотел Рајска долина на Јахорини.

Већ у првој фази припајања хотела Кошута (који је затворен већ другу сезону) Олимпијски центар Јахорина располагао би са преко 500 лежаја што уз добру организацију и маркетиншке активности чини основ за рентабилно пословање

- Да Олимпијски центар "Јахорина" обавља послове који се односе на развој и управљање дестинацијом, те да се сва имовина (земљиште и објекти) у државном власништву пренесу на управљање Олимпијском центру. Земљиште би и даље остало у власништву Републике и при сваком располагању земљиштем Олимпијски центар је дужан прибавити сагласност Владе Републике Српске. Ски стазе остају у државном власништву и не представљају капитал акционарског друштва.

Олимпијски центар обављао би поред својих основних дјелатности и следеће:

- 1) Брига о очувању природног богатства и амбијента Јахорине;
- 2) Промоције туристичких потенцијала и маркетинга;
- 3) Унапређење зимског и лјетњег туризма, посебно лјетњег ради продужења сезоне;
- 4) Стварање амбијента за привлачење инвеститора и тражење заинтересованих инвеститора за поједине пројекте у циљу изградње недостајућих садржаја;
- 5) Стварати услове и заинтересовати мала и средња предузећа, како би учествовали у изградњи и организовању потребних садржаја који сада недостају, производа, услуга и то:
- 6) Организација комуналних услуга;
- 7) Стварање имиџа и бренда Јахорине;
- 8) Припремање и кандидовање програма за ИПА фондове што је до сада био велики пропуст и недостатак у развоју Јахорине;
- 9) Радити на идентификацији интереса учесника у понуди на Јахорини и обликовању интегралног производа који је скуп дјелатности и активности;
- 10) Иницирање и подстицање производње за потребе туризма (сувенири, разни предмети, кућне радиности и др.);
- 11) Праћење најбоље праксе из окружења нових смјерова кретања у маркетингу и продаји туристичке понуде;
- 12) Отварање нових тржишта у земљи и иностранству;
- 13) Развој туристичког производа што обухвата унапређење постојећег и стварање новог туристичког производа прилагођеног туристичкој тражњи;

- 14) Повезивати интересе производње, нарочито хране, са туризмом на Јахорини, тим више што се налазимо у условима кризе хране што подразумејева прије свега квалитет и безбједност хране. Наиме, храна представља велику подршку туризму и битан је дио понуде. Окружење и простори у ужој и широј околини Јахорине, могу произвести изузетно квалитетне прехранбене производе који су еколошки чисти;
- 15) Иницирати и подстицати да се носиоци туристичке понуде на Јахорини више повезују са секторима који прате развој туризма како би се квалитетни домаћи производи представили туристима што ће постепено утицати на јачање њихове конкурентске способности у том смислу, приступ кластерског повезивања треба бити смјер будућег развоја;
- 16) Радити на увођењу стандарда квалитета свих категорија објеката туристичке понуде;
- 17) Ангажовати и спојити синергију знања и искуства у развоју Јахорине, што је неопходно за даљи развој и бољу валоризацију постојећих капацитета и садржаја;

По овом моделу реструктурирања Олимпијски центар би пословао са четири сектора:

1. Сектор скијалишта;
2. Сектор хотелерства и угоститељства;
3. Сектор маркетинга и промоције;
4. Сектор развоја одржавања и развоја.

Организација, менаџмент, пословна политика и пратећи акти урадили би се посебним документима.

СТАЊЕ И СТАТУС ХОТЕЛА КОЈИ БИ ЧИНИЛИ СЕКТОР ХОТЕЛЕРСТВА О.Ц. "ЈАХОРИНА"

Поред изградње неколико савремених хотелских капацитета (Термаг, Вучко, Лавина, Борд) на Јахорини је још увјек мањак већих хотела високе категорије.

У зимском туризму је већа потражња за смјештајем у објектима вишег нивоа комфора односно веће категорије.

- 1) Хотел Бистрица са три звјездице капацитета 390 лежаја уз одређена улагања брзо се може довести у ниво четири звјездицеа уз улагња од 3.500.000,00 КМ до 4.000.000,00 КМ и у хотел од 5 звјездица разноврсних садржаја, послује у саставу Олимпијског центра "Јахорина".
- 2) Хотел Кошута капацитета 160 лежаја налази се у саставу Акционарског друштва за угоститељство "Енергоинвест" Источно Сарајево. Затворен је већ другу сезону иако се ради о једном од најљепших хотела на Јахорини. У 2012. години Кошута је био предмет продаје путем лицитације али поступак продаје није успио. Хотел располаже са 11.500 м² земљишта што је изузетно погодно за проширење смјештајних капацитета и изградње других садржаја намјењених туризму.

Хотел Кошута се у кратком року може оспособити за пријем гостију а уз невелика улагања може се довести на ниво од четири звјездице.

Потребно је:

- а) Одлуку ИРБ-а о продаји хотела Кошута ставити ван снаге;
 - б) Донијети одлуку о стављању на управљање Олимпијском центру "Јахорина", обзиром да је у 100 % власништву Републике Српске.
- 3) Хотел Рајска Долина капацитета 220 лежаја налази се на атрактивној локацији. Послужује у саставу Сервиса за угоститељске услуге Владе Републике Српске која је 100 % власник. Овај објекат располаже са 100.000 м² земљишта погодног за изградњу разних садржаја за потребе туризма. Потребно је донијети одлуку о уступању на управљање Олимпијском центру. Са не тако великим улагањима овај објекат би се модернизовао и био препознатљив за омладински туризам са цјелогодишњим пословањем.
- 4) Хотел Коран на Палама користи се као студентски дом. Прије ратних догађаја важио је за један од бољих хотела високе Б категорије капацитета 220 лежаја са пратећим садржајима базеном и тениским тереном. У току је имовински спор за овај објекат између Олимпијског центра Јахорина и МДП УПИ Источно Сарајево у 100 % власништву Владе Републике Српске.

Потребно је:

1. Окончати имовински спор са МДП УПИ, да одустане од спора чиме би се окончао судски поступак и тиме рјешило власничко питање;
 2. По престанку смјештаја студената уз адекватна улагања и ревитализацију хотела Коран објекат би се привео намјени. У зимској сезони попуњеност би се вршила посјетиоцима чији је мотив скијање на Јахорини. Све је већа тражња смјештаја и боравка у мјестима близу скијалишта, Пале као мјесто у подножју туристичког центра има четири смјештајна објекта од који сваки располаже са по 20 лежаја. Добра попуњеност ових објеката у току зимске сезоне, потврђује чињеницу да је Палама потребан хотел већих капацитета и ширих садржаја. Пале имају савремену спортску дворану уз чије спортске, естрадне и друге маркетиншке активности смјештајни капацитети могу бити добро попуњени током цијеле године.
- 5) Хотел Јахорина односно локација овог бившег хотела (изгорио у пожару) може се ријешити изналагањем заинтересованог партнера за улагање по принципу јавно – приватно партнерство. Извршила би се процјена вриједности локације са инфраструктуром и то би било учешће Олимпијског центра.
- Друга могућност је да се након процјене локација прода. Локација хотела је на врло атрактивном мјесту. Већ три године, Олимпијски центар као правни сљедбеник ЗОИ-а 84 на основу члана 8 а Закона о приватизацији државне имовине и Програма приватизације Друштва води поступак пред надлежним РУГИП-ом Подручне јединице Пале.
- Средства за нужну ревитализацију и адаптацију ових хотела која би се вршила фазно – обезбједила би се од продаје локације хотела Јахорина, локација бивших трговки и садашње управне зграде, земљишта и из других извора тржишта капитала. Дио средстава може се обезбједити и од туристичких агенција које су заинтересоване за продају ових капацитета кроз туристичке аранжмане.

ПРЕДНОСТИ ОВАКВОГ МОДЕЛА РЕСТРУКТУРИРАЊА

Објективне предпоставке овог модела реструктурирања биле би следеће:

- Укрупљивањем капацитета хотела у јединствен систем Олимпијског центра објединила би се вриједна имовина Републике Српске и ставила под управу на једном мјесту;
- Избјегла би се лоша приватизација ових објеката због тренутне опште економске кризе кад није могуће постићи ни приближно реалну цијену;
- Комплекс хотела имао би веће капацитете, укупно око 1.000 лежајева што је предност у пружању услуга;
- Већи хотелски капацитети омогућавају лакшу продају великим туроператорима;
- Створиле би се значајне тржишне предности кроз обједињену понуду чиме би се повећало учешће Олимпијског центра "Јахорина" на тржишту;
- Олимпијски центар би чинио туристичку цјелину чиме се постиже бројни синергијски ефекти;
- Развој Јахорине водио би се са једног мјеста;
- Изградња угоститељских садржаја не полазним станицама жичара донијела би у кратком времену позитивне финансијске ефекте;
- Ревитализацијом и неопходном адаптацијом хотела подигао би се ниво комфора и услуга чиме би се дошло до веће просјечне цијене пансиона и других услуга што би обезбједило успјешно пословање;
- Бољи преговарачки утицај код добављача чиме би се дошло до веће просјечне цијене пансиона и других услуга код добављача чиме се могу остварити бројне уштеде услед економије обима;
- Олимпијски центар "Јахорина" располаже би са око 1000 лежајева у објектима са 3 и 4 звјездице и био би спреман за пријем клијената различите плантежне моћи у цјелогодишњем пословању. На овај начин имао би доминанту позицију на Јахорини и био способан за обављање дестинацијског менаџмента. Тиме би се отворио простор за ангажовање више школованих младих и креативних кадрова;
- Обезбједило би се рационалније пословање и смањено велики број дуплираних трошкова;
- Створили би се услови за организовано вођење промотивних активности и истраживање тржишта;
- Управљањем ресурсима Јахорине обезбједила би се већа заштита природног добра;
- Лакоше би се изнашао модел координације и умрежавања интереса свих учесника у туристичкој понуди на Јахорини;
- Рационализација унутрашње организације и посебно прерасподјела радника и на овај начин би се ријешило постојећи вишак радника у Олимпијском центру;
- Формирало би се јако привредно друштво у области туризма које организационо и кадровски може успјешно обављати послове и функцију наведене у овом материјалу;

Оваквом организацијом и обједињавањем капацитета створили би се услови за већу заинтересованост страних инвеститора које у правилу интересују већи туристички капацитети.

Тражење потенцијалних инвеститора стратешких партнера, који би поред улагања у реконструкцију капацитета и изградњу потребних садржаја, донијели нова искуства а посебно нова тржишта а то је примарни задатак.

Оваквим партнерским односима хотели и други угоститељски садржаји могли би се приватизовати – што је крајњи циљ – а жичара и скијалишта би се уступили под концесију.

ЗАКЉУЧАК

Пројекат Јахорине не може се провести једноставном и директном приватизацијом јер потенцијални озбиљни инвеститори немају гаранције да ће реализација тећи у складу са изнесеном визијом и моделом развоја,

Због тога се пројекат Јахорине мора припремити за озбиљне домаће и страно тржиште капитала.

Садашња ситуација указује да тренутно на подручју Републике Српске, Босне и Херцеговине па и у ближем окружењу нема јаких и реномираних заинтересованих инвеститора, који би могли преузети одговорност за реализацију пројекта Јахорина, који би били у складу са потребама локалног, регионалног и републичког карактера.

Ради тога је у овој фази једини подесан модел да се послови заштите, развоја, изградње, консолидације власништва и управљања туристичким центром пренесе на А.Д. Олимпијски центар "Јахорина", Друштву које има пословну инфраструктуру, искуство у овом виду туризма и одређену позицију на туристичком тржишту.

Председник
Петар Билчар



Прилог:

Пројекција остваривања прихода

ПАЛАН ПРИХОДА	2015	2016
Хотел Бистрица	1.210.000,00 (60 % попуњености објекта са просјечном цијеном од 55,00 КМ и планираним затварањем те адаптацијом) 20.000 полупанисона x 55 + 10 % ванпансионске потрошње	2.760.000,00 (адаптирано 60 % смјешајних капацитета са просјечном цијеном од 80,00 КМ и попуњености од 60 % у зимској сезони и 30 % у наредним пероидима са цијеном од 50,00 КМ)
Хотел Кошута	440.000,00 (у периоду од 01.05. до 31.12.2014 објекат би остварио 10.000 ноћења по цијени од 40,00 КМ) и 10 % ванпансионске потрошње)	1.000.000,00 (10.000 полупансиона у зимској сезони са цијеном од 60,00 КМ и 10 % ванпансионом те 10.000 полупансиона у љетној сезони по цијени од 30,00 КМ и 10 % ванпансионском потрошњом)
Хотел Рајска долина	Преузимање објекта у септембру	1.710.000,00 (13.000 полупансиона по цијени од 60,00 КМ и ванпансионском потрошњом од 10 % у зимској сезони те 15.000 полупансиона у љетној сезони по цијени од 30,00 КМ и ванпансионском потрошњом од 10 %)
Угоститељство на стазама	100.000 (након завршетка зимске сезоне кренути у изградњу објекта на Огорјелици који би почео радити у љетној сезони те почетак изградње објекта на Пољицама и Скочинама који би радили у зимској сезони 2015.)	1.000.000,00 (три вањска објекта би остваривало 8.000,00 КМ дневно а поред угоститељских услуга објекат би издавао и продавао ски опрему давао услуге ски учитеља а у љетној сезони би радио један објекат)
Сектор скијалишта	3.500.000,00	4.200.000,00
Укупно	5.250.000,00	10.870.000,00

Проширењем обима пословања и повећањем прихода Олимпијски центар Јахорина би већ у 2015. години остварио позитивне резултате у пословању.