

**AKCIONARSKO DRUŠTVO
OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA" PALE
PALE**

Broj: 1061-OC/14

Datum: 04.06.2014. godine

***ANALIZA STANJA U OC JAHORINA NA DATUM 31.3.2014. GODINE SA
PRIJEDLOGOM MJERA ZA IZLAZAK IZ KRIZE***

Autori:

Mr Velibor Lazarević /Tehnička analiza/

Doc. dr Marko Đogo /Finansijsks analiza/

Goran Brčkalović /Problemi ugostriteljsva/

Mladen Maletić /Pravni problem/

Neven Čosović /Tehnička analiza/

Sadržaj.....	1
1. Finansijska analiza poslovanja OC Jahorina u periodu 2007-2013. godina.....	4
Izvršni sažetak finansijske analize.....	4
Uvod.....	6
1.1. Analiza finansijskog rezultata.....	7
1.1.1. Kako je došlo do rasta poslovnih rashoda za 2 miliona KM....	8
1.1.2. Predviđanje finansijskog rezultata u 2014. Godini.....	10
1.2. Analiza finansijskog položaja.....	12
1.2.1. Analiza finansijske ravnoteže.....	12
1.2.2. Analiza solventnosti i zaduženosti.....	14
1.2.3. Analiza reprodukcione sposobnosti.....	16
2. Tehnicka analiza uzroka finansijskih gubitaka.....	16
2.1. Analiza sistema za osnježavanje.....	16
2.1.1. Tehnička rješenja za popravku postojećeg sistema Skočine – Prijedlozi.....	18
2.1.2. Studija osnježavanja kompletnog skijališta – Jahorina..	19
2.2. Analiza sistema vertikalnog transporta.....	19
2.2.1. Finansijska analiza u sektoru za tehniku i ski staze (vertikalni transport).....	20
2.2.2. Analiza starosne i kvalifikacione strukture sektora za tehniku i ski staze.....	25
2.2.3. Nastavak investicija (vertikalni transport).....	26

2.3.	Problemi ugostiteljstva.....	27
2.3.1.	Poslovni prihodi i rashodi po godinama.....	28
2.3.2.	Plan poslovanja za period 01.04. do 31.12. 2014.....	29
2.3.3.	Trenutno stanje hotela "Bistrica".....	31
2.3.4.	Radna snaga.....	34
2.3.5.	Služba marketinga, promocije i prodaje.....	35
2.4.	Drugi problemi sa kojima se suocava OC Jahorina.....	35
2.4.1	Pravni problem investicija (analiza sistema vertikalni transport).....	37
2.4.2.	Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na Jahorni.....	37
2.4.3.	Konverzija obveznica.....	38
2.4.4.	Presuda po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo, u predmetu hotel Koran.....	38
2.4.5.	Postupak privatizacije državnog kapitala, zemljišta ispod hotela Jahorina i zemljišta za redovnu upotrebu.....	39
3.	Plan za prelazak na poslovanje sa dobitkom.....	40
3.1.	Prevazilaženje kratkoročnih problema.....	41
3.1.1.	Plan A.....	42
3.1.2	Plan B.....	42
3.2.	Prevazilaženje dugoročnih problema-planovi C,D i E.....	43
3.2.2	Plan D.....	44
3.2.3.	Plan E.....	44
APPENDIX.....		54
Tabela 6a.....		54
Tabela 6b.....		55

I. FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA OC JAHORINA U PERIODU 2007-2013. GODINA

Izvršni sažetak finansijske analize

Velika investiciona ulaganja u OC Jahorina su opteretila ovo preduzeće sa dodatnim rashodima koji iznose 2,87¹ miliona KM godišnje.

Osnovni problem OC Jahorina je što u posmatranom period (2007-2013.) nije uspio povećao prihode iz osnovne djelatnosti ni za jednu KM. Razlog za ovu pojavu - investicije koje se nisu odrazile na rast prihoda se ne može uočiti iz finansijske analize zbog čega je predmet razmatranja drugog djela rada.

Konkretni podaci pokazuju da su rashodi iz osnovne djelatnosti u posmatranom period porasli za skoro 2 miliona KM (tačnije 1.992.009 KM)!

Finansijski rezultat iz osnovne djelatnosti u posmatranom period pogoršan za 2.398.078 KM godišnje, dok je kumulativni gubitak iz osnovne djelatnosti u posmatranom period iznosio 9.228.080 KM!

Najveći dio, oko 72,8% rasta poslovnih rashoda, može se pripisati samo jednoj stavci – rastu troškova amortizacije što je posljedica ulaganja u nekretnine i postrojenja (ski liftove i sistem osnježavanja) OC Jahorina u proteklom period. Pored toga, značajan faktor rasta rashoda bilo je i povećanje fonda zarada za 24,9% u posmatranom period.

Tokom aktuelnog investicionog ciklusa OC Jahorina je iskazivao pozitivan rezultat iz transakcija finansiranja tako da su ukupni prihodi kamata ostvarenih na neiskorištena sredstva za investiranje u OC Jahorinu zaključno sa krajem 2013. godine dosegla 2.077.111 KM i ova sredstva su korištena za “peglanje” negativnog finansijskog rezultata iz osnovne djelatnosti.

¹Rast amortizacije od 1.450.031 KM i rast troškova finansiranja za 1.427.240 KM u 2013. godini u odnosu na 2007. godinu.

U posmatranom period uočljivo je da su se pojavljivali i drugi vanredni prihodi koji su korišteni za saniranje gubitaka, a na koje se u budućnosti ne može računati. Tako je u 2011. i 2012. godini OC Jahorina ubilježio vanredne prihode u iznosu od 3.964.565 KM koji su mu pomogli da milionske gubitke iz osnovne djelatnosti svede na gubitke od par stotina hiljada KM.

Finansijski položaj preduzeća je nezadovoljavajući što je očekivana posljedica negativnog poslovanja već duži niz godina. Tako je likvidnost preduzeća kritično ugrožena (koeficient likvidnosti 1: 7,09), dok reprodukciona sposobnost praktično ne postoji. Pokazatelji solventnosti i zaduženosti su još uvijek dobri i to jedino zahvaljući investiciji Vlade Republike Srpske u proteklom period. Međutim, s obzirom na visoke troškove amortizacije, dugogodišnje prisustvo negativnog finansijskog rezultata i nelikvidnost, odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala 2:1, iako veći od teoretski preporučenog uopšte nije pretjeran.

Šta više jasno je da je jedna od prvih mjera na kojoj mora da insistira nova uprava OC Jahorina upravo konvertovanje dugova nastalih kroz emisiju konvertibilnih obveznica u akcije jer će samo to trenutno smanjiti pritiska na finansijski rezultat (kroz neutralisanje troškova anuiteta) i time omogućiti da druge mjere restrukturiranja daju rezultat.

Imajući na umu sve izneseno, toplo preporučujemo Vladi Republike Srpske da donese odluku prema kojoj se obavezuje rukovodstvo OC Jahorina da na dalje svake godine dostavlja finansijsku analizu kao prateći material seta finansijskog izvještaja, bar do prelaska na permanentno pozitivno poslovanje.

Uvod

Višegodišnje prisustvo negativnog finansijskog rezultata u poslovanju OC Jahorina, uprkos značajnim ulaganjima Vlade Republike Srpske je nametnulo potrebu provođenja finansijske analize sa ciljem uočavanja uzroka koji su doveli do ove neželjene pojave, ocjene inteziteta ove pojava i, eventualno, predlaganja načina za prevazilaženje sadašnje situacije.

Ovu analizu smo provodi po metodologiji primjerenoj analizi poslovanja preduzeća u otežanim okolnostima poslovanja. U skladu sa stručnim preporukama to konkretno znači da je analiza provedena na podacima za duži niz godina, te da smo kao početnu (baznu) godinu, odbarali 2007. godinu tj. zadnju godinu u kojoj je OC Jahorina ostvario pozitivan finansijski rezultat.

Napominjemo da prostorno upoređenje nismo provodili zbog nemogućnosti dolaska do svih potrebnih podataka, ali i zbog činjenice da geografski najbliže i organizaciono najsljednije preduzeće (Bjelašnica - FBiH) takođe ostvaruje vrlo loše finansijske i druge rezultate zbog čega nije adekvatan reper za poređenja.

U skladu sa uobičajnom praksom u struci analizu započinjemo analizom finansijskog rezultata poslije čega slijedi analiza finansijskog položaja. Pa ipak, smatrali smo da je bitno odmah na početku isaći nekolicinu činjenica koje se tiču finansijskog položaja ali će nam biti od velike važnosti i kod analize rezultata. Prije svega, u posmatranom period, Vlada Republike Srpske je u dva navrata (2008 i 2009. godine) povećavala svoje vlasničko učešće u OC Jahorina investirajući ukupno 26 miliona KM kroz dokapitalizaciju. Pored toga posredstvom IRB-a Republike Srpske 2011. godine OC Jahorina je odobren dugogi kredit od 15 miliona KM. Time je OC Jahorina stavljeno na raspolaganje ukupno 41 milion KM sredstava namjenjenih proširenju i modernizaciji sistema vertikalnog transporta skijaša i sistema osnježavanja. Od tih sredstva OC Jahorina je isplatio izvođačima 38.650.000KM, dok 2.350.000 KM treba da bude isplaćeno kada se radovi priuvedu kraju ili budu otklonjeni uočeni nedostaci na već izvedenim radovima.

1.1. Analiza finansijskog rezultata

Radi lakše preglednosti analizu finansijskog rezultata OC Jahorina nismo pretjerano formalizovali kroz struktuisanje na pod-analize² već smo izlaganje prilagodili manje stručnim čitaocima. Tako su svi najbitniji podaci iz bilansa uspjeha za proteklih sedam godina izdvojeni, grupisani i razvrstani u samo jednu tabelu (tabelu br. 1), te predstavljeni grafički.

Tradicionalan početak analize finansijskog rezultata tj. analizu strukture prihoda i rashoda je moguće izvršiti na osnovu podataka datih u redovima od 1 do 8 ove tabele.

Prvi bitan podatak koji se iz ove tabele može uočiti je da **u cijelom posmatranom period (proteklih šest godina) OC Jahorinacije uspio povećao prihode iz osnovne djelatnosti ni za jednu KM!**

Zapravo, u za obavljanje osnovne djelatnosti ugostiteljstva i vertikalnog transporta skijaša, vrlo dobroj³ 2013. godini OC Jahorina je zaradio 406.609 KM manje nego u 2007. godini, što je prva ozbiljna indikacija problema u poslovanju.

U istom periodu rashodi iz osnovne djelatnosti su porasli za skoro 2 miliona KM (tačnije 1.992.009 KM)!

Time je finansijski rezultat iz osnovne djelatnosti u posmatranom period pogoršan za 2.398.078 KM godišnje, dok je **kumulativni gubitak iz osnovne djelatnosti u posmatranom period iznosio 9.228.080 KM!**

Zabrinjavajuća je i dinamika gubitka iz osnovne djelatnosti koji je posmatranom period rastao za, u prosjeku, 400.000 KM godišnje.

²Iako i ova analiza obuhvata analize strukture prihoda i rashoda, analizu strukture finansijskog rezultata i analizu rizika ostvarenja finansijskih rezultata.

³Dosta snježnih padavina i relativno duga skijaška sezona.

1.1.1. Kako je došlo do rasta poslovnih rashoda za 2 miliona KM?

Prethodni dio analize nam nameće kao jedno od ključnih pitanja uzroke koji su doveli do dramatičnog rasta rashoda OC Jahorina u period u kojem je izostao rast prihoda. U cilju iznalaženja odgovora na ovo pitanje sastavili smo tabelu br. 2.

Tabela br. 2 – Struktura poslovnih rashoda OC Jahorina 2007. i 2013			
Pozicija:	2007.	2013.	Razlika:
Troškovi zarada	1.672.528	2.089.023	- 416.495
Troškovi amortizacije	429.941	1.879.972	-1.450.031
Troškovi rezervisanja	0	371.650	-371.650
Troškovi materijala	1.598.726	1.415.783	182.943
Troškovi proizvodnih usluga	482.417	450.305	32.112
Nabavna vrijednost prodate robe	91.862	58.602	33.260
Nematerijalni troškovi	207.130	180.038	27.092
Troškovi poreza	20.190	45.353	- 25.163
Troškovi doprinosa	0	4.077	- 4.077
Ukupno:	4.502.794	6.494.803	1.992.009

Izvor: Bilans uspjeha OC Jahorina 2008. i 2013. godina

Iz ove tabele se vidi da se najveći dio, oko 72,8% rasta poslovnih rashoda, može pripisati samo jednoj stavci – rastu troškova amortizacije što je posljedica ulaganja u nekretnine i postrojenja (ski liftove i sistem osnježavanja) OC Jahorina

u proteklom period. Pitanje zašto ova ulaganja nisu dala rezultate je prije tehničke i marketinške nego finansijske prirode tako da će se o njemu više govoriti u drugom (tehničkom) djelu ovog rada.

Pored toga, značajan faktor rasta rashoda bilo je i povećanje fonda zarada za 24,9% u posmatranom period. Pri tome ovaj rast fonda zarada se ne može povezati sa rastom broja zaposlenih budući da se u posmatranom periodu broj radnika smanjio za oko 8% (sa 178,5 krajem 2007. godine, na 164 na kraju 2013. godine). Smanjene broja radnika uz rast fonda zarada je doveo do toga da je iznos bruto zarade po radniku u ovom period porastao za 35,9% što se čini nerealnim uzimajući u obzir negativne finansijske rezultate OC Jahorina. Međutim, radi objektivnosti treba imati u vidu da su bruto plate u Republici Srpskoj ipak rasle značajno brže⁴ negu plate zaposlenih u OC Jahorina.

Iz ove tabele vidimo i određene pozitivne pomake kao što je smanjenje troškova materijala.

Iz tabele br. 1 takođe se može uočiti još jedna neobičnost u poslovanju OC Jahorina. Naime, OC Jahorina je godinama iskazivao pozitivan finansijski rezultata iz transakcija finansiranja što je primjereno⁵ poslovanju finansijskih institucija, ali ne i preduzeću čija je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i usluge vertikalnog transporta skijaša. Konkretnije, u period 2009-2011. godina, OC Jahorina iskazivao visok pozitivan finansijski rezultata iz transakcija finansiranja (red 14, tabela br. 1), dok su ukupni prihodi kamata ostvarenih na neiskorištena sredstva za investiranje u OC Jahorinu zaključno sa krajem 2013. godine dosegla 2.077.111 KM i ova sredstva su korištena za "peglanje" negativnog finansijskog rezultata iz osnovne djelatnosti. Prestanak ostvarivanja pozitivnog rezultata iz transakcija finansiranja u 2012. veže se sa početkom otplate duga po osnovu emitovanih obveznica u vlasništvu Investiciono razvojne banke Republike Srpske. Ovo se nipošto ne treba shvatiti kao problem budući da je za preduzeća iz ove djelatnosti sasvim uobičajno da ostvaruju negativan finansijski rezultat iz transakcija finansiranja

⁴Prosječna bruto zarada u Republici Srpskoj je prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u istom periodu porasla za 54,4% (sa 875 na 1351KM) – izvor: Godišnjak RZS RS za 2009. i 2013. godinu.

⁵Jovan R, "Teorija i analiza bilansa", Beostar-Privrednik, Beograd, 1997.

kao što je uobičajno i da ove investicije dovedu do rasta prihoda u redovnoj djelatnosti odnosno do pozitivnog rezultata iz osnovne djelatnosti. U posmatranom period uočljivo je da su se pojavljivali i drugi vanredni prihodi koji su korišteni za saniranje gubitaka, a na koje se u budućnosti ne može računati. Tako je u 2011. i 2012. godini OC Jahorina ubilježio vanredne prihode od upisa zemljišta ispod hotela Bistrica i Tehnička baza u iznosu od 3.964.565 KM koji su mu pomogli da milionske gubitke iz osnovne djelatnosti svede na gubitke od par stotina hiljada KM. Međutim, koliko je ovo varljiv način saniranja gubitaka možda najbolje pokazuje 2013. godina u kojoj je i pored vremenski povoljne sezone, OC Jahorina zabilježio najveći gubitak u svojoj istoriji od 3.778.830 KM.

1.1.2 Predviđanje finansijskog rezultata u 2014. godini

Na osnovu dostupnih podataka uprava preduzeća predviđa finansijski gubitaku u 2014. godini u iznosu od oko 6,66 miliona KM bez obzira na sve mjere optimizacije i racionalizacije koje nova uprava OC Jahorina preduzima.

Ovo predviđanje je zasnovano na činjenici da su već poznati prihodi iz prvog kvartala 2014. godine (u ovom kvartalu se tradicionalno ostvari preko 50% godišnjih prihoda preduzeća), te da su poznati svi najznačajniji troškovi (zarada na osnovu broja zaposlenih, amortizacije, kamata). Više detalja je dato u sljedećoj tabeli:

Tabela br. 3 – Predviđanje prihoda i rashoda OC Jahorina u 2014. godini	
Poslovni prihodi	1.561.004 ⁶
Finansijski prihodi	45.075 ⁷
Ostali prihodi	27.116
Prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine	0

⁶ Poslovni prihodi iz I kvartala 2014. godine uvećani za planirane poslovne prihode u II, III i IV iz 2014. godine na osnovu prihoda iz 2013. i rezervacija u ovo godini.

⁷ Kakos u sredstva za investicije skoro potrošena, odnosno ostalo je još 2.350.000 KM kamata ne može da raste već je optimističko predviđanje i da će biti na nivou iz 2013. Godine.

UKUPNO PRIHODI		1.633.195
Troškovi zarada		1.984.572 ⁸
Troškovi amortizacije		1.879.972 ⁹
Troškovi rezervisanja		371.650
Troškovi materijala		1.415.783
Troškovi proizvodnih usluga		450.305
Nabavna vrijednost prodate robe		58.602
Nematerijalni troškovi		180.038
Troškovi poreza		45.353
Troškovi doprinosa		4.077
UKUPNI POSLOVNI RASHODI		6.390.352
Finansijski rashodi		1.907.142
Ostali rashodi		0
Rashodi od usklađivanaj vrijednosti imovine		0
UKUPNO RASHODI		8.297.494
DOBITAK/GUBITAK		- 6.664.299

Izvor: Vlastita kalkulacija uz pretpostavku nastavka trendova iz 2013. godine sa izuzetcima navedenim u fusnotama 5, 6, 7 i 8.

Kao što se iz prethodne tabele može vidjeti, osnovni razlog zbog kojeg u 2014. godini očekujemo rast gubitka treba tražiti u izuzetno nepovoljnoj zimskoj sezoni zahvaljujući kojoj je OC Jahorina u prvom kvartalu 2014. ostvario manji prihod iz osnovne djelatnosti u iznosu od 2.522.485 KM u odnosu na prvi kvartal 2013. godine.

⁸ U skladu sa mjerama racionalizacije očekujemo smanjenje troškova zarada za 5% u odnosu na 2013. godinu.

⁹ Troškovi amortizacije će vjerovatno biti i veći uzimajući u obzir izvršnu presudu za Ciljnu kuću i Solanu čija je vrijednost nepoznata.

Zaključak: Velika investiciona ulaganja u OC Jahorina su opteretila ovo preduzeće sa dodatnim rashodima koji iznose 2,87 miliona KM godišnje dok istovremeno nije došlo do rasta prihoda iz osnovne djelatnosti što je trebalo da bude svrha ovih ulaganja. Mnogo manje značajan razlog ostvarivanja negativnog finansijog rezultata bio je rast fonda zarada.

Razlog zašto nije došlo do rasta poslovnih prihoda je predmet analize sledećeg dijela ovog izvještaja.

1.2. Analiza finansijskog položaja

Finansijski položaj je određen stanjem finansijske ravnoteže, zaduženošću, solventnošću i reprodukcijom sposobnošću.

Finansijski položaj je pod značajnim uticajem finansijskih rezultata iz prethodnog perioda zbog čega ne čudi da ni finansijski položaj OC Jahorina danas nije zadovoljavajući.

1.2.1. Analiza finansijske ravnoteže

Finansijska ravnoteža postoji kada sredstva po obimu i vremenu raspoloživosti odgovaraju izvorima finansiranja. Da bi smo utvrdili stanje finansijske ravnoteže OC Jahorina sastavili smo tabele br. 4 i 5.

Tabela br. 4 – Kratkoročna finansijska ravnoteža na kraju 2013. Godine		
	Iznos (u KM)	% aktive/passive
Gotovina	2.235.293 ¹⁰	3,5%
Kupci i druga potraživanja	269.079	0,42%
Kratkoročni finansijski plasmani	7.250	0,01%
Aktivna vremenska razgraničenja	992.266	1,6%
LIKVIDNA I KRATKOROČNO VEZANA SREDSTVA	3.503.888	5,56%

¹⁰Diskutabilno je da li se ova gotovina može smatrati likvidnom zbog činjenice da se radi o namjenskim sredstvima za investiranje čije korištenje odobrava Upravni odbor OC Jahorina.

Dobavljači i druge obaveze iz poslovanja	972.052	1,5%
Kratkoročni zajmovi	4.785.340	7,6%
Druge kratkoročne obaveze	2.713.538	4,3%
Obaveze za zarade	201.413	0,3%
Pasivna vremenska razgraničenja	328.145	0,5%
KRATKOROČNI IZVORI FINANSIRANJA	9.000.488	14,28%

Izvor: Bilans stanja OC Jahorina za 2013. godinu

Iz prethodne tabele se može vidjeti da je kratkoročna finansijska ravnoteža dramatično narušena zbog čega bi se preduzeće vrlo brzo moglo naći u stanju nelikvidnosti!

Naime, u teoriji se sugerše da bi odnos likvidnih sredstva i kratkoročno vezanih sredstava spram kratkoročnih izvora finansiranja trebao da bude 1:1, što odgovara pravilu finansiranja (acid-test). Međutim kod OC Jahorina ovaj odnos je 1: 2,569.

Bez djela gotovine namjenjenog investicijama ovaj koeficient je 1: 7,09 što govori o trenutno katastrofalnom stanju likvidnosti OC Jahorina!

Jedina svjetla tačka je činjenica da kratkoročni obaveze čine svega 14,28 % ukupne pasive, što sugerše da bi se problem nelikvidnosti mogao riješiti prodajim dijela dugoročno vezane aktive ili reprogramiranjem kratkoročnih finansijskih obaveza.

Uradili smo i kratku analizu dugoročne finansijske ravnoteže (tabela br. 5).

Tabela br. 5 – Dugoročna finansijska ravnoteža na kraju 2013. Godine		
	Iznos (u KM)	% aktive/passive
Osnovna sredstva	58.859.024	93,4%
Dugoročni finansijski plasmani	79.104	0,1%

Zalihe	486.850	0,8%
DUGOROČNO VEZANA SREDSTVA	59.424.978	94,3%
Kapital	40.754.859	64,7%
Dugoročni zajmovi	12.879.811	20,4%
Dugoročna rezervisanja	282.098	0,4%
KAPITAL I DUGOROČNE OBAVEZE	53.916.768	85,57%

Izvor: Bilans stanja OC Jahorina za 2013. godinu

Koeficijent finansijske stabilnosti od 1,102 sugerše blagu pomaknutost ka sredstvima, koja međutim ne bi trebalo da predstavlja značajniji problema sa izvršavanjem obaveza preduzeća u dugom roku, naravno pod uslovom da se iznađe rješenje za prevazilaženje problema likvidnosti u kratkom roku.

1.2.2. Analiza solventnosti i zaduženosti

Analiza zaduženosti i solventnosti se izvodi na osnovu strukture pasive. Tradicionalno finansijsko pravilo sugerše da je struktura pasive zadovoljavajuća ako je odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala 1:1¹¹.

Iz tabele br. 6b možemo vidjeti da je ovaj odnos kod OC Jahorina skoro 2:1 (tačnije 1,86:1) u korist sopstevnog kapitala što sugerše povoljnu strukturu izvora finansiranja, odnosno relativno nisku zaduženost.

Takođe solventnost je više nego zadovoljavajuća budući da je odnos poslovne aktive i ukupnih obaveza 2,875: 1.

Međutim, u poslovnoj praksi preduzeća uočeni faktori koji redefinišu adekvatnu strukturu pasive u konkretnom slučaju. Najvažniji od tih faktora su organski sastav sredstava (odnos osnovnih i tekućih sredstava), rentabilnost i likvidnost.

¹¹ Jovan R, "Teorija i analiza bilansa", Beostar-Privrednik, Beograd, 1997. str. 292.

Ako je organski sastav sredstava pomaknut ka osnovnim sredstvima, kao što je to slučaj sa OC Jahorina (pogledati redove 5 i 10 u tabeli br. 6a) neophodno je veće učešće sopstvenog kapitala budući da su rashodi amortizacije visoki što povećava rizik ostvarenja pozitivnog poslovnog rezultata. Ako bi pri tome i struktura pasive bila pomaknuta ka pozajmljenim izvorima finansiranja povećani troškovi kamate kao fiksnog rashoda bi takođe povećali rizik ostvarenja pozitivnog finansijskog rezultata.

U prethodnom dijelu analize (analiza rezultata) mogli smo da vidimo da su se oba ova rizika materijalizovala (mada rizik iz organske strukture sredstava više) zbog čega je dobro da je struktura pasive dovoljno pomaknuta ka sopstvenom kapitalu.

Takođe, ako je likvidnost preduzeća upitna, kao što je to slučaj sa OC Jahorina, neophodno je veće učešće sopstvenog kapitala jer su uslovi pod kojim su komercijalni finansijski povjerioci spremni odobriti nove kredite vrlo nepovoljni. Ovo se može lijepo uočiti i kod OC Jahorina.

Takođe, negativan finansijski rezultat sama po sebi zahtjeva strukturu pasive pomaknutu ka vlastitom kapitalu budući da bi svaka druga situacija vodila multiplikaciji negativnog efekta finansijske poluge na poslovni rezultat preduzeća.

Ukratko, struktura pasive pomaknuta ka sopstvenim izvorima finansiranja OC Jahorina je okolnost koja održava ovu firmu u životu.

S obzirom na visoke troškove amortizacije, dugogodišnje prisustvo negativnog finansijskog rezultata i nelikvidnost koja se u skorije vrijeme pojavila kao problem ovaj odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala uopšte nije pretjeran.

Šta više jasno je da je jedna od prvih mjera na kojoj mora da insistira nova uprava OC Jahorina upravo konvertovanje dugova nastalih kroz emisiju konvertibilnih obveznica u akcije jer će samo to trenutno smanjiti pritiska na finansijski rezultat (kroz neutralisanje troškova kamata i otplate glavnice) i time omogućiti da druge mjere restrukturiranja daju rezultat.

1.2.3. Analiza reprodukcione sposobnosti

Reproduktivna sposobnost je sposobnost preduzeća da iz sopstevnih sredstava finansira prostu, a po mogućnosti i proširenu reprodukciju.

Reprodukciona sposobnost uslovljena je strukturom osnovnih sredstva sa stanovišta roka trajanja, dužinom amortizacionog perioda, racionalnošću upravljanja zalihama i visinom finansijskog rezultata.

Ipak, ovde nema bilo kakve potreba da ulazimo u dublju analizu reprodukcione sposobnosti OC Jahorina. Sama činjenica da OC Jahorina već šest godina posluje sa gubitkom govori da reprodukcione sposobnosti nema i čitava ova analiza bi se svodila samo na analizu tempa uništavanja kapitala.

2. TEHNIČKA ANALIZA UZROKA FINANSIJKOG GUBITKA

2.1 Analiza sistema za osnježavanje

Na inicijativu Vlade Republike Srpske donešena je odluka da se sa ekspertima sačini razvojna strategija zimskog turizma na Jahorini. Tako je i usvojen "Master plan" i kao takav postao je validan državni projekat.

U sljedećoj (Tabeli 1.) navedeni su prijedlozi iz "Master plana" za investicije koje se tiču ski infrastrukture, vertikalnog transporta i vještačko osnježavanja:

Tabela 1.

3. SKI INFRASTRUKTURA				
Postojeće područje				
Žičare				18.487.500,00
Staze				595.000,00
Objekti za pravljenje vještačkog snijega				12.569.800,00

Investicija u postojeći sistem bila je nešto manje od 2.000.000 €, a "Master plan" predviđa investiciju od čak 12.000.000 €. Navodimo, da je izgrađen samo dio cjelokupnog sistema oko 15%. Ako će se pristupiti realizaciji druge faze izgradnje

vještačkog sistema na Jahorini, onda se sa velikom akumulacijom rješava trenutačan problem vode.

Sistem za vještačko osnježavanje koji je urađen na stazi Skočine nije dao efektivne rezultate i učinio da skijalište osigura sa snijegom barem u jednom dijelu skijališta. U trenutnom stanju sistem nije sposoban da obezbjedi snijeg za potrebe skijanja, a u slučaju da sezona bude bez prirodnih padavina. Razlog zbog čega je to tako (prilog A koji je sastavni dio ovog izvještaja). Diskutabilno je kako je priljeno nešto što nije u funkciji i što je bilo sigurno da ne može da obezbjedi snijeg, a u slučaju da sezona bude bez snijega.

Nakon detaljne analize ove investicije, a koja su data u prilogu A, moguće je otkloniti postojeće nedosadke i staviti u funkciju ovaj sistem na lokaciji Skočine do sledeće sezone. Glavni i faktički jedini problem je zahvat vode na lokaciji Vučiji most, a koji bi trebao da obezbjedi minimalnu količinu vode od 54m³ čiste vode na sat. Neophodno je da se obezbjedi dodatna sredstva u iznosu do 400.000KM kako bi sanirali postojeće nedostatke sa vodom i uredili stazu skočine koja je u prilično lošem stanju. Kada govorimo o uređenju staze, prevashodno se misli o čišćenju kamenja na stazi i stavljanje busena. Ako bi za završetak ovog sistema na stazi Skočine obezbjedili finansijska sredstva u iznosu od 400.000KM mogli bi računati jako kvalitetnu stazu ne samo za komercijalno skijanje nego i za održavanje ozbiljnih skijaških takmičenja. Napominjemo da je ovo staza koja je homologirana za održavanje međunarodnih takmičenja u skladu sa međunarodnim (FIS) pravilima. Na žalost ako ovaj sistem ne dovedemo do kraja i ostavimo ga u sadašnjem stanju, nećemo moći garantovati skijanje ni komercijalno, a sigurno nećemo moći održati niti jednu međunarodnu trku, jer je uslov za to pokrivenost vještačkim snijegom.

Na osnovu "Master plana" (Tabela 1.) predviđena je investicija od 12.000.000 €. Na osnovu dosadašnjeg ulaganja samo 15% skijališta je "pokriveno" sistemom za vještačko osnježavanje. Kako bi imali završen proizvod vještačkog osnježavanja neophodno je nastaviti započeta ulaganja kako bi bili kompletni na tržištu do 2016. godine

2.1.1 TEHNIČKA RJEŠENJA ZA POPRAVKU POSTOJEĆEG SISTEMA SKOČINE – PRIJEDLOZI

Za optimizaciju postojećeg sistema za zasnježavanje na Jahorini predlažem nekoliko rješenja:

- bilo koje rješenje mora garantirati minimalno »jedno« zasnježavanje kompletne staze Skočine bez čekanja, da se jezero ponovo puni vodom (količina potrebne vode sa postojećim pumpama)
- riješiti problem sa količinom i kvalitetom vodom (moguća je varijanta dodatne akumulacije ispod tehničke baze ili na nekoj drugoj lokaciji, tražiti druge izvore vode i slično)
- predložimo saradnju sa lokalnom zajednicom i vodovodom Pale, koji rade na vodama na Jahorini,
- modifikovati vodozahvat i otkloniti problem fekalija u vodi. Na postojećim žirafama moguće je promijeniti kombinacije dizni, kako bi u graničnim temperaturama imale bolju efikasnost proizvodnje snage (time im smanjujemo kapacitet)
- na mjestima, gde je staza široka, dodatno proširiti sistem sa propeler topovima, koji bi bili montirani na »gun lifterima« i popotrebi na nekim mjestima žirafe zamijeniti sa propeler topovima
- kompletnu ski stazu građevinsko ispeglati-izravnati, kako ne bi biloneravnih djelova, koji nam za vreme zasnježavanja stvaraju potrebnu veću količinu snijega i otežava tabanje
- redovno košenje trave na ski stazi tokom ljetne sezone
- riješiti problem temperature vode, koja ulazi u sistem – efikasnost hlađenja
- obezbediti potreban prostor za skladištenje i servisiranje opreme
- redovito servisiranje sistema i obuka ekipe za zasnježavanje

- Za rješavanje ovog problema potrebno je obezbediti 400.000 KM.

2.1.2 STUDIJA OSNJEŽAVANJA KOMPLETNOG SKIJALIŠTA JAHORINE

Studiju izvodljivosti i analiza rješenja kompletnog skijališta Jahorine, a prema postojećoj prostorno planskoj dokumentaciji izradio je "ZIBL" Zavod za izgradnju Banja Luka od 30.01.2013. godine. (Prilog B).

- Za realizaciju ovog projekta potrebno je obezbjediti 4.578.057,50KM.

Jedan od prijedloga finansiranja ovog projekta je privatno-javno partnerstvo, a koje bi bilo u projektu da u preostalo vještačko osnježavanje budu uključeni i hotelijeri Jahorine po principu da učestvuju u izvođenju kompletnih radova i na osnovu tih radova da se u narednih pet godina ponudi kupovina ski karte po 50% nižoj cijeni za hotelijere, a na osnovu ležaja koji hoteli posjeduju.

2.2 Analiza sistema vertikalnog transporta

Na inicijativu Vlade Republike Srpske donešena je odluka da se sa ekspertima sačini razvojna strategija zimskog turizma na Jahorini. Tako je i donešen "Master plan" i kao takav postao je validan državni projekat.

U sljedećoj (Tabeli 1.) navedeni su prijedlozi iz "Master plana" za investicije koje se tiču ski infrastrukture, vertikalnog transporta i vještačko osnježavanja:

3. SKI INFRASTRUKTURA				
Postojeće područje				
Žičare				18.487.500,00
Staze				595.000,00
Objekti za pravljenje vještačkog snijega				12.569.800,00

Na osnovu "Master plana" (Tabela 1.) za vertikalni transport žičare predviđeno je 18.487.500,00€. Do sada je utrošeno 31.397.644,00KM na tri šestosjeda (Ogorijelica I, Poljice i Skočine.

Dosadašnji finansijski pokazatelji i analize, nakon investicija pokazuju da nisu dali adekvatne rezultate. Šestosjedi koji su instalirani na postojeće staze koje se nisu proširivale, pokazuju da su predimenzionirani za skijališe Jahorine. Još jedan pokazatelj

da se nije vodilo računa prilikom investicija je i taj što imamo veliki problem kada je magla, jak vjetar koji ne dozvoljavaju da ti šestosjedi rade. Znamo da je takvih dana u sezoni skoro 40% i da u tom period može da radi samo stari lift na Poljicama koji može izbaciti dvadesetak skijaša na sat, a na stazi koja je veoma kratka.

Sve nam to govori da je prvo trebalo da se investira u liftove koji su stari i dotrajali, a nakon toga umjesto predimenzioniranih šestosjeda postaviti četverosjede ili trosjede koji dosta manje koštaju u odnosu na šestosjede. Poređenja radi Kopaonik koji ima duplo više staza od Jahorine, a nema ugrađene šestosjede, nego četverosjede, a još jedan pokazatelj, a to je "Master plan" nigdje nije definisao da se ugrađuju predimenzionirani šestosjedi.

2.2.1 Finansijska analiza u sektoru za tehniku i ski staze (vertikalni transport)

Proces zamjene starih instalacija na skijalištu započeo je odlukama iz 2008. godine. Veći dio investicija za koje su sredstva obezbjeđena završen je krajem 2012. godine. Investicionim sredstvima dobijenim od Vlade Republike Srpske na lokalitetu društva su izgrađene tri nove šestosjede žičare i sistem za vještačko osnježavanje dijela skijališta.

Investicije u skijalište se moraju nastaviti. Da bi skijalište u budućnost normalno funkcionisalo potrebno je nastaviti sa infrastrukturnim projektima. Prioritet je proširivanje postojećeg sistema za vještačko osnježavanje. Ovim bi se dala garancija skijanja i produžila zimska skijaška sezona. Skijalište se mora pored šestosjedih instalacija uvezati sa instalacijama brzih ski liftova, koji bi i u nepovoljnim vremenskim uslovima omogućili skijanje na planini. Temeljna reparacija starih ski liftova. Izgradnja novih objekata ski kasa na svim prodajnim mjestima. Uređenje staza na Jahorini. Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na stazama. Uređenje parking prostora i prilaznih puteva.

Društvo u zadnjih par godina iskazuje negativan finansijski rezultat. Izlaz iz ovakvog stanja se mora tražiti u konačnom oprijedjeljenju vlasnika Društva u kom pravcu da se krene. Bez konkretnog djelovanja na stabilizaciji, a to je rješavanje konverzije

obveznica, nastavak investicionog procesa, nova sistematizacija, smanjivanje troškova, ne može se očekivati u bližoj budućnosti pozitivno poslovanje Društva.

Poslovni prihodi i rashodi po godinama.

Redni broj	Naziv	2010	2011	2012	2013	2014(I-III)
1.	Prihodi	1.676.882,00	2.152.814,00	2.364.844,00	2.580.038,00	206.159,00
2.	Rashodi	1.608.654,00	2.424.857,00	3.053.843,00	3.582.834,00	847.861,00
3.	Dobitak/Gubitak	68.228,00	-272.043,00	-688.999,00	-1.002.796,00	-641.702,00

Prihodi

Prikazani prihodi Ski centra se skoro u potpunosti sastoje od prodaje ski karata a prikazani prihodi se odnose na kalendarsku godinu a ne na zimske sezone. U 2011. godini su pored prihoda od prodaje ski karata prikazani i prihodi od zakupnina i ostali poslovnih prihodi u iznosu od 54.144,00 KM kao i finansijski prihodi od kamata na oročena sredstva kod poslovnih banaka u iznosu od 600.771,00 KM.

Rashodi

Rashodi su svi troškovi sadržani u prodanim učincima kao i troškovi koji terete ukupan prihod u obračunskom razdoblju u kojem su nastali.

Prikazane rashode Ski centra čine:

- Troškovi materijala,
- Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi,
- Troškovi proizvodnih usluga,
- Troškovi amortizacije i rezervisanja,
- Nematerijalni troškovi.

Troškovi materijala

U troškove materijala spadaju utrošeni materijal u prometu proizvoda, troškovi rezervnih dijelova, sitnog alata i inventara, HTZ opreme koja se u cjelosti otpisuje, troškovi vode, troškovi goriva i maziva i troškovi električne energije. Značajno je napomenuti da troškovi goriva i maziva po godinama iznose cca 120.000 (2010.), 125.000 (2011.), 220.000 (2012.) i 180.000 (2013.). Troškovi električne energije po godinama iznose cca 140.000 (2010.), 105.000 (2011.), 155.000 (2012.) i 145.000 (2013.).

Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi

U ove troškove spadaju bruto plate zaposlenih, druge bruto naknade isplaćene zaposlenim, troškovi bruto naknada isplaćenih članovima nadzornog odbora i odbora za reviziju, troškovi službenog puta, troškovi prevoza radnikate ostale naknade date radnicima i to 655.946 (2010), 876.693 (2011), 1.057.822 (2012), 1.012.052 (2013). U 2010. godini iznos plate obuhvata samo bruto plate radnika zaposlenih u ski centru bez zajedničkih troškova. 2011 godina pored radnika ski centra imamo i 1/3 zajedničkih troškova, a u 2012 i 2013 godini zajednički troškovi se dijele na pola sa sektorom ugostiteljstva.

Troškovi amortizacije i rezervisanja

Troškovi amortizacije po godinama iznose cca 193.703 (2007), 373.407 (2008), 361.842 (2009), 330.000 (2010.), 832.000 (2011.), 1.058.000 (2012.), 1.424.000 (2013.). Značajna uvećanja troškova amortizacije se odnose na izgradnju i aktiviranje novoizgrađenih šestosjeda, Sistema za vještačko osnježavanje, kupovina dvije nove mašine za uređenje ski staza te ostala ulaganja za nabavku osnovnih sredstava.

Tabela br.1 Analiza prodaje ski karata i broja skijaša

TIP KARTE	Sezona 2008/2009		Sezona 2009/2010		Sezona 2010/2011		Sezona 2011/2012		Sezona 2012/2013		Sezona 2013/2014	
	KOL.	VRIJEDN.	KOL.	VRIJED.	KOL.	VRIJED.	KOL.	VRIJEDN.	KOL.	VRIJEDN.	KOL.	VRIJEDN.
Pojedinacna	6456	32.280	5034	35.238	7317	36.585	11.761	58.103	13.214	66.070	4654	32.578
dnevna jedin.	3254	65.080	140	1.860	1635	31.440	978	14.700	405	9.000	206	4.120
prije podne	983	25.057	1367	31.998	4686	84.496	22.583	356.405	25.593	437.074		
poslije podne	4933	127.899	3958	109.803	9845	175.676	6.945	154.538	9.899	243.200	4014	85.163
Dnevna	17910	525.740	29097	759.034	20982	507.385	18.225	482.897	19.315	535.540	1693	50.910
2 dana	2138	112.120	2618	140.545	1978	100.512	2.295	117.077	3.169	167.048	117	6.327
3 dana	2306	181.549	2102	167.690	1484	111.060	2.673	190.586	3.330	271.569	329	21.217
4 dana	528	57.512	603	64.406	515	51.948	1.359	133.427	1.782	190.971	33	4.142
5 dana	1065	114.903	693	75.840	481	56.858	1.897	202.564	2.412	277.979	112	12.741
5 od 7							145	17.670	79	11.154		
6 dana	1972	298.542	1301	188.700	893	120.986	55	7.132	2.588	352.864	86	13.569
7 dana	1622	251.322	692	112.471	420	68.805	1.836	236.964	1.345	204.955	6	1.008
8 dana	222	36.525	53	9.498	71	12.801	822	117.845	127	22.970	1	224
9 dana	21	4.159	154	28.735	124	23.848	91	15.447	166	31.668	35	6.300
10 dana	449	75.437	160	33.344	61	12.924	156	17.647	110	23.047	2	384
10 dana od sez.	33	9.042	110	20.832	30	6.823	141	25.505	104	9.362	19	0
5 dana od sez.	59	9.440	146	20.585	92	10.382	29	6.260	69	9.908	16	428
100 poena	2778	318.325					1.132	113.024	1.138	125.180	86	10.650
Sezonska	617	131.018	502	119.488	260	75.522	488	132.277	680	200.270	687	218.525
sezonska prenos.					2	2.000	4	4.000	16	14.200	75	75.796
30 sati											143	24.347
UKUPNO:	47346	2.375.950	48730	1.920.067	50876	1.490.051	73.615	2.404.068	85.541	3.204.029	12314	568.429
UKUPNO bez pdv-a		2.030.726		1.641.083		1.273.548		2.054.759		2.738.486		485.837

Analizirajući prihode od prodaje ski karata vidi se da je sezona 2013/2014 u odnosu na predhodne imala veoma male prihode koji se nisu mogli predvijeti ni u najnepovoljnijim prognozama. Uslijed izostanka snježnih padavina, finansijske krize Olimpijski centar "Jahorina" je poslovao sa gubitkom koji ozbiljno ugrožava dalji kontinuitet poslovanja Društva

Tabela br 2 prikazuje koliko je bilo skijaških dana po sezonama, broj skijaša i maksimalan broj skijaša u jednom danu u sezoni(najbolji dan sezone).

Sezona 2007/2008	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana	3	25	31	29	31	8	127
Ukupno skijaša	367	18425	47785	39247	13698	1356	120878
Prosječno skijaša na dan	122	737	1541	1353	442	170	952
Ostvareni dnevni maksimum		3400					
Sezona 2008/2009	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		13	31	28	31	8	111
Ukupno skijaša		9411	36373	32943	14878	309	93914
Prosječno skijaša na dan		724	1173	1177	480	39	846
Ostvareni dnevni maksimum			2616				
Sezona 2009/2010	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		4	26	28	29		87
Ukupno skijaša		474	27108	38112	17781		83475
Prosječno skijaša na dan		119	1043	1361	613		959
Ostvareni dnevni maksimum				3551			
Sezona 2010/2011	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		6	31	28	29		94
Ukupno skijaša		1071	19577	33248	18203		72099
Prosječno skijaša na dan		179	632	1187	628		767
Ostvareni dnevni maksimum				3327			
Sezona 2011/2012	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		12	31	29	31	13	116
Ukupno skijaša		6964	49271	41562	24684	429	122910
Prosječno skijaša na dan		580	1589	1433	796	33	1060
Ostvareni dnevni maksimum				3343			
Sezona 2012/2013	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		23	31	28	31	13	126
Ukupno skijaša		15418	55854	51390	27020	698	150380
Prosječno skijaša na dan							1193
Ostvareni dnevni maksimum					3697		
Sezona 2013/2014	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		23	19	9	15		66
Ukupno skijaša		3791	6409	2889	7581		20670
Prosječno skijaša na dan							313
Ostvareni dnevni maksimum			986				

Iz tabele se vidi da je u sezoni 2012/2013 najveći broj skijaša u jednom danu bio 3697, a prosječan broj skijaša na dan 1193. U odnosu na smještajne kapacitete koje nudi lokacija cca. 5000 i dnevene skijaše koji ne borave na palnini evidentno je da

destinacija nije popunjena . Broj skijaša po sezonama je tekođe prikazan u tabelama. Analizirajući sezonu 2007/2008 i sezonu 2012/2013 koje su slične po broju skijaških dana tj. po vremenskim uslovima, a različite po pogledu modernizacije skijališta imamo sledeće pokazatelje, sezona 2012/2013 u odnosu na 2007/2008 pokazuje porast broja skijaša na destinaciji, međutim sezona 2010/2011 u odnosu na 2007/2008 iako je i u tom period skijalište bilo modernizovano pokazuje pad broja skijaša. Uzroke ovim stvarima moramo tražiti u invsticijama koje nisu dale rezultate kao i u napredovanju i otvaranju tržišta odnosno nova skijališta koja su konkurencija i imaju kvalitetniju ponudu u odnosu na OC Jahorinu. Broj skijaša se nije mnogo povećao modernizacijom vertikalnog transporta, naprotiv u pojedinim sezonama je bio i manji u odnosu na sezonu u kojoj nije bilo modernizacije. Akcenat u budućim ulaganjima mora biti na sistemu vještačkog osnježavanja.

2.2.2 Analiza starosne i kvalifikacione strukture sektora za tehniku i ski staze

U sektoru za tehniku i ski staze na dan 01.04.2014. godine je četrdeset i jedan stalno zaposleni radnik i jedan radnik na određeno vrijeme. Tabela 1 prikazuje radnike prema kavalifikacionoj strukturi i starosti.

Godine starosti	NK	PK	KV	VKV	NSS	SSS	VSS	VSS	MR	Suma
0-19										
20-30			1					3		4
31-40			10	1		1		1		13
41-50	1		4			6		2		13
51-60			5	1		4		1		11
61-65						1				1
Suma	1		20	2		12		7		42

Analizom starosne strukture radnika u sektoru, evidentno je da su starosne dobi 31-40 i 41-50 najbrojnije sa po trinaest radnika (30,94% po strukturi). Sledeća skupina koja broji jedanaest ljudi (26,18%) je 51-60. Manji broj radnika je u starasnoj dobi 20-30 i to četiri čovjeka (9,51%) i jedan radnik(2,37%) starosne dobi 61-65 .

Analizom kvalifikacione strukture dolazimo do sledećih rezultata. Kvalifikovani radnici čine najbrojniju grupu u koju spada dvadeset ljudi (47,60%). Srednja stručna sprema broji dvanaest radnika (28,56%). Visoka stručna sprema sedam radnika (16,65%).

Broj visoko kvalifikovanih radnika u sektoru je dva čovjeka(4,75%) i jedan nekvalifikovani radnik(2,37%).

Analizom zanimanja u sektoru za tehniku i ski staze došlo se do zaključka da bi bilo neophodno da se određena zanimanja usavrše i da se odradi prekvalifikacija u zanimanja koja su neophodna za neometano funkcionisanje sektora. Takođe postojeća zanimanja nisu adekvatno iskorišćena na pojedinim pozicijama u samoj sistematizaciji sektora.

Nova sistematizacija sektora koja je u pripremi pokazuje da je u sektoru potrebno cca. 25 stalno zaposlenih radnika. Naravno u zimskoj sezoni će se angažovati radna snaga na određeno vrijeme, a sve u skladu sa potrebama sektora. U postupku izrade nove sistematizacije će se voditi računa o zanimanjima radnika i raspodjeli na odgovarajuće radno mjesto napravljeno novom sistematizacijom. Racionalizacija radnih mjesta će se vršiti na način dokupa radnog staža, prirodnog odljeva radnika i davanjem otpremnina prema programu uprave i sindikalne organizacije Društva.

2.2.3 NASTAVAK INVESTICIJA (VERTIKALNI TRANSPORT)

Da bi se riješio problem skijališta vještačko osnježavanje treba da prati i nastavak investicija u verikalni transport.

Navešćemo sljedeće potrebe, a koje su u skladu sa prijedlozima iz "Master plana"

- Novi lift na Poljicama sa produženjem trese iznad Hotela Šator 500.000-600.000KM

- Novi lift u Rajskoj dolini (lift željo) 500.000KM
- Novi lift pored Hotela Jahorine 350.000KM
- Novi lift ili četverosjed u Rajskoj dolini (olimpik, pravila FISe) zbog održavanja takmičenja 4.000.000,00-5.000.000,00KM
- Postavljanje pokrivene trake na Poljicama (poligon za djecu) 200.000KM
- Postavljanje pokrivne trake pored Baza, Ogorijelica 200.000KM
- Rasvijeta za noćno skijanje na Poljicama 150.000KM
- Dvije nove mašine za uređenje snijega cc 500.000,00KM x 2

Ukuna investicija za završetak postojećeg stanja vertikalnog transporta iznosi:

8.500.000,00KM

2.3. PROBLEMI UGOSTITELJSTVA

U uslovima finansijske krize i recesije, te globalnog otopljavanja koje je za uzrok imalo izostanak sniježnih padavina, turistička privreda u Olimpijskom centru "Jahorina" je ostvarila rezultat kakav nije predviđen niti u najnepovoljnijim prognozama za zimsku sezonu 2013/2014. godinu. Godinu dana ranije, u izuzetno povoljnim vremenskim uslovima, finansijski rezultati su lošiji od očekivanih, tako da je i u tom periodu iskazan negativan finansijski rezultat u iznosu od 3.800.000 KM.

Što se tiče aktivnosti i rezultata hotela "Bistrica" očite su posljedice izostalog ulaganja u objekat koji se nalazi na veoma atraktivnoj turističkoj lokaciji. Naime, konkurentska turistička privreda na Jahorini u hodu je prilagođavala svoju poslovnu politiku savremenim kretanjima na tržištu kroz podizanje nivoa svojih smještajnih kapaciteta,

nivoa usluga i nivoa cijena, te tako bitno uticala na svu ostalu nespremnu ponudu da ostvari rezultate koji bi joj omogućili preživljavanje.

Izlaz iz takvog stanja je konačno utvrđivanje pristupa rješavanju zadatka društva, a to je privatizacija ili ulaganje u objekat s ciljem dugoročno održivoga razvoja. Trenutno stanje određuje pristup planiranju poslovanja u 2014. godini na način da se na pojedinim lokacijama u objektu i ugostiteljskim sadržajima na stazama, koji prema razrađenim projektima ostaju nepromijenjeni u osnovnoj strukturi, izvrši izgradnja, rekonstrukcija, adaptacija ili inovacija, kako bi se sa minimalnim ulaganjima poboljšala kvaliteta ponude i ostvarili veći prihodi. To naravno nije i ne može biti dovoljno da bi se riješili problemi finansiranja poslovanja društva. Gubitci u poslovanju društva se gomilaju i prijete kontinuitetu poslovanja. Bez konkretnog djelovanja na stabilizaciji društva kroz smanjivanje troškova, prije svega na višku zaposlenih, pojačanom marketinškom aktivnošću u otvaranju novih tržišta ili nedovoljno ispitanih tradicionalnih tržišta, te uz finansijsku podršku od strane vlasnika, izgledno je da bi se stabilizacija društva u 2016.godini mogla ostvariti.

2.3.1. Poslovni prihodi i rashodi po godinama:

R.br.	Naziv	2010	2011	2012	2013	2014(I-III)
1.	Poslovni prihodi	1.548.179	1.281.952	1.544.288	1.597.871	420.109
2.	Poslovni rashodi	2.230.789	2.646.330	2.796.391	2.911.969	718.244
3.	Poslovni gubitak	-682.610	-1.364.378	-1.252.103	-1.458.204	-298.135

Evidentno je da u posljednjih osam godina hotel "Bistrica" ostvaruje permanentan gubitak koji su posljedica lošeg smještaja i komfora za hotelske goste, niskog stepena iskorištenosti u mjesecima glavne sezone ispod 50%, a na godišnjem nivou oko 30%, zatim niske cijene za svoje usluge, iako one često odgovaraju iznosu za ono što se gostima pruža. Marketinške aktivnosti osim na domaće tržište bile su usmjerene na prostor EX Jugoslavije i očito je da ta tržišta nisu dovoljno obrađena, a klijentele sa drugih područja skoro da i nije bilo. Nedostatak snijega u pojedinim godinama je također uticao na ovakvo poslovanje, ali sa druge strane malo se učinilo na produžetku sezone i stvaranju uslova za cijelogodišnje poslovanje. Na poslovanje hotela "Bistrica" svakako ima uticaj i prisutne subjektivne slabosti koje čine rashodi bruto zarada za 81 stalnih i 15 sezonska radnika te troškova zajedničkih službi preko 60% od ukupnog prihoda, zatim troškovi energije, goriva, maziva i vode 21,5%, te troškovi amortizacije 30% i sa ovim egzaktnim ekonomskim pokazateljima su nam jasni pravci budućeg djelovanja na stabilizaciji poslovanja.

Prihod od 2.5.-2.6 milona KM koji u ovakvim okolnostima garantuje rentabilno poslovanje za sada je neostvarljiv, ali dodatnim ulaganjima u poboljšanje kvaliteta smještaja i boravka gostiju, povećanjem vanpansionske potrošnje i maksimalnih i sveobuhvatnim kontrilingom troškova i kvalitete usluga, došlo bi se do povećanja cijena naših usluga i povećanja broja gostiju, što bi za godinu dana ovaj hotel učinilo rentabilnim.

2.3.2 Plan poslovanja za period 01.04. do 31.12. 2014

	Opis	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Prihodi	51.976	205.307	75.300	125.900	105.000	60.000	120.000	70.000	120.000
2.	Rashodi	200.000	265.371	225.300	190.000	200.000	250.000	210.000	210.000	300.000
3.	Gubitak	149.024	59.921	150.000	64.100	95.000	190.00	90.000	140.000	180.000

Polazna osnova je dosadašnje poslovanje hotela "Bistrica" u proteklim godinama, te stanje na emitivnim tržištima, predviđanje kretanja cijena i ugovori sa dugogodišnjim partnerima i pojačane marketinške aktivnosti na novim tržištima ili nedovoljno obrađenih tradicionalnih tržišta. Planiranje prihoda izvršeno je na osnovu plana prodaje kapaciteta koji je izradio sektor Prodaje i marketinga, odnosno projekcije količina i cijena osnovnih usluga po tržištima i grupama. Troškovni dio napravljen je na osnovu dosadašnjeg poslovanja i iskustvene procjene fiksnih i varijabilnih troškova objekta i broju usluga, broju radnika i svih ostalih elemenata, kako bi se dobili ukupni prihodi i rashodi. U planiranju su uzete i poznate činjenice koje su vezane za povećanja cijena određenih troškova (električna energija, komunalna naknada, sirovine, materijal, itd.). Na osnovu tih elemenata, odgovorne osobe su sastavile finansijski plan poslovanja. Direktor hotela i šefovi pratećih službi u potpunosti su odgovorni za izvršenje planiranih veličina. Odstupanja su moguća jedino u slučaju eksternih uticaja ili više sile koja može prouzrokovati direktne ili indirektne štete.

Novi menadžment je počeo sa radom 01.04.2014.godine i u ovom kratkom vremenskom periodu nije se mogao napraviti pomak u ostvarivanju većeg prihoda, iako je napravljen Plan marketinga, promocije i prodaje do kraja godine gdje će se agresivnijim nastupom na tržištu pokušati dobiti veći broj klijentele. Stvoren je prostor za kontrolu troškova koji će za rezultat imati uštede u troškovima materijala, radne snage, energenata i vode. Napravljeni troškovi nabavki namirnica i pića iz 2013.godine, u visini od 200.000 KM dolaze na naplatu u prvoj polovini 2014.godine i bez obzira na uštede rezultati poslovanja za promatrani period će biti na nivou 2013.godine. Novi menadžment je odlučno krenuo prema stabilizaciji Društva i u aprilu je stavio pod kontrolu troškove 9 službenih automobila, 40 mobilnih telefona, korištenja slobodnih dana i radnog vremena, umanjenju ličnih dohodaka za pojedine kategorije zaposlenih, otkazivanja ljetovanja za zaposlene, kontrolu ulaza i izlaza roba, recepcijskog poslovanja i sportskog dijela, te njihova racionalizacija, kontrolu potrošnje goriva, električne energije i vode, te kontrolu naplata i dugovanja što za rezultat daju uštede do kraja godine u iznosu od 200.000 KM. To naravno nije i ne može biti dovoljno da bi se riješili problemi finansiranja poslovanja društva. Gubitci u poslovanju društva se gomilaju i prijete kontinuitetu poslovanja. Ostvareni gubitak u prva tri mjeseca uslijed

nedostatka snijega u iznosu od 298.414 KM i planirani gubitak za narednih devet mjeseci u iznosu od 1.118.145, pokazuju nam da će poslovanje u 2014. godini biti na nivou prošlogodišnje, koja se smatra jednom od najuspješnijih u zimskom periodu.

2.3.3. Trenutno stanje hotela „Bistrica“

U hotel „Bistrica“ od njenog otvaranja 1983 godine veoma malo se ulagalo i bez obzira što je on najveći i najfunkcionalniji objekat na Jahorini sa 8.500 kvad.metara, vrijeme je učinilo svoje i prema komforu koji hotel pruža, trenutno se mogu učiniti mali pomaci u odabiru klijentele. Izgradnjom dva do tri visoko kvalitetna objekta na Jahorini hotel „Bistrica“ je izgubio primat, te je sigurno da ne može više računati na klijentelu visokoplatežne moći, kao i na kogresni i spa turizam. Vijek trajanja ovakvih hotela je 30 godina i tada počinje period opadanja poslovanja, te dolazimo do odluke vlasnika oko ozbiljne rekonstrukcije ili odluke da sa manjim ulaganjima i marketinškim aktivnostima privučemo veći broj klijentele, gdje bi se povećala popunjenost i zimskim mjesecima na 80%, a na nivou godine 40%. Sigurno je da procenat od 8% vanpansinskog prihoda nije zadovoljavajući i tu postoji veoma mnogo prilika za to poboljšanje.

Hotel „Bistrica“ je u 2013.godini utrošila za gorivo 137.541 KM, električnu energiju 161.245 KM i potrošnju vode 63.916 KM, a zamjenom dotrajalih prozora, vrata i hidroizolacijom mogli bi doći do ušteda do 30%, odnosno oko 100.000 KM na godišnjem nivou.

Dnevni posao u hotelu se teško može poboljšati, jer je hotel dislociran i sva dnevna zbivanja su na skijalištu, pa je normalno razmišljanje da se na polaznim stanicama šesterosjeda Ogorijelica i Poljice izgrade dva objekta sa djelom ugostiteljskih sadržaja, te sadržaja za zadovoljenje skijaša (kasa, ambulanta, ski servis, ski rental, prodavnica, javni WC itd), te manji ugostiteljski objekat na izlaznoj stanici Skočine. Bez obzira i ako dođe do prodaje hotela „Bistrica“ ti objekti ostaju u vlasništvu OC Jahorina i oni imaju veoma dobar priliv finansijskih sredstava.

Prodajom terena ispod trgovki i upravne zgrade, te hotela „Jahorina“ obezbijedilo bi se dovoljno sredstava za realizaciju ovih planova, a dio sredstava bi se iskoristio i za utrošak u započete investicije u ski centru. Novi menadžment je napravio uvid u stanje

hotela i u periodu do kraja godine potrebno je angažovanjem zaposlenih otkloniti dio nedostataka, ali svi veći nedostaci iziskuju angažovanje specijaliziranih firmi i dodatna sredstva koja hotel "Bistrica" u ovome trenutku ne može izdvojiti.

Ovim Planom želi se pripremiti hotel "Bistrica" za ljetnju i zimsku sezonu i sve aktivnosti podrazumjevaju otklanjanje nedostataka i investiranje u poslovne aktivnosti za koje novi menadžment smatra da bi doprinjelo ostvarivanju većeg prihoda i smanjenju rashoda iako stvarni troškovi kompletne rekonstrukcije hotela prema procijenama građevinskih stručnjaka iznose oko 5.000.000 KM i u prvoj fazi rekonstrukcije bi se išlo na neophodna ulaganja te investiranjem u tri profitabilna ugostiteljska objekta i na kraju bi se obezbjedio dio sredstava za otpremnine i dokup radnog staža za 20 stalno zaposlenih na osnovu toga bi došli do optimalnog broja uposlenih od 60 radnika.

Otklanjanje trenutnih nedostataka je neophodno kako bi hotel "Bistrica" spremno dočekala narednu zimsku sezonu što bi za rezultat imalo povećanje cijena od 10-15 %.

Suteren:

- Sanirati ekonomski ulaz i magacinske prostore od curenja vode što je veći zahvat.
- Kuhinjski blok zahtjeva dodatne elemente, rješavanje odvoda i keramičke radove.
- U pansionском restoranu je potrebno zamjeniti stolove(80), nabaviti žardinjere sa cvijećem, promijeniti dio staklenih vrata i prozora i zamijeniti dotrajali drveni pod na terasi i kupovina sitnog inventara
- Izvršiti remont mašina, sušara i valjaka u vešeraju, te kupovina 700 kompleta posteljine, jer po inventuri ima 450 kompleta od kojih je 320 već u sobama
- Prostor „Kuglane“ od 200 kvadrata koji nije u funkciji od rata pretvoriti u „Club Bistrica“ gdje je potrebno uraditi pod, strop, farbanje i elektro insalacija.

Prizemlje:

- Zamjena staklenih prozora i vrata
- Zamjena dotrajalog drvenog poda na terasama kamin sale i bazena(80m)
- Zamjena dvoja vrata liftova
- Nabavka novog recepcijskog softera
- Kupovina novih uniformi za personal (80)
- Ugradnja dvije jacuzi kade na bazenu
- Nabavka savremenije opreme za teretanu

Sobe:

- Preko 70% kupatila imaju curenja od kada i WC šolja, što zahtjeva podizanje keramičkih pločica i rješavanje hidroizolacije (112 soba)
- U 40% kupatila uočeni su kvarovi na slavinama i WC šoljama, što zahtjeva njihovu promijenu (64 sobe).
- Krećenje 30 soba, zamjena sobne galanterije i radijatora u 30-tak soba
- Promjena 25 madraca ,15 kreveta ,10 ulaznih vrata i 10 noćnih ormarića i plakara.
- Potpuna adaptacija lamle B (34 sobe)

Vanjski sadržaji:

- Izgradnja objekta „ogorijelica“
- Izgradnja objekta „Poljice“
- Izgradnja objekta „Skočine“

Višak zaposlenih:

- obezbjediti dio sredstava za otpremnine i dokup radnog staža za 20 stalno zaposlenih na osnovu toga bi došli do optimalnog broja uposlenih do 60 radnika

Ukupna investicija za završetak prve faze rekonstrukcije ugostiteljskog dijela :

1.959.000,00 KM

2.3.4. Radna snaga

Hotel "Bistrica" na dan 01.04.2014. godine ima 81-og stalnog radnika i 12 radnika iz službi :pravna,finansijsko-računovodstvena i obezbjeđenja, gdje njihovi troškovi opterećuju hotel.

Tabela: Radnici prema kvalifikacionoj strukturi i starosti

Godine starosti	NKV	PKV	KV	VKV	NSS	SSS	VŠS	VSS	MR	UKUPNO
0 -19										
20 -30			5			1		1		7
31 -40			13	1		5		2		21
41 -50	2		7	3		8				20
51 -60	2	1	6	8		10	2	2	1	32
61 -65						1				1
U k u p n o	4	1	31	12		28	2	5	1	81

Starosna struktura pokazuje da je dominantna skupina između 51-60 godina (39.5% ili 32 radnika). Slijedeća najbrojnija skupina čine zaposleni između 31-40 godina (25.9% ili 21 radnik), te treća, najbrojnija skupina je između 41-50 godina (24.6% ili 20 radnika).

Prema kvalifikacionoj strukturi u hotelu "Bistrica" je zaposleno 38.2% ili 31 KV radnika (konobara, kuhara, grafičara, trgovaca, mašinaca),sa SSS 34.5% ili 28 radnika, te treću najbrojniju grupu čine VKV sa 14.8% ili 12 radnika.

Neredovni dolasci na posao će biti sankcionisani, učestala bolovanja će se provjeravati. Osam ranika duži period neće biti na platnim listama na osnovu trudničkih bolovanja i

bolesti, te penzionisanja, a dvoje radnika namjerava uzeti neplaćeno odsustvo u trajanju tri do šest mjeseci, pa će se u određenim kratkim periodima angažovati dva – tri radnika na najniže poslove. Izradom nove sistematizacije, kojom je planirano do 60 stalnih radnika, izvršit će se racionalizacija na način prirodnog odljeva, dokupa radnog staža i davanja otpremnina prema programu menadžmenta i Sindikalne organizacije Društva, a prema odluci Nadzornog odbora (u toku anketiranje zaposlenih).

2.4 DRUGI PROBLEMI SA KOJIMA SE SUOČAVA OC JAHORINA

2.4.1 Pravni problem investicija (analiza sistema vertikalni transport)

Investicionim sredstvima dobijenim od Vlade Republike Srpske u ukupnom iznosu od 41.000.000,00 KM obezbjeđenih:

II emisijom akcija od vrijednosti u iznosu od 10.000.000,00 KM dana 11.11.2008. godine;

III emisijom akcija od vrijednosti u iznosu od 16.000.000,00 KM dana 07.07.2009. godine;

I emisijom konvertibilnih obveznica u iznosu od 15.000.000,00 KM dana 15.03.2011. godine.

Na prijedlog Nadzornog odbora Skupština akcionara Društva je usvojila akt Projekcija investicioih ulaganja, broj: 977-OC/08 i Trogodišnji investicioni plan 2009-2011, kojim je predviđena izgradnja šestosjedih žičara.

Nakon provedenog otvorenog postupka javne nabavke isporuka i montaža dvije nove isklopive šestosjede žičare Poljice i Ogorjelica I sa garažom za korpe kapaciteta po 3.000 putnika na čas po principu ključ u ruke zaključen je Ugovor broj: 1520- OC/09 od 12.08.2009. godine sa najpovoljnijim ponuđačem LEITNER (SCHWEIZ) AC, ukupne vrijednosti 18.308.160,00 KM bez PDV-a. Nabavka je podjeljena u dvije faze.

Prva faza, isporuka i montaža isklopivih šestosjedih žičara završena je u oktobru 2009. godine, sa kapacitetom od 2.000 putnika na čas po žičari.

Druga faza, povećanje kapaciteta na ugovorenih 3.000 putnika na čas i izgradnja garaže Ogorjelica predviđene su po završetku zimske turističke sezone 2009-2010 za narednu godinu.

Ministarstvo za prostorno uređenje građevinarstvo i ekologiju RS izdalo je upotrebne dozvole;

Rješenje o davanju odobrenja za upotrebu šestosjede žičare Ogorjelica I broj 15-360-14/09 od 04.11.2010. godine;

Rješenje o davanju odobrenja za upotrebu šestosjede žičare Poljice broj 15-360-13/09 od 03.11.2010. godine, na osnovu Zapisnika o tehničkom pregledu izvršenom od strane Zavoda za izgradnju grada Banja Luke d.o.o. Banja Luka.

Izgradnjom garaže za korpe za šestosjedu žičaru Ogorjelicu I realizovana je druga faza izgradnje, koja je preduslov za povećanje kapaciteta šestosjednih žičara na 3.000 putnika na čas. Garaža Ogorjelica nije dobila pozitivno mišljenje Komisije za tehnički prijem nakon ponovljenog naknadnog tehničkog prijema (troškovi naknadnog tehničkog pregleda iznosili su 15.000,00 KM). Još uvijek nemamo upotrebnu dozvolu za garažu Ogorjelica I i povećanje kapaciteta na tri hiljade putnika na čas. U toku je otklanjanje nedostataka po Zapisniku što je preduslov za pozitivan nalaz Komisije za tehnički prijem i dobijanje upotrebne dozvole na ugovorene kapacitete.

Šestosjedi Poljice i Ogorjelica I su u funkciji i upotrebi, iako još uvijek nisu otklonjeni svi nedostaci.

Na žičarama Poljice i Ogorjelica I nije u funkciji CPS - sistem kontrole položaja sajle na žičari, koji nikada nije bio u funkciji, iako je bio jedan od uslova predviđenih tenderskom dokumentacijom i Ugovorom o nabavci.

Veliki problem predstavljaju signalni kablovi na žičarama Poljice i Ogorjelica I. Rezervni kablovi koji su položeni u zemlju nisu u funkciji, zbog loše izvedenih radova. Problem se mora hitno rješavati, jer je u pitanju komunikacija polaznih i izlaznih stanica na šestosjedima Ogorjelica I (nema više ni jedan rezervni vod), i Poljicama (par u rezervi). Neophodno je naći rješenje i obezbjediti nove vodove signalnih kablova. Žičare su pod

garancijom do maja 2015. Godine i do početka naredne sezone svi nedostaci moraju biti otklonjeni.

Izgradnja podzemne garaže realizovana je na osnovu zaključenog Ugovora o nabavci radova na izgradnji garaže sa funkcionalnim garažnim sistemom za isklupivu šestosjedu žičaru Poljice, broj: 923-OC/12 od 11.04.2012. godine, zaključenim sa LEITNER (SCHWEFZ) AG, u vrijednosti od 2.150.000 KM. Garaža je dobila upotrebnu dozvolu.

Ugovor o nabavci roba isklupive šestosjede žičare Skočine kapaciteta 2.000 putnika na čas sa mogućnošću povećanja na 2.400 putnika na čas, broj: 851-OC/12 od 05.04.2012. godine u vrijednosti od 9.330.000 KM (bez PDV-a), dodjeljen je jedinom ponuđaču grupi ponuđača LEITNER – Majnex, nakon treći put provedenog postupka nabavke.

Ugovorne strane zaključile su Aneks, broj: 3095-OC/12 od 18.12.2012. godine, kojim su ugovorene obaveze podjeljene u dvije faze.

Prva faza: završetak radova, puštanje u rad žičare do 21.12.2012. godine i dobijanje privremene upotrebne dozvole za rad žičare.

Druga faza otklanjanje nedostataka utvrđenih, Zapisniom Komisije za tehnički pregled i izgradnja garaže Skočine za korpe. Nedostaci na žičari nisu otklonjeni u ostavljenom roku, dobijena je po drugi put privremena dozvola za žičaru (troškovi tehničkog pregleda iznosili su 66.523,64 KM). Do 27. jula potrebno je otkloniti sve nedostatke da bi se dobila upotrebna dozvola za žičaru sa garažom. Na sastaku održanom 18.03.2014. godine, postignut je dogovor između Investitora, Izvođača i Nadzornog organa da se svi nedostaci otkolone do 20.05.2014. godine. U toku su aktivnosti Izvođača na otklanjanju nedostataka.

2.4.2.Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na Jahorni

Jedan od problema Društva je i pitanje rješavanja imovinsko-pravnih odnosa na Jahorini. Regulacionim planom Posebnog područja Jahorine određen je obuhvat ski staza i postojeće infrastrukture vertikalnog transporta koji se nalazi na zemljištu u vlasništvu RS i manjim djelom u vlasništvu lokalnih zajednica opština Trnovo i Pale.

Društvo u narednom periodu planira navedeno pitanje riješiti dobijanjem koncesije na osnovu Zakona o koncesijama RS ("Sl. gl. RS broj 59/13"). Dobijanje koncesije je jedini način rješavanja imovinsko-pravnih odnosa i Društvo bi stvorilo uslove za nesmetano obavljanje, privredne djelatnosti od opšteg interesa.

2.4.3. Konverzija obveznica

I emisijom konvertibilnih obveznica u iznosu od 15.000.000,00 KM, Društvo je obezbjedilo sredstva za nastavak investicija: nabavka i montaža šestosjeda Skočine, izgradnja sistema za osnježavanje dijela skijališta Jahorne i drugu infrastrukturu skijališta Jahorine u cilju razvoja i unaprijeđenja turističke ponude istočnog dijela Republike Srpske. Članom 5. Odluke o prvoj emisiji konvertibilnih obveznica javnom ponudom na berzi predviđena je mogućnost zamjene obveznice u akcije Društva. Društvo je u martu ove godine objavilo Javni poziv imalacima obveznica, čime su stvoreni preduslovi za postupak konverzije. Zakazana je Vanredna skupština Društva za 09.04.2014. godine. Vanredna skupština je otkazana jer se imalac obveznica IRB nije se u ostavljenom roku izjasnio po Javnom pozivu. Krajem 2013. godine IRB je zbog neplaćanja prispjelih anuiteta pokrenuo sudski postupak sa tužbenim zahtjevom u iznosu od 2.871.428,55 KM (dva prispjela anuiteta). Dana 13.04.2014. godine dospio je i treći anuitet u iznosu od 1.907.142,86 KM, pa ukupne obaveze Društva iznose 4.778.571,43 KM. IRB na zadnjem ročištu povećala je svoj tužbeni zahtjev na navedeni dospjeli iznos.

2.4.4. Presuda po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo, u predmetu hotel Koran

Po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo protiv Akcionarskog društva Olimpijski centar Jahorina Pale, u vezi hotela Koran Pale, Viši privredni sud u Banja Luci dana 26.12.2013. godine, donio je Presudu br. 61-0-Ps-000024-13-PŽ-2, kojom je Društvo, obavezao da isplati MDP UPI Srpsko Sarajevo, iznos od 1.062.600,00 KM sa prispjelim zakonskom kamatom u iznosu od 1.008.600,00 KM i da nadoknadi troškove postupka u iznosu od 17.524,95 KM. Društvo je izjvilo Reviziju Vrhovnom sudu RS. Neophodno je napomenuti da je Odlukom Vlade RS objekat bez naknade izuzet od Društva 2001. godine i ustupljen JU Studentski Centar u čijem je i danas posjedu. MDP UPI Srpsko Sarajevo, privredni subjekat u 100% vlasništvu Vlade RS, ne obavlja nikakvu djelatnost

i nikada još nije izvršio preregistraciju društva u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima.

2.4.5. Postupak privatizacije državnog kapitala, zemljišta ispod hotela Jahorina i zemljišta za redovnu upotrebu

Na osnovu Programa privatizacije državnog kapitala Društava, na osnovu člana 8a. Zakona o privatizacije državnog kapitala u RS, Društvo je u 2010. godine, pokrenulo postupak privatizacije parcela označenih kao k.č. br. 1618/529 površine 571 m², k.č. br. 1618/133 površine 690 m², 1618/530 površine 293 m², 1618/531 površine 334 m² i 1618/351 površine 9470 m². RUGIP PJ Pale, u 2011. godine donosi prvostepeno Rješenje kojim se utvrđuje vlasništvo na predmentim parcelama u korist Društva. Po žalbi Pravobranilaštva RS ukinuta je prvostepena odluka i predmet ponovo vraćen na odlučivanje. U ponovljenom postupku kao zainteresovana strana u postuku učestvuje GRAS d.o.o. Istočno Sarajevo. Nakon provedenih radnji u ponovljenom postupku donijeto je novo Rješenje 2013. godine, kojim se zemljište ispod hotela Jahorina sa zemljištem za redovnu upotrebu dodjeljuje Društvu da bi u žablenom postuku ovaj put po žalbi GRAS d.o.o. Istočno Sarajevo, odluka bila ponovo ponišeta i vraćena po treći put pred prvostepni organ. Na ovaj način Društvu je onemogućeno da poveća svoj kapital u iznosu oko 3.000.000,00 KM i omogući rješavanje pitanja ruševina hotela Jahorina.

3. PLANOV I ZA PRELAZAK NA POSLOVANJE SA DOBITKOM

Uvod

Sve predočene analize su sugerisale da se OC Jahorina danas nalazi u nezavidnom položaju zbog toga što je dosadašnji proces investiranja proveden uz mnogo nedostataka od izbora predimenzioniranih liftova do tehnički loše odrađenih radova, ali da je ipak ključni faktor to što investicioni ciklus nije doveden do kraja tako da modernizacija sistema vertikalnog transporta i djelimična izgradnja sistema vještačkog osnježavanja za sada nije dala očekivane rezultate u obliku rasta prihoda dok je istovremeno društvo dovedeno u situaciju da mora da snosi ogromne troškove amortizacije i otplate dugova (podsjećamo dodatni godišnji troškovi iznose 2,66 miliona KM).

Zbog toga smo u ovom završnom dijelu naše analize sačinili planove završetka investicija nakon kojih bi OC Jahorina došla u situaciju da postane konkurentna svim planinskim centrima u regionu i da posljedično počne poslovati sa dobitkom.

Dugoročan razvoj je nemoguć ako se ne preživi kratak rok zbog čega smo ponudili dva načina za prevazilaženje gorućih problema u OC Jahorina (planovi A i B).

Međutim, akcenat ovog dijela analize je ipak na trajnom postavljanju OC Jahorina na zdrave noge, zbog čega smo ponudili nekoliko varijanti planova (planovi C, D i E) za dostizanje tog cilja i to kako bi se vlasnik (Vlada Republike Srpske) mogao odlučiti za varijantu koja mu najviše odgovara.

Da bi smo objasnili naše prijedloge dajemo još jednom tabelarni prikaz potrebnih ulaganja kako bi se završio proces modernizacije OC Jahorina i time investicija (dosadašnja i buduća) stavila u funkciju.

Tabela br. 10 – Potrebna ulaganja u OC Jahorina	
Namjena:	Iznos (u KM)
Popravka sistema za osnježavanje na Skočini	400.000
Završetak sistema osnježavanja	4.578.057,50
Završetak investicija u vertikalni transport	8.500.000
Rekonstrukcija hotela Bistrica	5.000.000
Izgradnja ugostiteljskih objekata na stazama	1.000.000
Ukupno	19.478.057,50

3.1. Prevazilaženje kratkoročnih problema – Planovi A i B

Problemi koje menadžement OC Jahorina mora da prevaziđe u 2014. godini su direktna posljedica katastrofalne zimske sezone koja je, kao što smo pokazali dovela do smanjenja prihoda u prvom kvartalu 2014. godine za 2.522.485 KM u odnosu na isti kvartal prethodne godine.

Kao posljedica ovog gubitka prihoda direktno je dovedena u pitanje likvidnost preduzeća, o čemu smo već govorili, pa se procijenjuje da do kraja 2014. godine radnicima neće moći biti isplaćeno najmanje deset¹² (10) plata, te da finansijske obaveze ka IRB neće moći biti servisirane.

Čak i da ne dođe do blokade računa i sama činjenica da bez plata radnici neće željeti izvrše radove na pripremi staza za zimsku sezonu (vrši se ljeti), te uz isključenu struju i vodu, jasno sugerije da će postati upitna i sljedeća zimska sezona (2014/2015.), što onda vodi društvo u siguran stečaj.

¹² Dvije plate već kasne.

Zbog svega ovoga molimo Vladu Republike Srpske da nam hitno pomogne da nađemo izlaz iz tekuće situacije kako radna mjesta 164 radnika, te 36,7 miliona KM državnog kapitala i 15 miliona KM duga IRB-u ne bi bilo dovedeno u pitanje.

3.1.1. Plan A

Plan A predstavlja varijantu koja bi sa pravne strane bila najjednostavnija, te za rukovodstvo OC Jahorina najpoželjnija (za tekuće poslovanje). Ovaj plan sadrži četiri komponente:

1. Finansijsku intervenciju Vlade Republike Srpske iz budžeta koja bi bila obrazložena izuzetno lošom zimskom sezonom kojom bi se OC Jahorina dotirao iznos ne manji od 1,4 milion KM;
2. Finansijsku intervenciju Vlade Republike Srpske iz budžeta od 400.000KM u cilju smanjenja broja radnika (otpremnina 30-40radnika)
3. Vlada Republike Srpske bi naložila članovima Nadzornog odbora OC Jahorina koje je imenovala da odobre oko 750.000 KM iz sredstva namjenjenih investicijama kojima OC Jahorina trenutno raspolaže. Naglašavamo da OC Jahorina već na ovaj način posudio 865.000 KM iz sredstva za investicije tokom prošle godine, te da ova sredstva još nisu vraćena.
4. Hitnu konverziju obveznica sa pripadajućim kamatama u akcije čemu se trenutno protivi IRB Republike Srpske iako su obveznice emitovane kao konvertibilne I to sa pravom da postupak konverzije pokrene i dužnik.

Uz ovu intervenciju OC Jahorina bi mogao da ne stvara nova dugovanja ka radnicima i nova dugovanja prema dobavljačima mada već stvorene obaveze ne bi mogao da izmiri.

3.1.2. Plan B

Plan B predstavlja varijantu u kojoj bi OC Jahorina ušla u potpunosti spremna u narednu turističku sezonu (plate radnika, obaveze prema dobavljačima, dio neophodnih **investicija u skijalište i u ugostiteljstvo**). On se sastoji od četiri komponente.

1. Finansijsku intervenciju Vlade Republike Srpske iz budžeta koja bi bila obrazložena izuzetno lošom zimskom sezonom kojim bi se OC Jahorina dotirao iznos ne manji od 1,4 milion KM;
2. Finansijsku intervenciju Vlade Republike Srpske iz budžeta od 400.000KM u cilju smanjenja broja radnika (otpremna 30-40radnika)
3. Finansijsku intervenciju Vlade Republike Srpske iz budžeta od 2,5 milona KM za neophodne investicije
4. Vlada Republike Srpske bi naložila članovima Nadzornog odbora OC Jahorina koje je imenovala da odobre oko 750.000 KM iz sredstva namjenjenih investicijama kojima OC Jahorina trenutno raspolaže. Naglašavamo da OC Jahorina već na ovaj način posudio 865.000 KM iz sredstva za investicije tokom prošle godine, te da ova sredstva još nisu vraćena.
5. OC Jahorina bi sa IRB-om Republike Srpske sklopio ugovor o reprogramiranju obaveza po osnovu kamata nastalih emitovanjem obveznica sa grejs period od najmanje 2 godine, preduslov je konverzija obveznica i to kako za dospjele obaveze, tako i za one koje dospjevaju u ovom period. Na ovaj način bi OC Jahorina riješio pitanje emitovanih obveznica.

Iz prethodnog je jasno da je moguće napraviti i treću i četvrtu varijantu koje bi predstavljale kombinaciju prethodne dvije. Npr. finansijsku intervenciju Vlade uz reprogram obaveza po obveznicama ili pozajmljivanje sredstva za investiranje uz konverziju obavezica.

3.2. Prevazilaženje dugoročnih problema – planovi C, D i E

Za prevazilaženje dugoročnih problema potrebno je dodatno investiranje. Planovi C, D i E su zapravo nacrti tri finansijske konstrukcije kako bi ovo investiranje bilo i realizovano.

3.2.1. Plan C

Ovaj plan je zapravo i najjednostavniji. Podrazumjeva da Vlada Republike Srpske direktno ili preko IRB-a obezbjedi dodatnih 19,5 miliona KM kako bi postojeći investicioni ciklus bio zaokružen. Pri tome, analiza finansijskog položaja je pokazala da bi OC Jahorina mogao da podnese ova ulaganja samo ako bi se radilo o porastu vlastitog kapitala odnosno o dokapitalizaciji, ali ne i o rastu dugoročnog duga.

3.2.2. Plan D

Prema ovom planu u prvoj fazi bi OC Jahorinu, trebalo transformisati u holding, a vertikalni transport skijaša i ugostiteljsvo razdvojiti kroz formiranje dva posebna akcionarska društva. U drugoj fazi ovog plana bi svako od ova dva društva trebalo da nađe privatnog partnera koji bi stekao većinsko vlasništvo nad vertikalnim transportom/ugostiteljsvom pretvarajući OC Jahorina u neku vrstu investicionog fonda.

Na taj način država ne bi morala da investira dodatna sredstva, dok bi inicijativa za razvoj planine postepeno ali u potpunosti bila prepuštena privatnom kapitalu.

Potencijalni problem ovog plana je potrebno vrijeme koje ne ide na ruku OC Jahorina.

3.2.3. Plan E

Plan E podrazumjeva hitnu prodaju hotela Bistrica i investiranje ovako pribavljenih sredstava u vertikalni transport i osnježavanje i ugostiteljstvo na stazam kako bi investicioni ciklus bio završen. Podsjećamo, knjigovodstvena vrijednost hotela Bistrica je oko 13,6 miliona KM. Diskutabilno je koliko je to realna procijena vrijednosti, pa nadzorni odbor govori o svega 8,1 milion KM kao o realnoj vrijednosti hotela Bistrica. Ovaj iznos djeluje nerealno nisko¹³ za normalne okolnosti, međutim kako se radi o

¹³Hotel Bistrica raspolaže sa 8.500 m² pa je cijena po kvadratu 940 KM dok je tržišna cijena kvadrata na Jahorini oko 4.000 KM.

likvidacionoj cijeni jednog prilično amortizovanog hotela ova procijena možda nije daleko od realne. Pored toga još oko 4 miliona bi se mogli obezbijediti od prodaje druge imovine¹⁴ OC Jahorina. Sa tim sredstvima bi se onda mogao finansirati završetak oko 80% preostalih potrebnih¹⁵ ulaganja.

Naglašavamo da bi ovaj plan doveo do dotanog umanjenja vlastitog kapitala OC Jahorina jer bi bili priznati neki skriveni gubici.

Potencijalni problem ovog plana je prevelika zavisnost od postignutoj cijeni prodaje hotela Bistrica. Ako se procijenjena cijena ne bi mogla postići nedostajalo bi sredstva za ulaganje u vertikalni transport skijaša/osnježavanje usljed čega bi se problemi u Olimpijskom centru samo nastavili dok bi centar ostao bez značajne imovine.

U slučaju da se ni jedan plan ne realizuje radnicima bi do kraja godine kasnilo 10 plata, što predstavlja ozbiljanu i veliku opasnost pred početak sezone, jer radnici u sezoni mogu stupiti u štrajk i obustaviti rad centra što bi dovelo do veoma loše medijske slike i dalo OC Jahorini loš imidž koji je nakon te slike jako teško vratiti na pozitivno funkcionisanje. Takođe problem bi bio i nemogućnost izmirivanja obaveza dobavljačima roba, elektrodistibuciji i vodovodu (800,000KM), što bi bile prijetnje isključivanje istih u zimskom periodu i blokadu centra.

Direktor

mr Velibor Lazarević

¹⁴Trgovki, Upravne zgrade i hotela "Jahorina".

¹⁵Bez 5 milona KM investicija vezanih za Bistricu potrebna ulaganja iznose oko 14,5 miliona KM.