



A. D. OLIMPIJSKI CENTAR „JAHORINA“ PALE

Jahorina bb, 71423 Jahorina

MATIČNI BROJ: 1454471 OSNOVNI SUD U ISTOČNOM SARAJEVU BROJ: U:507/02

JIB: 4400579510008 PIB: 400579510008

KOMERCIJALNA BANKA 571-050-00000261-37 BALKAN INVESTMENT AD 568-806-11000019-24

RAIFFEISEN BANK DD 161-000-00759500-41 NLB RAZVOJNA BANKA AD 562-012-00002575-39

Ovaj dokument predstavlja poslovnu tajnu A.D. OC „Jahorina“ Pale i može se davati na uvid samo službenim licima po pismenom odobrenju Direktora A.D. OC „Jahorina“ Pale

**ANALIZA STANJA U A.D. OC „JAHORINA“ PALE NA DATUM
31.3.2015. GODINE SA PRIJEDLOGOM MJERA ZA POBOLJŠANJE
POSLOVANJA**

Autori:

Mr Velibor Lazarević /Tehnička analiza/

Doc. dr Marko Đogo /Finansijska analiza/

Goran Brčkalović /Analiza ugostiteljstva/

Branislav Lolović/Tehnička analiza/

Mladen Maletić /Pravni problem/

Nada Šljivić /Finansijska analiza/

Sadržaj:

Uvod.....	4
I. Finansijska analiza poslovanja A.D.OC „Jahorina“Pafe.....	5
Izvršni sažetak finansijske analize.....	5
1.1. Analiza finansijskog rezultata.....	6
1.1.1.Vrijednost prodatih karata za donju tačku rentabilnosti.....	11
1.1.2.Analiza finansijskog rezultata na bazi poslovnog ciklusa.....	12
1.1.3.Donja tačka rentabilnosti (II): rast prihoda iz redovne djelatnosti dovoljan za 0 rezultat iz redovnog poslovanja.....	13
1.2. Analiza finansijskog položaja.....	14
1.2.1. Analiza finansijske ravnoteže.....	14
1.2.2. Analiza solventnosti i zaduženosti.....	16
1.2.3. Analiza reproduktivne sposobnosti.....	17
II. Tehnička analiza.....	18
2.1. Analiza sistema za osnježavanje.....	18
2.1.1 Tehnička rješenja za popravku postojećeg sistema Skočine.....	19
2.1.2 Studija osnježavanja kompletnog skijališta Jahorina.....	19
2.2 Analiza sistema kosog transporta.....	20
2.3. Analiza stanja sa stazama.....	21
2.4. Analiza problema u radu ski-centra u protekloj sezoni.....	23
2.5. Finansijska analiza u sektoru za tehniku i ski staze (vertikalni transport).....	25
2.5.1. Prihodi.....	26
2.5.2. Rashodi.....	26
2.5.3. Analiza starosne i kvalifikacione strukture zaposlenih sektora za tehniku i ski staze.....	28
2.6. Nastavak investicija.....	29
III. Analiza ugostiteljstva.....	31
3.1. Vizija.....	32
3.2. Plan prihoda.....	32

3.3.	Plan rashoda.....	33
3.4.	Broj i struktura zaposlenih na neodređeno vrijeme.....	35
3.5.	Tekuća i investiciona ulaganja.....	35
3.6.	Akcionni plan.....	37
3.7.	Zaključak.....	39
IV.	Pravni problem sa kojima se suočava A.D.OC „Jahorina“ Pale.....	39
4.1.	Konverzija obveznica.....	40
4.2.	Presuda po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo, u predmetu hotel Koran.....	40
4.3.	Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na Jahorni.....	41
	Postupak privatizacije državnog kapitala zemljišta ispod hotela Jahorina i zemljišta koje služi za redovnu upotrebu hotela Jahorina.....	42
V.	PLANOVI ZA PRELAZAK NA POSLOVANJE SA DOBITKOM.....	43
5.1.	Prevazilaženje kratkoročnih problema.....	43
5.2.	Prevazilaženje dugoročnih problema.....	44
5.2.1.	Plan A – Ulaganja u punom neophodnom iznosu.....	45
5.2.2.	Plan B – Minimalna ulaganja.....	45
5.2.3.	Finansijske konstrukcije za finansiranje neohodnih ulaganja.....	46
5.2.3.1.1.	Finansijska konstrukcija C.....	46
5.2.3.1.2.	Finansijska konstrukcija D.....	46
5.2.3.1.3.	Finansijska konstrukcija E.....	46
5.2.3.1.4.	Finansijska konstrukcija F.....	47
	APPENDIX.....	
	Tabela 6a.....	
	Tabela 6b.....	

Uvod

Jedna od najtežih godina u periodu poslovanja A.D. OC "Jahorina" Pale je iza nas. Prvo, topla zimska sezona bez snijega koja je unuštala najproduktivniji dio godine, a zatim i majske poplave su devastirali poslovne prihode A.D. OC "Jahorina" Pale u 2014. Osim toga, problem na koje smo upozoravali i prethodnih godina (prije svega problem konvertibilnih obveznica koje vlasnik odbija da konvertuje, a zatim i brojni imovinsko-pravni problemi), nisu trajno riješeni, a sa odlaganjem njihovog rješavanja situacija postaje sve složenija.

Ipak, ima i pozitivnih pomaka, počevši od uspješne zimske sezone 2014/2015. koja predstavlja sa stanovišta broja prodatih karata i ostvarenih prihoda jednu od najuspješnijih sezona do sada. Zatim tu su i optimistička očekivanja o rastu popunjenosti kapaciteta do kraja 2015. godine zahvaljujući već ugovorenim aranžmanima.

I. Finansijska analiza poslovanja A. D. OC „Jahorina“ Pale u periodu 31.3.2014-31.3.2015. godine

Izvršni sažetak finansijske analize

Poslovanje A.D. OC „Jahorina“ Pale u proteklih godinu dana (31.3.2014-31.3.2015. godine) karakteriše usporavanje negativnih trendova. Ovo je posljedica znatno bolje zimske sezone, jedne mjere Vlade Republike Srpske, te na kraju, ali ne manje važno, mjera racionalizacije i revitalizacije koje je proveo sadašnji menadžment preduzeća. Zahvaljujući svim ovim faktorima bruto gubitak je smanjen za skoro 2/3 tako da je iznosio i dalje visokih 2,56 miliona KM naspram 6,76 miliona KM u period ranije.

Najviše razloga za zadovoljstvo daje činjenica da je u zimskoj 2014/15. godini A.D. OC „Jahorina“ Pale zabilježila najveći broj skijaša u poslijeratnom periodu (93.089) i najveći prihod od prodaje ski-karata (3.263.498 KM). Međutim, naša analiza pokazuje da ova vrijednost nije dovoljna čak ni da se pokrije porast troškova amortizacije proistekao iz investicija u vertikalni transport i osnježavanje u prethodnih par godina. Zapravo za pokrivanje ovog troška prihodi od prodaje ski karata bi morali biti veći za dodatnih 700.000 KM godišnje. Za dostizanje donje tačke rentabilnosti prihodi od prodaje ski-karata bi trebali da dostignu 4,5 miliona KM ili 1,25 miliona KM više nego što su iznosili u 2014/15. Zabrinjavajući je i trend pada broja gostiju u smještajnim kapacitetima i pad prihoda po toj osnovi. Za dostizanje donje tačke rentabilnosti prihodi od pružanja usluga hotelskog smještaja bi morali iznositi najmanje 1.650.000 KM godišnje, što menadžment ocjenjuje kao ostvarivo.

Negativne rezultate iz transakcija finansiranja (kamate na emitovane konvertibilne obveznice) i ostalih transakcija (uglavnom tužbe protiv A.D. OC „Jahorina“ Pale), menadžment A.D. OC „Jahorina“ Pale shvata kao eksterni faktor koji ne može da se riješi bez pomoći nadležnih institucija, i prijetu da ruinišu napore da se značajno povećaju prihodi iz redovnog poslovanja i tako rezultat iz redovnog poslovanja nakon dužeg niza godina dovede na pozitivno poslovanje.

Što se tiče finansijskog položaja, on je sasvim očekivano, nakon još jedne godine koja se završila sa negativnim finansijskim rezultatom, dodatno pogoršan. Najveću prijetnju predstavlja dalje pogoršanje i onako loših pokazatelja likvidnosti preduzeća. Tako je odnos likvidnih sredstva i kratkoročno vezanih sredstava spram kratkoročnih izvora finansiranja koji bi da iznosi oko 1:1, na datum 31.3.2015. godine iznosio svega 1:4,72, dok je godinu dana ranije iznosio 1:3,9.

S druge strane solventnost je i dalje zadovoljavajuća mada je došlo do pogoršanja odnosa sopstvenog i pozajmljenog kapitala na 1,52: 1 na kraju 2014. godine u odnosu na 1,86:1 godinu dana ranije. Osnovni uzrok ovoga pogoršanja je smanjenje kapitala usljed knjiženja gubitaka na teret kapitala. Takođe solventnost je više nego zadovoljavajuća budući da je odnos poslovne aktive i ukupnih obaveza 2,53: 1, ali je i ovdje nastupilo pogoršanje u odnosu na prošlogodišnjih 2,875: 1.

1.1. Analiza finansijskog rezultata

U skladu sa usvojenom metodologijom iz prošlogodišnjeg (prvog) izvještaja, analizu finansijskog rezultata nismo pretjerano formalizovali već smo je pojednostavili i donekle "kolokvizovali" kako bi i čitaocima koji nemaju znanje iz oblasti analize bilansa omogućili da steknu uvid u problem sa kojima se susreće menadžement A.D. OC "Jahorina" Pale. Tako smo najvažnije podatke o strukturi prihoda i rashoda izdvojili, grupisali i razvrstali u svega nekoliko tabela i grafika.

Tradicionalan početak analize finansijskog rezultata tj. analizu strukture prihoda i rashoda je data u obliku dvije tabele (tabela 1A i 1B). Razlog za postojanje dvije početne tabele ove godine je obezbjeđivanje uporedivosti (tabela br. 1A) i potreba da se rezultat poslovanja posmatra tačnije sa stanovišta prirode poslovanja A.D. OC "Jahorina" Pale i odgovornosti menadžemanta za taj rezultat (tabela br. 1B). Naime, tabela 1A je sastavljena na osnovu finansijskog rezultata u kalendarskoj godini, što omogućava uporedivost sa tabelom 1 iz prošlogodišnjeg izvještaja. S druge strane tabela 1B je sastavljena na osnovu poslovnog ciklusa A.D. OC "Jahorina" Pale koji se ne poklapa sa kalendarskom godinom budući da je A.D. OC "Jahorina" Pale usljed strukture ulaganja, posebno u posljenjem investicionom ciklusu, orijentisan na zimski turizam. Zbog toga je potrebno period 1.4.-31.12 prethodne godine i 1.1.-31.3. naredne godine posmatrati kao dio jednog poslovnog ciklusa, pripreme i realizacije poslovanja. Osim toga sadašnja uprava je stupila na dužnost 1.4.2014. godine što se zgodno poklopilo sa poslovnim ciklusom što je samo razlog više za analizu poslovanja i u ovom periodu.

Iz tabele 1A se može vidjeti da je 2014. godina bila finansijski najlošija godina u istoriji A.D. OC "Jahorina" Pale. Neto gubitak je iznosio 4.788.211 KM čime je nadmašio prethodnu najlošiju godinu (2013.). Pri tome godina 2014. je usljed prirodnih faktora bila neuporedivo izazovnija od 2013. godine. Naime, zahvaljujući propaloj zimskoj sezoni prihodi iz redovnog poslovanja (prodaja katrata i smještaj u hotelu) su smanjeni za nevjerovatnih 2.305.240 KM i činili su manje od polovine iznosa iz prethodne godine (tačnije iznose 45,8% prošlogodišnjeg nivoa). Pogoršanje bruto finansijskog rezultata za cca 1 milion KM ili 26,4%, uprkos padu prihoda iz redovnog poslovanja za 2,3 miliona KM (54,2%) je postignuto najviše zahvaljujući Vladi Republike Srpske koja je kao mjeru pomoći preduzećima pogođenim prirodnim nepogodama u 2014. godini donijela odluku o odgodi plaćanja obaveza prema plasmanima kod Investiciono-razvojne banke Republike Srpske.

Tabela br. 1 - Struktura ukupnih prihoda i rashoda (u KM)

Pozicija:	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1. Poslovni prihodi	4.583.978	4.461.304	4.131.666	3.267.254	2.831.253	3.909
2. Finansijski prihodi	574	32.664	684.751	222.114	603.512	521.6
3. Ostali prihodi	7.061	72.055	29.323	202.523	1.681.571	2.282
4. Ukupni prihodi (1 do 4)	4.591.613	4.566.023	4.845.740	3.691.891	5.116.336	6.713
5. Poslovni rashodi	4.502.794	4.981.611	4.940.707	4.686.189	5.053.054	5.850
6. Finansijski rashodi	23.902	59.955	73.194	5.758	18.133	1.030
7. Ostali rashodi	16.580	41.821	98.451	82.705	215.433	102.2
8. Ukupni rashodi	4.543.276	5.083.387	5.112.352	4.774.652	5.286.620	6.983
9. Rezultat iz redovnog poslovanja	81.184	- 520.307	- 809.041	- 1.418.935	- 2.221.801	-1.94
10. Rezultat iz transakcija finansiranja	-23.328	-27.291	611.557	216.359	585.379	- 509.
11. Rezultat iz ostalih transakcija	-9.519	30.234	-69.128	-67.682	1.466.138	2.180
12. Bruto dobitak ili gubitak perioda	48.337	- 517.364	- 266.612	- 1.082.761	- 170.284	- 269.
13. Porez iz dobitka	7.632	0	0	0	0	0
14. Neto dobitak ili gubit.	40.705	- 517.364	- 266.612	-1.082.761	- 170.284	- 269.

Osim, poređenja sa prethodnom godinom bitno je ponoviti zapažanje da u cijelom posmatranom period (proteklih sedam godina) A.D. OC "Jahorina" Pale nije uspjelo povećati prihode iz osnovne djelatnosti ni za jednu KM!

Zapravo, mislimo da je neophodno ponoviti da je za obavljanje osnovne djelatnosti ugostiteljstva i vertikalnog transporta skijaša, vrlo dobroj¹ 2013. godini A.D. OC "Jahorina" Pale je zaradilo 406.609 KM manje nego u 2007. godini, dok su u istom periodu rashodi iz osnovne djelatnosti su porasli za 1.992.009 KM! Poređenje sa 2014. godinom bi bilo još katastrofalnije, ali i neadekvatno budući da je 2014. godina, kao što smo naglasili godina dvije prirodne nepogode za OC Jahorinu.

Time je finansijski rezultat iz osnovne djelatnosti u povoljnoj 2013. godini u odnosu na 2007. godini pogoršan za 2.398.078 KM godišnje, dok je kumulativni gubitak iz osnovne djelatnosti na kraju 2014. godini povećan na 12.489.256 KM!

Kako je došlo do rasta poslovnih rashoda za skoro dva miliona KM godišnje pokazali smo u prošlogodišnjem izvještaju. Ovdje samo ponavljamo nalaz kako se najveći dio, oko 72,8% rasta poslovnih rashoda, može pripisati samo jednoj stavci – rastu troškova amortizacije što je posljedica značajnog ulaganja u nekretnine i postrojenja (ski liftove i sistem osnežavanja) A.D. OC "Jahorina" Pale u proteklom period.

Međutim, u ovom izvještaju želimo da ukažemo na razloge za izostanak rasta poslovnih prihoda koje su ta ulaganja trebala da proizvedu. Prije svega želimo da ukažemo na dijametralno suprotna kretanja kada se radi o dvije vrste prihoda/dvije grupe korisnika usluga A.D. OC "Jahorina" Pale. Tako se iz tabele br. 2 i grafika br. 1 i 2 može vidjeti da broj gostiju u jedinom hotelskom smještaju kojim raspolaže A.D. OC "Jahorina" Pale (hotel Bistrica), smanjuje iz godine u godinu, baš kao i broj noćenja.

Tabela br. 2 – Broj gostiju i broj noćenja u hotelu Bistrica			
	Broj gostiju		Broj noćenja
2000.	7.156		28.320
2001.	7.966		27.886
2002.	13.286		46.877
2003.	13.294		53.357

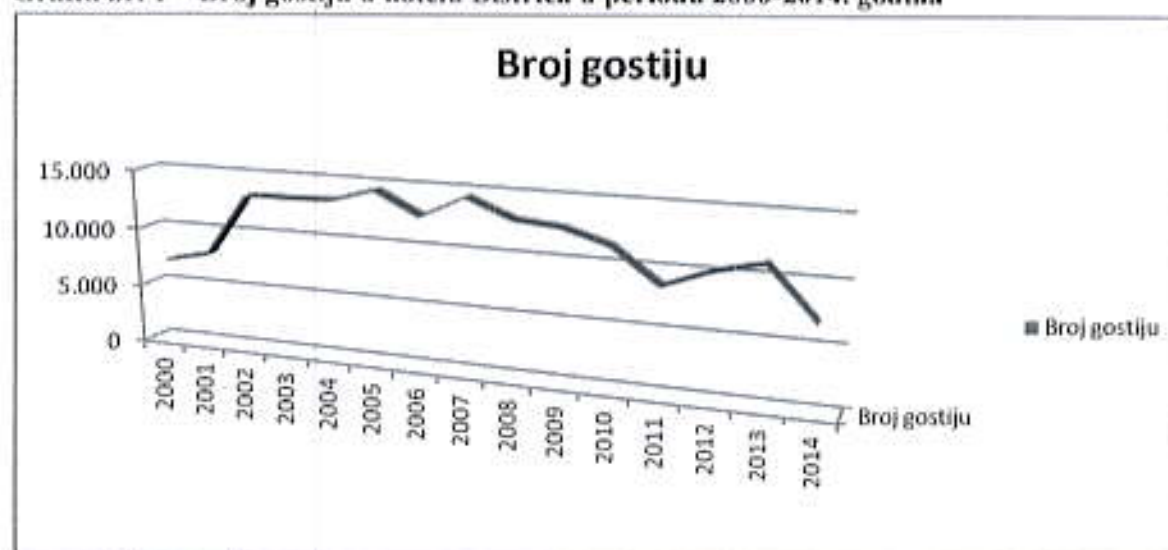
¹ Dosta snježnih padavina i relativno duga skijaška sezona.

2004.	13.410	52.810
2005.	14.494	52.234
2006.	12.674	44.100
2007.	14.497	52.724
2008.	12.987	47.656
2009.	12.674	47.473
2010.	11.536	35.614
2011.	8.712	28.414
2012.	10.218	34.545
2013.	11.120	35.502
2014.	6.959	21.854

Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

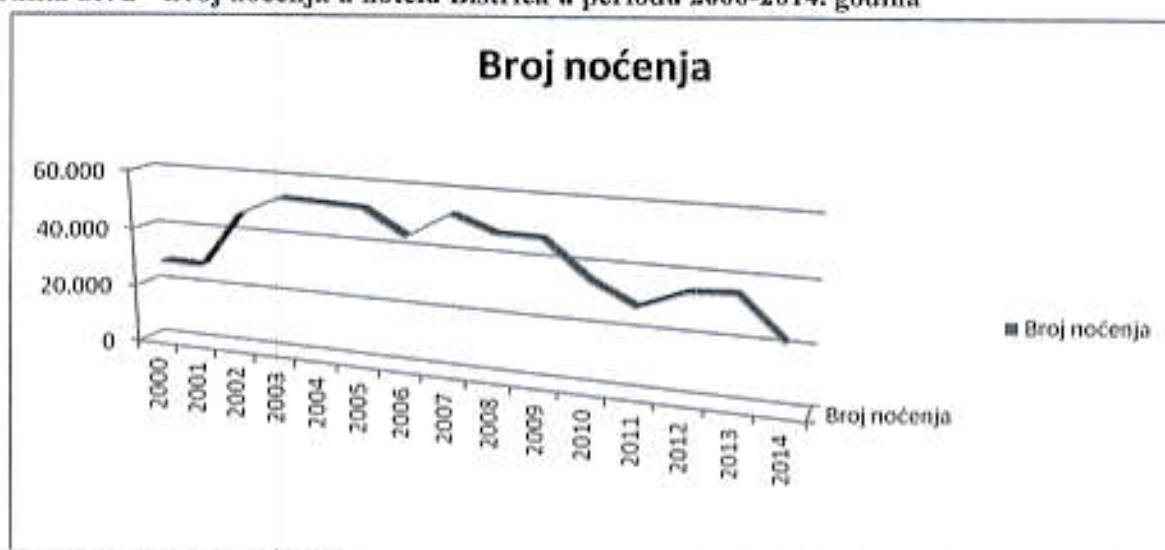
Zapravo, u zadnjih petnaest godina najveći broj gostiju i noćenja A.D. OC "Jahorina" Pale je zabilježila u period 2003-2007. godina da bi se u 2014. godini taj broj smanjio na manje od polovine (6.959 gostiju u 2014. naspram 14.497 u 2007. godini, 21.854 noćenja u 2014. godini naspram 53.357 u 2003. godini). Čak i u vremenski povoljnoj 2013. godini, broj gostiju u Bistrici je manji za 23,3% u odnosu na 2007. godinu. Broj noćenja u Bistrici je u 2013. godini umanjen za 33,5% u odnosu na 2003. godinu. Objašnjenje naravno treba tražiti u izgradnji značajnih privatnih smještajnih kapaciteta u istom period, dok su izostala ulaganja u hotelski smještaj A.D. OC "Jahorina" Pale što se odrazilo na značajno smanjenja broj gostiju, noćenja pa samim tim i prihoda.

Grafik br. 1 – Broj gostiju u hotelu Bistrica u periodu 2000-2014. godina



Izvor: OC Jahorina

Grafik. br. 2 - Broj noćenja u hotelu Bistrica u periodu 2000-2014. godina



Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

S druge strane iz grafika br. 3 i 4 se može vidjeti da je došlo do značajnog rasta broja skijaša na stazama i prihoda od vertikalnog transporta skijaša. Tako je zimskoj 2014/15. godini broj skijaša dostigao 93.089 što je skoro duplo više u odnosu na broj skijaša u zimskoj 2008/2009. godini. Iz toga se može zaključiti da je ulaganje u vertikalni transport ipak dalo određene rezultate, mada je i dalje otvoreno pitanje odnosa uložених sredstava i ostvarenog rezultata.

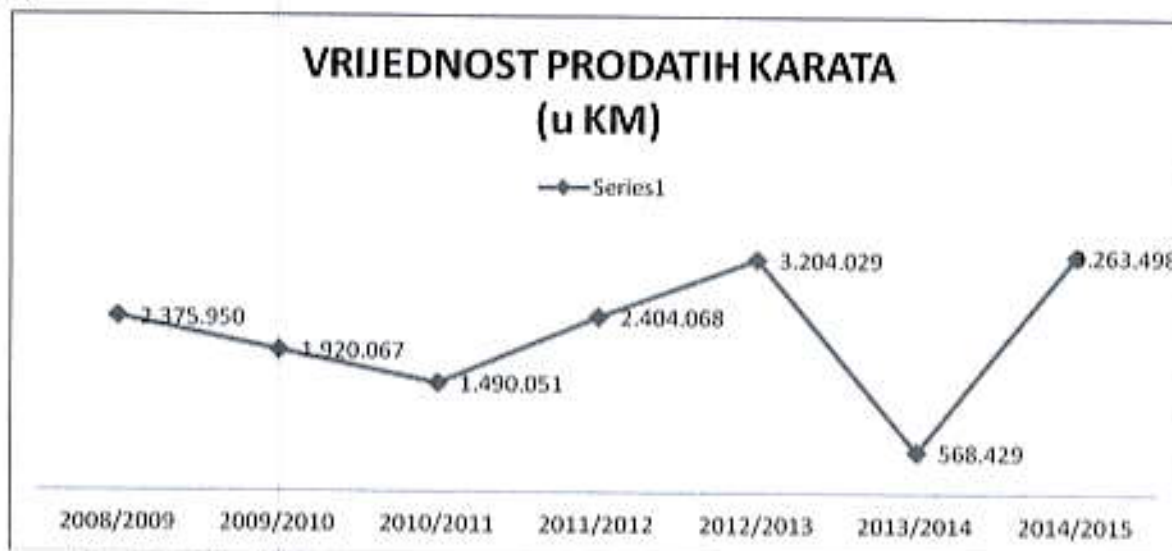
Grafik br. 3 – Broj prodatih ski-karata u A.D. OC "Jahorina" Pale tokom perioda 2009-2015. godina



Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

Međutim, prihodi od prodaje skijaških karata ne prate dinamiku rasta broja skijaša tako da su u 2014/15 godini za 887.548 KM veći od prihoda iz 2008/09 zimske sezone. Rast prihoda od 37,4% uz rast broja prodatih karata za 96,6% daje ozbiljnu indicaciju da se turisti odlučuju za sve jeftinije ski-karte (poludnevne, bodove i slično). Zapravo, u sezoni 2014/15, 60% je ostvareno od prodaje dnevnih karata, što znači da se radilo o vanpansioniskim gostima.

Grafik br. 4 – Vrijednost prodatih ski-karata u A.D. OC "Jahorina" Pale tokom perioda 2009-2015.



Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

1.1.1. Vrijednost prodatih karata za donju tačku rentabilnosti

Vidjeli smo da je došlo do značajnog rasta broja skijaša i prihoda od prodaje karata. U prošlogodišnjem izvještaju smo ukazali da je najveći razlog za rast poslovnih rashoda porast troškova amortizacije vezanih isključivo za ulaganje u vertikalni transposrt skijaša. Iz toga bi se mogle uporediti ove dvije veličine i zaključiti da li se ulaganje isplatilo.

Dakle, tabela koja pokazuje rast troškova amortizacije i rast prihoda od prodaje ski-karata je data u obliku tabele br. 3.

Tabela br. 3 – Rast prihoda od prodaje ski-karata vs rast troškova amortizacije

	Rast prihoda od prodaje ski-karata	Rast troškova amortizacije
2008/09 vs 2009.	+4.424	+ 5.930
2009/10 vs 2010.	-455.883	- 27.215
2010/11 vs 2011.	-430.016	+ 490.324
2011/12 vs 2012.	+914.017	+ 332.763

2012/13 vs 2013.	+ 799.961	+ 433.518
2013/14 vs 2014.	- 2.635.600	+ 305.984
2014/2015 vs 2015.	+ 2.695.069	+78.044
2014/15-2008/09	+ 887.548	

Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

Iz prethodne tabele možemo da vidimo da je došlo do rasta prihoda od prodaje ski-karata za oko 900.000 KM (tačnije 891.972 KM), dok je istovremeno investicija koja je dovela do ovog rasta uzrokovala porat troškova amortizacije za oko 1,6 miliona KM (1.619.348 KM). Time ova investicija trenutno ne odbacuje dovoljan prihod kako bi postigla čak ni donju tačku rentabilnosti čak i ako zanemarimo troškove finansiranja, te sve ostale troškove (npr. rada, režijske troškove) posmatramo kao fiksne. Ova kalkulacija nam omogućava da napravimo okvirnu procijenu potrebnog porasta prihoda od prodaje ski-karata kako bi investicija bar vraćala samu sebe. Dakle potrebno je da, bez porasta drugih troškova, prihod od prodaje karata bude za 700.000 KM veći nego što je ostvaren u sezoni 2014/15. To znači da bi prihod od ski-karata trebao da iznosi oko 3.950.000 KM i da će izvjesno doći do povećanja cijene prosječne ski-karte, a da je neophodno povećanje broja prodatih karata za 20%, samo kako bi se kompenzovao porast troškova amortizacije.

1.1.2. Analiza finansijskog rezultata na bazi poslovnog ciklusa

Kao što smo ukazali, poslovni ciklus u A.D. OC "Jahorina" Pale okvirno odgovara period 1.4. prethodne godine – 31.3. naredne godine. U tom period se dešava ljetna turistička sezona u toku koje se obavljaju pripreme za zimsku sezonu, a zatim i sama zimsku sezonu. Uspjeh cijelog poslovnog ciklusa se zasniva na sposobnosti da u devet mjeseci tekuće godine obavite sve pripreme za zimsku sezonu ne narušavajući normalno poslovanje. Osnovni pokazatelji uspjeha, odnosno strukture prihoda i rashoda u toku ovako definisanog obračunskog perioda i za posljednjih nekoliko godina su dati u narednoj tabeli:

	Tabela br. 1B ²				
	1.4/2012.- 31.3.2013. (1.)	1.4.2013.- 31.3.2014. (2.)	1.4.2014.- 31.3.2015. (3.)	3./2	3/1
Poslovni prihodi	4.455.995	1.658.658	4.046.798	2,44	0,91
Finansijski prihodi	352.237	42.339	3.594	0,08	0,01
Ostali prihodi	2.283.218	28.934	474.996	16,42	0,21
Ukupni prihodi	7.091.450	1.729.931	4.525.368	2,62	0,64
Poslovni rashodi	6.007.377	5.916.886	6.144.562	1,04	1,02
Finansijski rashodi	133.737	2.433.590	893.496	0,37	6,68
Ostali rashodi	117.139	141.847	52.629	0,37	0,45
Ukupni rashodi	6.258.252	8.492.323	7.090.687	0,83	1,13
Rezultat iz redovnog poslovanja	-1.551.382	-4.258.228	-2.097.764	0,49	1,35

² U tabeli br. 1B nisu dati redovi "porez na dobit" i "neto dobitak/gubitak" budući da se računovodstveni period ne poklapa sa periodom posmatranja. Ovo ne utiče na kvalitetu podataka, budući da negativni finansijski rezultati u posljednjih nekoliko godina isključuju mogućnost obračuna poreza na dobit.

Rezultat iz transakcija finansiranja	218.500	-2.391.251	-889.902	0,37	-4,07
Rezultat iz ostalih transakcija	2.166.079	-112.913	422.348	-3,74	0,20
Bruto dobitak ili gubitak perioda	833.198	-6.762.392	-2.565.318	0,38	-3,08

Izvor: A.D. OC "Jahorina" Pale

Iz tabele br. 1B se može vidjeti da je poslovni ciklus koji je započeo 1.4.2013, a završio se 1.4.2014, zapravo najgori u istoriji A.D. OC "Jahorina" Pale. Gubitak u ovom ciklusu je iznosio 6,76 miliona KM. Poslovni prihodi su zahvaljući prirodnoj nepogodi za A.D. OC "Jahorina" Pale mizernih 1,66 miliona KM, dok drugih prihoda nije ni bilo. Poslovni rashodi su se pokazali rezistentnim na smanjenje (veliki broj stalno zaposlenih je problem na koji smo ukazivali i prethodnih godina). Rezultati sljedećeg poslovnog ciklusa (1.4.2014.-31.3.2015.) koji se poklapa sa dolaskom novog menadžmenta na čelo OC Jahorina su neuporedivo bolji, mada i dalje nezadovoljavajući. Bruto gubitak je smanjen za skoro 2/3 tj. Za 4,2 milion KM, ali je iznosio i dalje visokih 2,56 miliona KM. Poslovni prihodi su smanjeni za 409.197 KM u odnosu na nivo iz ciklusa 1.4.2012-31.3.2013. Objašnjenje za ovu pojavu treba tražiti isključivo u majskim poplavama budući da poređenje prihoda u toku zimske sezone u ova dva ciklusa (1.1-31.3.2013. i 1.1.-31.3.2015.), pokazuje da su 2015. godine ostvareni veći prihodi za, doduše prilično neznatnih, 52.438 KM (3.193.246 vs 3.140.808 KM). S druge strane prihodi u zadnja tri kvartala 2014. godine (koji su pod uticajme majskih polava) su za 461.635 KM manji nego u istom period 2012. godine (853.552 KM vs 1.315.187 KM).

Iz prethodnih podataka se još jednom vidi vrlo negativna statistika strukture prihoda A.D. OC "Jahorina" Pale u kojoj blizu 80% prihoda iz redovnog poslovanja dolazi isključivo u toku zimske sezone čime je rizik za ostvarivanje pozitivnog finansijskog rezultata od vremenskih uslova vrlo visok. Iz toga bi se mogao izvući zaključak i kako A.D. OC "Jahorina" Pale mora da radi na diferenciranju izvora prihoda, tako da buduće investicije pomognu razvoj turizma u toku cijele kalendarske godine.

Drugi razlozi za značajno bolje rezultate u ciklusu 1.4.2012-31.3.2013- treba tražiti u vanrednim (ostalim) prihodima od nevjerovatnih 2.283.218 KM (upis zemljišta ispred hotela Bistrica i "Trgovki"), te u kamatama na sredstva za investicije od 352.237 KM. Oba ova izvora sredstva su vrlo nepouzdana i rizična, tako da se bolji finansijski rezultat u ovom ciklusu (koji je čak pozitivnih i visokih 833.198 KM), u odnosu na posljednji ne može smatrati poželjnim obrascem poslovanja A.D. OC "Jahorina" Pale.

1.1.3. Donja tačka rentabilnosti (II): rast prihoda iz redovne djelatnosti dovoljan za 0 rezultat iz redovnog poslovanja

Iz prethodne tabele se vidi da je za ostvarivanje 0 rezultata iz redovnog poslovanja neophodno podići prihode za cca 2 miliona KM godišnje. Ovo zbog toga što se rashodi iz redovnog poslovanja ponašaju skoro kao fiksni troškovi (u "propaloj" 2013/14 godini manji su svega 3,7% u odnosu na uspješnu 2014/15 godinu, dok su u uspješnoj 2014/2015 veći su svega 2% u odnosu na uspješnu 2012/13. godinu). Uzimajući u obzir zaključak o neophodnosti podizanja vrijednosti prihoda od ski-karata za oko 700.000 KM (ili 20%) samo kako bi pratili rat troškova amortizacije, te mogućnosti podizanja prihoda od ugostiteljstva za oko 400.000 KM, dolazimo do zaključka kako je za postizanje nultog finansijskog rezultata neohodno da A.D. OC "Jahorina" Pale podigne prihode iz redovne djelatnosti za dodatnih 900.000 KM. Uzimajući u obzir da je odnos prihoda od prodaje ski-karata i prihoda od ugostiteljstva do sada bio otprilike 1,62:1 do bi značilo da je neophodno da prihodi od ski karata porastu za dodatnih 550.000 KM, a prihodi od ugostiteljstva dodatnih 350.000 KM. **Time bi prihodi od prodaje ski karata trebali da iznose oko 4.500.000 KM godišnje (36% više nego u sezoni 2014/15), a prihodi od smještaja gostiju oko 1.650.000 KM godišnje (51% više nego u ciklusu 2014/15), a kako bi poslovanje preduzeća bilo dovedeno na donju tačku rentabilnosti!**

1.2. Analiza finansijskog položaja

Finansijski položaj je određen stanjem finansijske ravnoteže, zaduženosti, solventnosti i reprodukcijom sposobnosti.

Finansijski položaj je pod značajnim uticajem finansijskih rezultata iz prethodnog perioda. Ukazali smo da je finansijski položaj mjeran gore navedenim pokazateljima i prije godinu dana bio vrlo nepovoljan. Kako je 2014. godina sa stanovišta finansijskog rezultata bila najteža do sada, za očekivati je da se finansijski položaj dodatno pogoršao.

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 A.D. OC "Jahorina" Pale sastavili smo tabele br. 4 i 5.

Tabela br. 4 – Kratkoročna finansijska ravnoteža na kraju prvog kvartala 2015. godine				
	31.3.2014.		31.3.2015.	
	Iznos (u KM)	% aktive/ pasive	Iznos (u KM)	% aktive/ pasive
Gotovina	2.081.211	3,4%	1.903.295 ¹	3,2%
Kupi i druga potraživanja	190.006	0,3%	137.626	0,2%
Kratkoročni finansijski plasmani	6.042	0,0009%	3.808	0,006%
Aktivna vremenska razgraničenja	102.616	0,2%	130.336	0,02%
LIKVIDNA I KRATKOROČNO VEZANA SREDSTVA	2.379.875	3,9%	2.175.065	3,6%
Kratkoročne finansijske obaveze	4.783.692	7,8%	5.555.491	9,3%
Dobavljači	800.727	1,3%	695.958	1,2%
Obaveze za zarade	465.268	0,8%	214.236	0,3%
Poreske obaveze	15.737	0,02%	71.091	%

¹ Diskutabilno je da li se ova gotovina može smatrati likvidnom zbog činjenice da se radi o namjenskim sredstvima za investiranje čije korištenje odobrava Upravni odbor A.D. OC "Jahorina" Pale.

Pasivna vremenska razgraničenja	272.545	0,4%	244.094	0,1%
Primljeni avansi, depoziti i kaucije	74.743	0,1%	44.617	0,07%
Ostale kratkoročne obaveze	2.937.861	4,8%	3.453.090	5,8%
KRA TKOROČNI IZVORI FINANSIRANJA	9.283.573	15,2%	10.278.577	17,2%

Izvor: Bilans stanja A.D. OC "Jahorina" Pale na datum 31.3.2015. godine

Iz tabele br. 4 se vidi da je stanje finansijske ravnoteže ozbiljno narušeno, te da je neznatno pogoršano čak i u odnosu na prethodnu godinu. Naime, došlo je do dodatnog smanjenja kratkoročne aktive (sa 3,9 na 3,6%) i rasta kratkoročne pasive (sa 15,2 na 17,2%).

Ovi pokazatelji su takvi da bi se preduzeće vrlo brzo moglo naći u stanju nelikvidnosti na šta smo upozoravali i prethodne godine. Ipak, kao pozitivna, se sa stanovišta kvaliteta informacije može ocijeniti činjenica da je dug prema zaposlenima više nego prepolovljen (sa 465.268 KM na 214.236 KM), te da je dug prema dobavljačima značajno smanjen (za 104.769 KM).

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 A.D. OC "Jahorina" Pale ovaj odnos je na datum 31.3.2015. godine bio 1: 4,72, dok je godinu dana ranije iznosio 1:3,9.

Bez djela gotovine namjenjenog investicijama 2.045.997 KM ovaj koeficijent je 1: 80 (a preporučljivo je 1:1), što govori o trenutno katastrofalnom stanju likvidnosti A.D. OC "Jahorina" Pale!

Jedina svojetla tačka je činjenica da kratkoročni obaveze čine 17,2% ukupne pasive, što sugerše da bi se problem nelikvidnosti mogao riješiti prodajom 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 prvog kvartala 2015. godine				
	31.3.2014.		31.3.2015.	
	Iznos (u KM)	% aktive/ Passive	Iznos (u KM)	% aktive/ pasive
Osnovna sredstva	58.336.283	95,2%	56.967.178	95,4%
Dugoročni finansijski plasmani	79.104	0,1%	74.484	0,1%
Zalihe	469.245	0,7%	466.508	0,8%
DUGOROČNO VEZANA SREDSTVA	58.884.632	96,1%	57.508.170	96,4%
Kapital	38.819.025	63,3%	36.250.007	60,7%

Dugoročni zajmovi	12.879.811	21%	12.872.553	21,6%
Dugoročna rezervisanja	282.098	0,5%	282.098	0,5%
KAPITAL I DUGOROČNE OBAVEZE	51.980.934	84,8%	49.404.658	82,8%

Izvor: Bilans stanja A.D. OC "Jahorina" Pale na kraju prvog kvartala 2015. godine

Koeficijent finansijske stabilnosti od 1,15 sugerise blagu pomaknutost ka sredstvima, koja medutim 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. Ipak, uočljivo je blago pogoršanje u odnosu na prethodni period kada je ovaj koeficijent iznosio 1,12.

1.2.2. Analiza solventnosti i zaduženosti

Analiza zaduženosti i solventnosti se izvodi na osnovu strukture pasive. Tradicionalno finansijsko pravilo sugerise da je struktura pasive zadovoljavajuća ako je odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala 1:1⁴.

Iz tabele br. 6b (u PRILOG-u) možemo vidjeti da je ovaj odnos kod OC Jahorina na kraju 2014. godine iznosio 1,52: 1, što je značajno iznad 1:1, ali i značajno pogoršanje u odnosu na prethodnu godinu kada je ovaj koeficijent iznosio 1,86:1 u korist sopstevnog kapitala. Osnovni uzrok ovoga pogoršanja je smanjenje kapitala usljed knjiženja gubitaka na teret kapitala.

Takođe solventnost je više nego zadovoljavajuća budući da je odnos poslovne aktive i ukupnih obaveza 2,53: 1, ali je i ovdje nastupilo pogoršanje u odnosu na prošlogodišnjih 2,875: 1.

I pored činjenice da su gore iznijeti omjeri dosta povoljni želimo ponoviti prošlogodišnje nalaze. Naime, 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.

Ako je organski sastav sredstava pomaknut ka osnovnim sredstvima, kao što je to slučaj sa A.D. OC "Jahorina" Pale (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.

⁴ Jovan R, "Teorija i analiza bilansa", Beostar-Privrednik, Beograd, 1997. str. 292.

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 A.D. OC "Jahorina" Pale, 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 A.D. OC "Jahorina" Pale.

Takođe, negativan finansijski rezultat sam 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 A.D. OC "Jahorina" Pale 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 A.D. OC "Jahorina" Pale 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 sopstvenih sredstava finansira prostu, a po mogućnosti i proširenu reprodukciju.

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

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

II. TEHNIČKA ANALIZA

2.1. Analiza sistema za osnježavanje

U odnosu na prethodnu sezonu, nikakva ulaganja od strane vlasnika nisu bila odobrena niti nadeno rješenje za poboljšanje stanja vještačkog osnježavanja u skladu sa prijedlogom iz dokumenta Uprave na skijalištu, nego je uprava uz podršku Nadzornog odbora iznajmila dva prenosna sniježna topa od firme „SUFAG“, koja je nasljednica firme „Snow Star“ i koja je postavila sistem za vještačko osnježavanje. Tehničari i inženjeri navedene kompanije su preko regionalnog zastupnika firme „Edi trade“ iz Slovenije uspjeli povezati topove u postojeći sistem i pomoći prilagoditi priključna mjesta – šahtove, kao i obučiti naše ljude za rad sistema sa novim topovima. Istovremeno je izvršen pregled sistema, zajedno sa svim elementima, pumpnim stanicama i rashladnim tornjevima i o tome napisali detaljnu studiju, na osnovu koje je izvršena priprema sistema, koji je u sezoni 2014/15 dao vrlo dobre rezultate i uspio obezbijediti odličan poligon za skijanje na stazi Prača – Skočine, naročito na početku sezone krajem decembra i početkom januara, kada nije bilo dovoljno snijega na ostalim stazama, naročito na stazama na vrhu planine. Podatak da je na navedenoj stazi bilo preko 100 dana skijanja je dovoljan pokazatelj tvrdnji da je sistem bio u funkciji i dao veliki doprinos uspješnosti skijaške turističke sezone.

Iznajmljivanje dva topa, od kojih je jedan bio postavljen na jednu od mašina za uređenje staza, su dali veliki doprinos i osnježavali mjesta na stazama, gdje postojeći sistem nije imao dobre rezultate, naročito na graničnim temperaturama i pri velikoj vlažnosti vazduha.

Problem akumulacije i dopunjavanja akumulacije je bio prilično dobro riješen stalnom kontrolom i praćenjem stanja na stazama, vremenskim prognozama, te uz veliku pomoć firme „Vodovod i kanalizacija“ Pale, koja je pratila naše zahtjeve za isporukom i dopunjavanjem vode kada je to bilo najpotrebnije.

Veoma je važno napomenuti i to da je na pomenutoj stazi održano šest takmičenja i da je kvalitet poligona bio vrlo dobar i odličan, a da je neophodno da se uz postojeći sistem obezbijedi i hidrantski sistem i oprema za leđenje staze po najnovijim standardima FIS (Međunarodne skijaške federacije) sa brizgaljkama, koji bi unaprijedio i podlogu za rekreativno skijanje.

I pored pozitivnih rezultata iz ove sezone, neophodno je istrajati na završetku sistema na prostoru cjelokupnog skijališta, a naročito u gornjem dijelu planine, gdje je moguće praviti snijeg na kraćim poligonima na višoj nadmorskoj visini i tako obezbijediti uslove zagaratovanog skijanja i u nepovoljnim vremenskim i temperaturnim uslovima.

Problem sa zahvatom vode na lokaciji Vučiji most, a koji bi trebao da obezbijedi minimalnu količinu vode od 54 m³ čiste vode na sat, je potrebno staviti u funkciju sa izmještanjem samog zahvata i onemogućavanjem dodira sa fekalnim vodama, kao i pronalaskom načina da se akumulacija popunjava iz novog vodozahvata na dnu staze, gdje postoje izvorišta i tako smanji opterećenje na komercijalni vodovod od kojeg zavisi kompletno snabdijevanje pitkom vodom na Jahorini.

2.1.1 Tehnička rješenja za poboljšanje postojećeg sistema Skočine

U okviru ovoga je neophodno da se obezbijede dodatna sredstva u iznosu do 400.000 KM, kako bi sanirali postojeće nedostatke sa vodom i uredili stazu Skočine koja je u prilično zapuštena. Kada govorimo u uređenju staze, prevashodno se misli o čišćenju kamenja na stazi i stavljanje busena, kao i pročišćavanje drenažnih kanala i šišanje vegetacije, da bi i sa manjom količinom snijega mogli uspjeti napraviti odličnu podlogu za skijanje. Navedena sredstva su neophodna za nabavku novih pokretnih – prenosnih sniježnih topova sa propelerom (3 komada po 30.000 €), izmještanje vodozahvata i pumpne stanice „Vučji most“, kaptaža i izrada vodozahvata i pumpne stanice na dnu staze „Skočine – Prača“.

Postojeći sistem je uspješno stavljen u funkciju i neophodno je uraditi dodatne modifikacije i unapređenja, kako bi uspjeli imati što manje zastoja, koji su uočeni ove sezone (problemi sa začepljenjem vodenih filtera, gubitak pritiska, nefunkcionalnost ventila, nefunkcionalnost rashladnog tornja), ali je neophodno i detaljno pregledati dizne.

Naravno, za opremu je neophodno obezbijediti potreban prostor za skladištenje i servisiranje opreme, kao i redovno servisiranje sistema i obuka ekipe za zasnježavanje.

Ranije je navedeno da je na osnovu „Master plana“ predviđena investicija od 12.000.000 € . Na osnovu dosadašnjeg ulaganja, samo 15% skijališta je „pokriveno“ sistemom za vještačko osnježavanje, te je neophodno realizovati studiju osnježavanja i završiti potpuno pokrivanje staza ovim sistemom, jer u suprotnom nećemo imati izgleda za minimalnu turističku ponudu u zimskoj turističkoj sezoni.

2.1.2 Studija osnježavanja kompletnog skijališta Jahorina

Studiju izvodljivosti i analizu rješenja kompletnog skijališta Jahorine, a prema postojećoj prostorno-planskoj dokumentaciji izradio je „ZIBL“ – Zavod za izgradnju Banja Luka od 30.01.2013. godine. Studija se bazira na izgradnji velike akumulacije na vrhu planine, na teritoriji opštine Trnovo, količine preko 100.000,00 m³ vode i vezano za to izgradnju gornjeg prstena, koji bi se snabdijevao vodom iz kaptaža sa teritorije skijališta, koja se ne koristi u postojećem sistemu vodovoda. Gornji prsten bi se povezao sa postojećim, koji bi tada bio donji prsten i uzduž staza neophodnom instalacijom, tako da bi cijeli sistem imao autonomiju u dopunjavanju i veliku sposobnost osnježavanja staza na mjestima gdje je to potrebno, naravno uz minimalne tehničke uslove za pravljenje vještačkog (tehničkog) snijega.

Studija osnježavanja postoji i u kompaniji „Techno – Alpin“ iz Italije i neophodno je uporediti ove studije i izvršiti dodatna hidro-geološka ispitivanja, kako bi se utvrdilo tačno stanje i dobili podaci za neophodne dozvole za izradu projektne dokumentacije.

Za realizaciju ovog projekta potrebno je obezbijediti 4.000.000,00 €.

Jedan od prijedloga finansiranja ovog projekta je privatno-javno partnerstvo, a koje bi bilo u projektu da u preostalo vještačko osnježavanje budu uključeni i vlasnici najvećih kompanija za osnježavanje Techno – Alpin, Demak – Lenko, SUFAG, na način da za uložena sredstva dobiju koncesiju na prodaju ski-karata ili po principu kako to odredi Vlada Republike Srpske. Takođe je dobro ponuditi određene radove i privatnim hotelijerima sa Jahorine, koji su iskazali spremnost za ovakvu vrstu saradnje i po uslovima kako odrede povrat ulaganja u dogovoru sa Vladom Republike Srpske.

2.2 Analiza sistema kosog transporta

Na osnovu pretpostavki i analiza navedenih u dokumentu od prošle godine i upoređivanjem i stalnom analizom prolazaka na instalacijama kosog transporta, kao i opterećenjem instalacija u svim mjesecima ove zimske sezone, a naročito u špici sezone, primjećeno je da su šestosjede žičare ispunile očekivanja i da nisu predimenzirane kada je prisutan maksimalan broj skijaša na stazama, naročito na Poljicama. Napomena „da nakon investicija nisu dali adekvatne rezultate“ se može odnositi na cjelokupan sistem skijališta, kao i na marketing, koji zavisi od sistema za vještačko osnježavanje, u stvari izvjesnost skijanja, što u stvari stvara osjećaj sigurnosti turista i skijaša za dolazak na planinu.

Ono što je ostalo kao prioritet i pravac daljeg razvoja, a o čemu se prethodnih sezona nije mnogo vodilo računa je iskoristivost instalacija za vrijeme loše vidljivosti i olujnog vjetera, kada instalacije u gornjem dijelu planine ne mogu raditi. Ovo se naročito odnosilo na dane vikenda u januaru i dijelu marta, kada je primjećena manja posjećenost u dane kada je na Jahorini loša vidljivost ili kada je na vrhu olujni vjetar, gdje je skijalište osjetilo značajne gubitke u prometu. Naime, neophodno je da se izvrši skraćivanje i generalni remont dvosjeda „Poljice“ sa određenim modifikacijama i modernizacijom korpi, tako da dobijemo dodatnu instalaciju, koji pored i onako preopterećenog lifta „Poljice“ može da preveze veći broj skijaša. Izlazna stanica bi trebala biti na mjestu gdje ne bi bilo uticaja vjetera na bezbjednost rada žičare i odakle bi bilo moguće pristupiti stazama Poljice 1 i 2, te omogućiti odlazak skijašima na skijama u Rajsku dolinu i dalje prema stazama Olimpijski veleslalom i donji dio staze Olimpijski spust. Ova instalacija daje i sigurnost kao alternativa jedinoj instalaciji liftu „Poljice“, u ovom trenutku jedinoj instalaciji koja radi pored šestosjeda „Skočine“ za vrijeme vremenskih nepogoda.

Imajući u vidu analizu eksploatacije lifta „Poljice“, dolazimo do zaključka da je neophodno generalno remontovati lift sa povećanjem broja kapaciteta skijaša ili naći sredstva da se umjesto njega na ovoj trasi postavi lift sa većim kapacitetom skijaša i produži do Idiotske livade, gdje bi onda skijaši mogli koristiti donje dijelove staza „Poljice 1 i 2“.

Ovo rješenje bi bilo potpuno projektovanjem nove instalacije, koja bi uspjela da potpuno poveže donji dio Jahorine u reonu Prače – Skočina sa donjim dijelom Poljica.

Velika zagušenost staza bi bila smanjena revitalizacijom i stavljanjem u upotrebu staze „Olimpijski spust“ od starta, kao i korištenjem staze, koja spaja start spusta sa stazom „Olimpijski slalom“, a za ovo je neophodno da se na izlazu šestosjeda „Skočine“ nastavi četvorosjed, koji bi transportovao skijaše do starta spust-staze. Istovremeno, neophodno je izvršiti modifikaciju staze „Olimpijski slalom“ i produžiti je do vrha, a ovo bi trebalo da prati generalni remont lifta „Olimpik“ sa povećanjem kapaciteta i produženjem trase (kako je to bilo po prvobitnom projektu prije skraćanja) ili instalacijom brzog lifta velikog kapaciteta na postojećoj trasi lifta „Olimpik“.

Cijena koštanja remonta i skraćanja dvosjeda je 400.000,00 € i specifikaciju i cijenu koštanja radova je dao glavni inženjer firme „Poma“ nakon obilaska starih instalacija.

Problemi koji su zatečeni dolaskom nove uprave, kao što su neriješene dozvole za upotrebu za šestosjede i garaže za nove žičare, nove obaveze određene novim Zakonom o javnim žičarama za prevoz ljudi i Pravilnikom za održavanje žičara i neispravnost žičara su uticali na iziskivanje dodatnih napora za otklanjanje ovih problema.

Naime, nakon otklanjanja tehničkih nedostataka i tehničkim prijemom i pregledom žičare od strane Vlade RS, dobijena je upotrebna dozvola za šestosjed „Skočine“. Neispravni signalni kablovi na sve tri nove žičare su popravljeni zamjenom oštećenih dionica od strane firme „Optikum“ iz Istočnog Sarajeva, koji su bili podizvođači firme „Leitner“, a u toku su i pregovori o zamjeni cjelokupnih dionica sa navedenom firmom, kao i popravkom sistema CPS, popravkom i zamjenom pokretnih traka i rampi na polazima stanica, za radove koji su u garantnom roku.

2.3. Analiza stanja na stazama

Ograničena sredstva i nedostatak novca u budžetu je uzrokovao pripremu staza u obimu koji zadovoljavaju bezbjedno skijanje, a veliki pomak u ovom smislu je da na stazama nije bilo kamenja ni niskog rastinja, što je bilo prisutno u prethodnim sezonama. Velikim naporom zaposlenih smo uspjeli da očistimo staze, revitalizujemo jednu staru stazu (stara staza Veleslaloma pored hotela Jahorina), napravimo jednu novu stazu uz trasu šestosjeda „Poljice“ od njegovog izlaza do spajanja sa stazom „Poljice I“, uredimo kritična mjesta na prelazima preko tehničkih puteva i pročistimo drenažne kanale. Rezultat je bio odlično uređeni poligoni za skijanje bez kamenja i niskog rastinja na svim stazama, osim u dijelu revitalizovane staze stari veleslalom pored hotela Jahorina, gdje se u donjem dijelu staze pojavila voda uzrokovana naprsnućem glavne cijevi za snabdijevanje vodovoda Bistrica, koja nije uvedena u drenažne kanale i koja je prouzrokovala oštećenja i suženja staze pri dnu.

Za uređenje poligona smo koristili usluge privatnika sa bagerima za navedene radove, a staze u zimskoj sezoni uređivali remontovanim i dijelom zastarjelim mašinama za uređenje staza „Kaessbohrer – PistenBully“ i novim mašinama „Prinoth“. Mašine su bile odlično remontovane i pripremljene za sezonu, što se vidjelo iz odlično obavljenog posla na pripremi staza i izostanka ijednog velikog kvara u toku sezone. Radni vijek mašina „PistenBully“ je već prešao granicu amortizacije i neophodno je obnavljanje voznog parka sa dvije mašine, ako se u narednoj sezoni misli

podići kvalitet uređenja poligona. Cijena jedne nove mašine je 400.000,00 €, a generalno remontovane sa garancijom 135.000,00 €.

Za uređenje podloga staza i izvođenja svih radova na skijalištu je neophodna nabavka jednog višenamjenskog bagera „Skip“ sa priključcima za uređenje staza i kopanje drenaža i kanala, te nabavke posebnih gusjenica za kretanje mašina za uređenje snijega po stazama u ljetnjem periodu i priključke za čišćenje kamenja i šišanje trave, kako bi uspjeli dostići visok standard podloge na svim stazama koje su trenutno koriste. Vrijednost bagera je do 100.000,00 KM, a priključaka za mašine i specijalne gusjenice 50.000,00 €.

Veoma važno za uređenje staza je i postavljanje sidrišta za mašine sa čekrkom na devet mjesta, kako bi kvalitet uređenosti staza na strmim dijelovima bio na najvišem nivou, kao i zbog sigurnosti ljudi i mašina koji rade na uređenju staza, a i da bi imali projektovane staze uređenje u cijeloj svojoj dužini i na svim dijelovima.

Uređenje staza podrazumijeva i postavljanje hidrantske instalacije duž svih staza, a naročito takmičarskih staza i na onim na kojima se planira održavanje velikih međunarodnih manifestacija. Uz postavljanje navedenih instalacija je potrebno obezbijediti i povezivanje sa akumulacijama vode i pumpne stanice za obezbjeđenje rada ovog sistema. Za pripremu poligona staza po standardima Međunarodne skijaške federacije FIS je neophodna nabavka brizgaljki za ledenje poligona.

U protekloj sezoni je veliki broj skijaša pohvalio označavanje staza i dao primjedbu da je proces neophodno nastaviti i na mjestima na kojima se staze ukrštaju i u donjem dijelu skijališta. Postavljene su nove mape sa novim oznakama staza i žičara i putokazima. Takođe je neophodno zanoviti i privremene znakove i sredstva za označavanje staza u vrijednosti do 40.000,00 €, a ovo se odnosi na mreže za označavanje staza i zaštitu, spužve za zaštitu za stubove i prepreke na stazama, privremenu signalizaciju za zabranu, upozorenje, obavezu i sve ono što nedostaje i što je promijenjeno u posljednjih par godina na skijalištu. Takođe je neophodno nabaviti sredstva za dodatno obezbjeđenje staza za vrijeme magle, florescentne trake, sredstva za obilježavanje na snijegu sa specijalnom tintom i slično, a čija je primjena u protekloj sezoni pokazala odlične efekte i u ovoj sezoni je bilo mnogo manje izgubljenih u magli.

U protekloj sezoni je realizovan i jedan od zahtjeva Nadzornog odbora – postavljanje sistema za noćno skijanje. Noćno skijanje je omogućeno postavljanjem reflektora na drvene stubove na donjem dijelu staze „Poljice 1“ sopstvenim postojećim resursima i uz pomoć Elektrodistribucije Pale i pokazalo je veoma dobre rezultate, ne finansijske, koliko je obogatilo turistički sadržaj. U toku su pregovori sa proizvođačima opreme za osvjetljavanje i zainteresovanim finansijerima za postavljanje modernog LED sistema osvjetljenja, koji uveliko donosi uštede i mnogo je efektivniji sa modernim stubovima i sa obje strane staze. U prvoj fazi bi se radilo samo na dijelu gdje sistem već postoji, u drugoj fazi proširenje i na donji dio staze „Poljice 2“ (Termagova staza), a skraćanjem dvosjeda bi se realizovala i treća faza – postavljanje osvjetljenja od izlaza dvosjeda do spajanja sa postojećim dijelovima iz prve

dvije faze preko „Idiotske livade“. Osvjetljenje bi se nakon postavljanja moglo koristiti i kao pomoć skijašima za vrijeme ekstremno guste magle i tako omogućilo rad skijališta i u periodu lošeg vremena.

2.4. Analiza problema u radu ski-centra u protekloj sezoni

Konstatcija iz prethodnog materijala da je A.D. OC „Jahorina“ Pale samo servis za ostale privredne (prije svega privatne) subjekte na Jahorini“ se pokazao tačnim, jer se za sve probleme koji se odnose i na djelatnosti koje nisu vezane za osnovnu djelatnost A.D. OC „Jahorina“ Pale prebacuju na teret A.D. OC „Jahorina“ Pale i upućuju korisnike na rješavanje tih problema. Osnovni uzrok za navedeno je nepoštovanje Zakona o javnom skijalištu i izbjegavanje obaveza od strane korisnika usluga A.D. OC „Jahorina“ Pale, a i izostanak podrške od strane svih ovlaštenih institucija da po ovom Zakonu pruža podršku A.D. OC „Jahorina“ Pale, prije svega opštine Pale, odgovornih ministarstava Vlade RS, turističkih zajednica RS i Istočno Sarajevo.

Najveće opterećenje za ski-centar je pored redovnih obaveza bilo čišćenje puteva i parkinga na dijelovima javnih puteva, za koje su odgovornost imale opština Pale i Trnovo. Ski-centar je uz ogromna sredstva za potrošnju goriva i angažovanje vlastitog ljudstva sa dotrajalom opremom uspio da održava puteve i parkinge na visokom nivou. Neophodno je da se uz pomoć Vlade RS potvrdi odgovornost lokalnih zajednica za ovaj propust i A.D. OC „Jahorina“ Pale nadoknade troškovi u iznosu od 130.000,00 KM. U narednom periodu je neophodno definisati način i odgovornost svih za čišćenje puteva i omogućiti sredstva da se u objektu „Solana“ osposobi punkt zimske službe, gdje bi se osposobila radionica i prostor za smeštaj i čuvanje tehnike za čišćenje puteva, bagera ULT, rolbii, traktora sa uređajem za posipanje, kao i prostor za dežurno ljudstvo.

A.D. OC „Jahorina“ Pale je imao sastanak sa predstavnicima ski-škola na Jahorini i na osnovu Zakona o javnom skijalištu, potrebno je da se svaka škola registruje po Zakonu, te kao takva potpiše ugovor sa A.D. OC „Jahorina“ Pale o korištenju staza i poligona za obavljanje djelatnosti, te da za to i plati naknadu. Za ovo je neophodna koordinacija sa ministarstvima u Vladi RS i to Ministarstvom trgovine i turizma, te ministarstvima zaduženim za rad, sport i MUP RS.

Vezano za ovaj problem, kao i sam problem turističke ponude na Jahorini je i loša saradnja sa inspeksijskim ogranima i komunalnom policijom. Naime, nepopularna siva ekonomija, se zasniva na postavljanju divljih tezgi na kojim se prodaju akcizne robe i neispravno pripremljena hrana na polazima instalacija na Poljicama, Ogorjelici i na izlazu Skočina što odaje ružnu sliku o Jahorini kao destinaciji. Redarska služba je mnogo puta opominjala ljude koji su radili navedene stvari da se uklone, međutim uspijevali su samo da osposobe zonu skijališta i omoguće bezbjedno, ali ne i neometano, skijanje gostima. O svemu su redovno i skoro svakodnevno informisali inspekciju i komunalnu policiju, koji su intervenisali samo par puta blago i neadekvatno i pored činjenice da su pomenuti često verbalno vrijeđali redare i čak i nasrtali na njih par puta, ali čak ni pripadnici MUP-a

nisu željeli intervenisati tim povodom. Potrebno je da se u dogovoru sa svim odgovornim organima vlasti, opštinske, gradske i republičke postigne dogovor i ova pojava potpuno iskorijeni, a nade mjesto na Jahorini na rubu skijališta gdje bi se postavile jednoobrazne kućice – tezge, gdje bi se uz prijavu i plaćanje takse ili zakupa prodavali suveniri i domaći prehrambeni proizvodi po postojećim zakonskim odredbama.

Ogroman problem po bezbjednost svih na skijalištu, ali i uzrokovanje velikih materijalnih troškova za ski-centar je i korištenje motornih sanki na stazama. Redarska služba i odgovorni iz ski-centra su svakodnevno obavještavali MUP o navedenim pojavama ugrožavanja skijaša i gostiju korištenjem motornih sanki na stazama, kao i uništavanjem uređenih staza od strane vozača sanki, ali intervencije nije bilo niti je neko kažnjen po odredbama Zakona o javnom skijalištu. Kao uzrok ovakvog neangažovanja odgovornih je i gubitak ljudskog života i jedno teško povređivanje sa izazivanjem invaliditeta na kraju sezone, što je dalo veliku mrlju na jednu uspješnu zimsku sezonu.

Ove sezone na sreću nije bilo dugih prekida u snabdijevanju električnom energijom, ali je jedan dan zbog prekida na trasi glavnog dalekovoda došlo do cjelodnevnog prekida snabdijevanjem, što je prouzrokovalo štetu ski-centru u vrijednosti od 30.000,00 KM. I pored pomoći tehnike i ljudstva A.D. OC "Jahorina" Pale na otklanjanju kvara, Elektrodistribucija nije željela da prihvati odgovornost, iako je bila u obavezi da obezbijedi alternativno napajanje. Neophodno je razdvojiti napajanje industrijskog – pogonskog dijela kosog transporta na Jahorini i ugostiteljskog, koji se oslanja na grijanje električnom energijom, kao i obezbjeđenjem alternativnog napajanja skijališta, kako bi se ovakve pojave spriječile, kao i narušavanje i onako krhkog ugleda Jahorine, kao turističke destinacije.

Parking prostor je gorući problem na planini i jedan od osnovnih preduslova za dobar promet na skijalištu, imajući u vidu da je u analizi prodaje karata 60% ostvarenog prometa u protekloj sezoni pokazano da su to dnevni ski-pasovi, što implicira da je većina gostiju iz okoline i koja je na skijanje došla automobilom. Uprava je kod objekta „Solana“ u pripremi protekle sezone nasipanjem i proširivanjem obale potoka kod Vučijeg mosta napravila parking za autobuse, što se u špici sezone pokazalo kao veoma uspješan potez. Neophodno je dodatno uređenje postojećih parkinga i uređenje prostora po primjeru iz prošle godine, kako bi se za narednu sezonu obezbijedilo 750 novih parking mjesta. Ski-centar je u toku sezone uspješno saradivao sa Gradom Istočnim Sarajevom na ovom pitanju i već su napravljena idejna rješenja i u procesu je označavanje parkinga u skladu sa Zakonom. Po pitanju parking službe, A.D. OC "Jahorina" Pale je angažovanjem dodatnog ljudstva uspjelo da uspostavi red i obezbijedi izbjegavanje zagušenja i zastoja na glavnoj putnoj komunikaciji i na prilaznim putevima polazu instalacijama kosog transporta, naročito u špici sezone. Parking-služba je u početku sezone imala problem u komunikaciji sa pripadnicima saobraćajne policije, prije svega na uklanjanju nepropisno parkiranih vozila sa glavne putne komunikacije kod hotela „Termag“ i „Vučko“, do hotela „Board“, ali je do kraja postignuta odlična saradnja i bilo bi neophodno da se stečena praksa produži i u narednoj sezoni.

I još jedan od problema sa kojima se A.D. OC "Jahorina" Pale suočava, a veoma je važan preduslov za eventualna strana ulaganja, je završetak procesa davanja ovlaštenja po Zakonu o javnim skijalištima Olimpijskom centru Jahorina gazdovanje stazama. Neophodno je odrediti zonu skijališta, te tačno odrediti šta je neophodno uraditi da bi se staze tačno odredile, projektovale i dale na gazdovanje skicentru, kako bi A.D. OC "Jahorina" Pale mogao planirati projekte javno-privatnog partnerstva i nakon zaokruživanja osavremenjivanja postojećih kapaciteta staza krenulo u dalje širenje i projektovanje novih staza i poligona za zimske i ljetnje turističke sadržaje.

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

Proces investiranja na skijalištu je započeo odlukama iz 2008. godine uz podršku Vlade RS, većinskog vlasnika. Veći dio investicija, za koje su sredstva obezbjeđena, je završen 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.

Kao zaključak prethodnih navoda i informacija, da bi Jahorina ostala zanimljiva turistička destinacija i dalje se razvijala u cilju dostizanja visokih standarda, koje skijališta u okruženju već imaju (Kopaonik – uloženo 48 miliona € i pokrivenost sistemom osnježavanja 95%, Bansko – pokrivenost osnježavanjem preko 90%), neophodno je da se dalje investicije u skijalište moraju nastaviti, sa prioritetom na infrastrukturnim projektima vezanim za vještačko osnježavanje. Ovim bi se dala garancija skijanja i produžila zimska skijaška sezona. Uz sistem za vještačko osnježavanje je neophodna i modernizacija sistema kosog transporta, parka motornih vozila za uređenje staza i čišćenje puteva, te razvijanje vlastitih kapaciteta koji bi zadovoljili turističku ponudu (ski-škola, rentali i moderni objekti za prodaju karata, info-centre, moderne ambulante, prostorije za spasilačku i redarsku službu), uređenje parking prostora i prilaznih puteva kao i rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na stazama.

Društvo je u protekloj sezoni zaustavilo dalje nazadovanje i ublažilo negativan finansijski rezultat. Još jednom se potvrđuje tvrdnja da je izlaz iz ovakvog stanja konačno opredjeljenje vlasnika Društva u kom pravcu da se krene. Bez konkretnog djelovanja na stabilizaciji putem rješavanja konverzije obveznica, nastavka investicionog procesa, nove sistematizacije, smanjivanja troškova, ne može se očekivati u blizjoj budućnosti pozitivno poslovanje Društva.

Tabela br. 6 - Ski centar -poslovni prihodi i rashodi po godinama

R.Br.	Naziv	2010	2011	2012	2013	2014	I-III 2015
1	Poslovni prihodi	1.676.682	1.500.769	2.348.602	2.580.038	416.498	2.549.413
2	Poslovni rashodi	1.604.128	2.030.353	2.660.028	3.582.834	3.167.941	1.356.901
3	Poslovni rezultat	72.554	-529.584	-311.426	-1.002.796	-2.751.443	1.192.512
4	Amortizacija	330.327	832.779	1.058.164	1.423.485	1.742.370	463.401

5	EBITDA	402.881	303.195	746.738	420.689	-1.009.073	1.655.913
---	--------	---------	---------	---------	---------	------------	-----------

2.5.1. Prihodi

Ostvareni prihod od ski pasa za period prva tri mjeseca 2015.godine pokazuje da je zimska sezona 2014/2015 bila najbolja u posljednjih pet godina te da se do kraja godine može očekivati ostvarenje najboljih poslovnih prihoda u ski centru do sada. Uz dalju animaciju rada žičara u ljetnom periodu, te dobar početak naredne zimske sezone u mjesecu decembru i neophodno povećanje cijena ski pasa realno je planirati poslovne prihode ski centra do 3.200.000 KM. Svakako da to još nije dovoljno ali uz naprijed navedena ulaganja u sistem vještačkog osnježavanja, uređenja staza i poboljšanja instalacija prihodi bi se mogli najmanje udvostručiti.

2.5.2. Rashodi

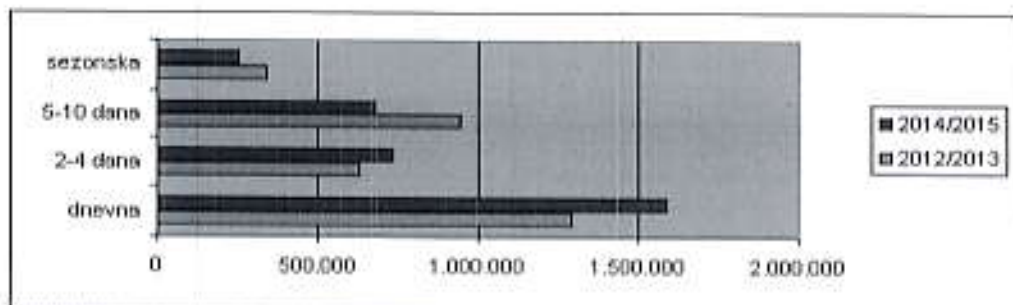
Struktura poslovnih rashoda je takva da troškovi materija, usluga i ličnih primanja čini 50% poslovnih rashoda, a preostalih 50% čine troškovi amortizacije. Usled aktiviranja novih savremenih instalacija troškovi amortizacije su se postepeno povećali od 2011.godine, a u 2015. godini dostići će iznos od 1.850.000 KM. I pored učinjenih napora na racionalizaciji, troškovi materijala i ličnih primanja uvećani su za dodatne troškovima po osnovu čišćenja lokalnih puteva, uređenja i regulacije parkinga i drugih sličnih poslova koji su u nadležnosti lokalne zajednice.

Analiza prodaje ski karata i broja skijaša

TIP KARTE	Sezona 2000/2009		Sezona 2009/2010		Sezona 2010/2011		Sezona 2011/2012		Sezona 2012/2013		Sezona 2013/2014		Sezona 2014/2015	
	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.	KOL.	VRJEDN.
Pojedinačna	6456	32.280	5034	35.238	7317	36.585	11.761	55.103	13.214	66.070	4854	32.578	13144	82.068
dnevna jedn.	3254	65.080	140	1.860	1035	31.440	978	14.700	405	9.000	205	4.120		
prije podne	803	25.057	1357	31.998	4688	84.496	22.583	356.405	25.593	437.074				
poslije podne	4033	127.899	3055	109.003	9045	175.676	6.945	154.638	9.899	243.200	4914	85.163	43038	912.310
Dnevna	17010	525.740	29007	759.034	20982	507.385	18.225	482.897	19.315	635.540	1693	59.910	9737	273.317
dnevna radni													9326	295.890
2 dana	2135	112.120	2818	140.645	1976	100.612	2.295	117.077	3.169	167.040	117	6.327	3571	198.154
3 dana	2305	181.548	2102	167.699	1484	111.060	2.673	150.585	3.330	271.569	329	21.217	3727	298.076
4 dana	528	57.512	603	64.405	515	51.948	1.359	133.427	1.782	190.971	33	4.142	2194	241.070
5 dana	1065	114.903	693	75.840	481	56.858	1.607	202.564	2.412	277.979	112	12.741	1820	235.619
5 od 7							145	17.670	79	11.154			142	20.430
6 dana	1972	258.542	1301	158.700	893	120.998	55	7.132	2.500	352.864	86	13.569	1740	263.455
7 dana	1622	251.322	692	112.671	420	68.805	1.836	238.954	1.345	204.955	6	1.008	604	100.053
8 dana	222	36.525	53	9.498	71	12.801	622	117.045	127	22.970	1	224	99	17.918
9 dana	21	4.159	154	28.735	124	23.845	91	16.447	165	31.668	35	6.300	89	14.628
10 dana	449	75.437	160	33.344	61	12.024	156	17.647	110	23.047	2	384	88	17.923
10 od sez.	33	9.042	110	20.832	30	6.823	141	25.595	104	9.362	19	0	77	4.455
5 dan od sez.	59	9.440	148	20.585	92	10.382	29	6.260	69	9.908	16	428	130	6.605
100 poena	2778	318.325					1.132	113.024	1.138	125.100	86	10.650	1109	120.350
sezonska pre	617	131.018	502	119.458	260	75.522	488	132.277	680	290.270	687	218.525	682	99.617
sezonska pre					2	2.900	4	4.000	16	14.200	75	75.795	7	8.750
sezonska rad													51	12.180
30 sati											143	24.347	74	13.303
60 sati													2	714

Noćna													1558	24.548
UKUPNO:	47346	2.375.950	48730	1.920.067	50878	1.490.051	73.615	2.404.068	85.541	3.204.029	12314	668.429	93.089	3.263.498
UKUPNO bez pdv-a		2.030.726		1.641.083		1.273.548		2.054.768		2.738.436		485.837		2.789.315

TIP KARTE	Sezona 2012/2013		Sezona 2013/2014		Sezona 2014/2015	
	KOL.	VRIJED.	KOL.	VRIJED.	KOL.	VRIJED.
dnevna	68.426	1.290.884	10.567	172.771	76.903	1.589.182
2-4 dana	8.281	629.588	479	31.686	9.492	737.300
5-10 dana	7.000	943.907	277	34.654	4.789	682.002
sezonska	1.834	339.650	991	329.318	1.905	255.014
UKUPNO:	85.541	3.204.029	12.314	568.429	93.089	3.263.498



Početkom sezone 2014/2015 kod prodaje sezonskih ski pasova uprava Društva je odobrila značajne popuste kupcima iz predhodne zimske sezone obzirom da ih nisu kvalitetno iskoristiti zbog nedostatka snijega, a što je negativno uticalo na ukupan prihod ove sezone. Posmatrano po mjesecima u odnosu na sezonu 2012/2013 ostvareno je: 55% manje prihoda u decembru i 15% više prihoda u periodu januar – april s tim da je u mjesecu februaru ostvaren prihod za 27% veći od istog mjeseca 2013.god. U februaru je ostvarena i rekordna posjećenost sa zabilježenim dnevnim maksimumom od 5530 skijaša. Uočljivo je i da prihodi od dnevnog i sezonskog ski pasa koji se uglavnom vezuje za lokalnog gosta iznose 60%. Prema broju prodanih višednevnih karata, za stacionarnog gosta, preračunato na broj noćenja i kapacite od cca. 4000 kreveta na Jahorini, može se reći da još uvijek nije postignut zadovoljavajući nivo, odnosno da popunjenost nije dostigla ni 50%.

Tabela br. 7 Broj skijaša, skijaških dana							
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 max.		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 max.			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 max				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 max.				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 max.				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		670	1802	1835	872	53	1193
Ostvareni dnevni max.					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		165	337	321	505		313
Ostvareni dnevni max.			986				
Sezona 2014/2015	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	April	UKUPNO
Broj skijaških dana		8	31	28	31	28	123
Ukupno skijaša		4639	50773	61343	26724	7083	150562
Prosječno skijaša na dan		580	1638	2191	862	253	1224
Ostvareni dnevni max.				5530			

2.5.3. Analiza starosne i kvalifikacione strukture zaposlenih sektora za tehniku i ski staze

Struktura zaposlenih po godinama starosti i stručnoj spremi-stanje na dan 31.03.2015. godine

Godine starosti	NK	PK	KV	VKV	SSS	VŠS	VSS	SUMA
0-19								
20-30							3	3
31-40			11	1	1			13
41-50	1	1	7		7		4	20
51-60			4	1	4		2	11
61-65			1		2			3
Suma	1	1	23	2	14		9	50

Analizom starosne strukture radnika u sektoru, evidentno je da su radnici starosne dobi 31-40 i 41-50 najbrojniji sa 33 radnika (66% po strukturi). Sledeća skupina koja broji 11 ljudi (22 %) je starosna dob 51-60. Manji broj radnika je u starosnoj dobi 20-30 sa 3 čovjeka (6%) i 3 radnika (6%) starosne dobi 61-65 .

Analizom kvalifikacione strukture dolazimo do sledećih rezultata: kvalifikovani radnici čine najbrojniju grupu u koju spada 20 ljudi (46%), srednja stručna sprema, prema pregledu, broji 12 radnika (24%), visoka stručna sprema 7 radnika (14%), broj visoko kvalifikovanih radnika u sektoru je 2 čovjeka (4%) i jedan nekvalifikovani radnik (2%).

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 iskorištena na pojedinim pozicijama u samoj sistematizaciji sektora.

Menadžment će donijeti novu sistematizaciju sektora, koja je neophodna i ukazuje na činjenicu 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. Racionalizacija radnih mjesta će se vršiti na način dokupa radnog staža, prirodnog odljeva radnika i davanjem otpremnina prema programu Uprave i sindikalne organizacije Društva.

2.6. Nastavak investicija

R.br	Investicija i opis	Vrijednost u KM	Prioritet	Neophodni radovi na investiciji
1	Izgradnja hidrantskog sistema i nabavka opreme za ledenje staze na stazama namijenjenim za organizaciju takmičenja - Prača-Skočine, Olimpijski slalom, Ogorjelica 2, Poljice	200.000	II	Izrada projekta, obezbjeđenje vodozahvata, izrada pumpnih stanica i polaganje instalacije, nabavka brizgaljki za ledenje staza
2	Izmještanje vodozahvata na lokaciji "Vučji most" u cilju onemogućavanja dodira sa fekalnim vodama i stavljanje u funkciju samog zahvata za dopunjavanje akumulacije u Prači	25.000	I	Izrada projekta, određivanje mjesta izmještanja, izmještanje pumpne stanice i spajanje na instalacije za snabdjevanje akumulacije Prača
3	Izrada nove kaptaze - mini-akumulacije za popunjavanje akumulacije u Prači iz novog vodozahvata na dnu stare staze veleslaloma (Polaz starog jednosjeda)	30.000	II	Određivanje mjesta postavljanja vodozahvata, izrada studije i projekta, izgradnja kaptaze i pumpne stanice i spajanje na instalacije za snabdjevanje akumulacije Prača
4	Izrada nove kaptaze - mini-akumulacije za osnježavanje donjeg dijela staze „Poljice 1“ iz novog vodozahvata na prelivu starog vojnog rezervoara na Poljicama kod polaza lifta „Poljice“	35.000	I	Određivanje mjesta postavljanja vodozahvata, izrada studije i projekta, izgradnja kaptaze i pumpne stanice i polaganje instalacije za priključna mjesta duž donjeg dijela staze Poljice I

5	Nabavka novih pokretnih – prenosnih sniježnih topova sa propelerom za dopunjavanje postojećeg sistema u Prači i osnježavanje Poljica iz nove mini-akumulacije	100.000	I	Raspisivanje javnog konkursa za nabavku
6	Remont i dodatna modifikacija i unapređenje sistema za vještačko osnježavanje u cilju izbjegavanja zastoja, koji su uočeni ove sezone (problemi sa začepljenjem vodenih filtera, gubitak pritiska, nefunkcionalnost ventila, nefunkcionalnost rashladnog tornja), ali je neophodno i detaljno pregledati dizne	10.000	I	Konsultacije i uzimanje ponuda od Techno Alpin - a, Demak Lenko -a i SUFAG -a za izvođenje radova
7	Izgradnja velike akumulacije na vrhu planine sa sistemom za vještačko osnježavanje za gornji dio staza Ogorjelica I i 2, Olimpijski slalom, Olimpijski veleslalom, Poljice I i 2, na teritoriji opštine Trnovo, količine preko 100.000,00 m ³	8.000.000	I	Izrada projekta na osnovu studije, provjera uticaja na okolinu, raspisivanje javnog konkursa za izvođenje radova (pregovori zainteresovanih ulagača sa Vladom RS)
8	Skraćivanje i generalni remont dvosjeda „Poljice“ sa određenim modifikacijama i modernizacijom korpi	800.000	I	Izrada projekta na osnovu studije, proučavanje mogućnosti realizacije sa firmom POMA - proizvođačem žičare bez objavljivanja javnog poziva
9	Generalni remont lifta „Poljice“ sa povećanjem broja kapaciteta skijaša i produženjem do Idlotske livade ili postavljanje novog lifta sa većim kapacitetom skijaša na ovoj produženoj trasi	250.000	I	Sužavanje stanja lifta od strane stručnjaka POMA, izrada studije i utvrđivanje neophodnih zahvata, izrada projekta na osnovu studije, proučavanje mogućnosti realizacije sa firmom POMA - proizvođačem žičare bez objavljivanja javnog poziva
10	Revitalizacija i stavljanje u upotrebu staze „Olimpijski spust“ od starta, zajedno sa stazom koja spaja start spusta sa stazom „Olimpijski slalom“	75.000	I	Izrada projekta staze i raspisivanje javnog poziva za izvođenje radova
11	Postavljanje novog četvorosjeda na izlazu šestosjeda „Skočine“ do starta Olimpijskog spusta	7.000.000	III	Raspisivanje međunarodnog javnog konkursa za projektovanje i izvođenje radova
12	Modifikacija staze „Olimpijski slalom“ i njeno produženje do vrha - bivšeg izlaza lifta „Olimpik“ u cilju dobijanja staze, koja po homologaciji FIS zadovoljava standarde muškog slaloma za svjetski kup	75.000	II	Izrada projekta staze i raspisivanje javnog poziva za izvođenje radova
13	Generalni remont lifta „Olimpik“ sa povećanjem kapaciteta i produženjem trase (kako je to bilo po prvobitnom projektu prije skraćivanja) ili instalacija brzog lifta velikog kapaciteta po prvobitnoj trasi lifta	250.000	II	Izrada projekta staze i raspisivanje javnog poziva za izvođenje radova
14	Nabavka višenamjenskog bagera „Skip“ sa priključcima za uređenje staza	100.000	I	Raspisivanje javnog poziva za nabavku bagera sa priključcima
15	Nabavke posebnih gusjenica za kretanje mašina za uređenje snijega po stazama u ljetnjem periodu i priključke za čišćenje kamenja i šišanje trave	50.000	II	Obavljanje stručnih konsultacija sa firmom "Kuessboher - PistenBully" i nabavka repariranih gusjenica i priključaka sa garancijom

16	Postavljanje sidrišta za mašine sa čekrkom na mjestima pogodnim za kačenje mašina u cilju uređenja strmih dijelova staza na stazama Prača-Skočine, Ogorjelica I i 2 i Olimpijski slalom	20.000	I	Obaviti samostalno građevinske radove i nabavku materijala za izradu sidrišta
17	Zanavljanje i nabavka znakova za signalizaciju na skijalištu, kao i mreža za označavanje staza i zaštitu (A i B mreže), strunjača za zaštitu za stubove i prepreka na stazama, te privremenu signalizaciju za zabranu, upozorenje i obavezu za opasna mjesta na stazama	80.000	I	Raspisivanje međunarodnog javnog konkursa za nabavku
18	Postavljanje modernog LED sistema osvjetljenja za noćno skijanje na stazama „Poljice 1 i 2“ u donjem dijelu staza u III faze, koji uveliko donosi uštede i mnogo je efektivniji sa modernim stubovima i sa obje strane staza	150.000	I	Raspisivanje javnog konkursa za projektovanje i izvođenje radova
19	Oposobiti punkt zimske službe sa radionicama i mjestom za čuvanje tehnike i materijala za čišćenje puteva u objektu „Solana“	75.000	II	Obaviti samostalno građevinske radove i nabavku materijala od strane dobavljača sa kojima imamo ugovore
20	Modernizacija voznog parka u društvu nabavkom automobila i kombija	100.000	I	Raspisati javne nabavke i izvršiti prodaju ili zamjenu starijih vozila staro za novo
21	Modernizacija tehnike za uređenje staza nabavkom dvije nove mašine za tabanje snijega sa vitlom	950.000	I	Raspisivanje međunarodnog tendera, obezbjediti sredstva iz fonda za organizaciju EYOF 2017
22	Izgradnja ski - nadvožnjaka kod hotela „Jahorina“ radi izbjegavanja presjecanja ski-staze sa putem	350.000	I	Prijava na fondove i grantove Vlade RS i saradnja sa Putevima Srpske, kako bi se uvrstili u program investicija
23	Izgradnja dječijeg ski-lifta na lokaciji kod hotela Jahorina	250.000	II	Raspisivanje međunarodnog tendera, obezbjediti sredstva iz investicija
24	Iznada dječijih poligona na lokaciji „Poljice“ i „Ogorjelica I“	300.000	II	Raspisivanje međunarodnog tendera, obezbjediti sredstva iz investicija
	UKUPNO INVESTICIJA	19.275.000		

II. ANALIZA UGOSTITELJSTVA

Hotel „Bistrica“ raspolaže sa 152 soba i 8 apartmana i u toku 2014.godine u 8 soba smještena je Uprava A.D. OC „Jahorina“ Pale i gubitkom smještajnih kapaciteta, danas hotel raspolaže sa 284 ležaja što predstavlja osnovu u izradi Plana poslovanja.

Tokom 2014-te godine uslijed nedostatka snijega i proljećnih poplava hotel „Bistrica“ je u prvih pet mjeseci ima popunjenost kapaciteta manju za 13.725 pansiona odnosno 137% u odnosu na prethodnu godinu dok je u ostalih sedam mjeseci popunjenost bila veća za 5% . Ukupan prihod u prvih pet mjeseci u odnosu na prethodnu godinu je bio manji 622.081 KM ili 140% dok je za ostalih sedam mjeseci prihod porastao za 13.2% .

Dolaskom novog menadžmenta došlo je do smanjenja troškova i gubitaka te povećanja uposlenosti kapaciteta te sa manjim ulaganjima u dio smještajnih kapaciteta i ostalih sadržaja stvorila se pozitivnija slika na tržištu što će dati bolje poslovne rezultate u narednim godinama.

Za sada je to nedovoljno jer kvalitet smještajnih kapaciteta i ostalih sadržaja je skroman obzirom da je objekat izgrađen 1983 godine i bez značajnih investicionih ulaganja ne može konkurisati ponudi privatnog smještaja koji zadnjih pet godina prati značajna ulaganja što znatno utiče na poslovne rezultate hotela. Ulaganjem u ugostiteljske sadržaje na stazama znatno bi se povećala vanpansionska potrošnja i ugostiteljstvo bi se dovelo u povoljniji položaj.

a. Vizija

Za rentabilan razvoj hotela „Bistrica“ neophodno je izgraditi strukture sadržaja koje bi zadovoljavale potrebe dnevnih i stacioniranih gostiju u cijelogodišnjem poslovanju. Osim snažnog i sveobuhvatnog razvoja skijaških i drugih kapaciteta Ski centra Jahorina, drugi cilj strategije razvoja OC „Jahorina“ jeste vlastito hotelijerstvo i ugostiteljstvo. Jahorina je ekološka planinska destinacije koja nudi iskustvo Olimpijskih igara u prirodnom okruženju za sve tipove gostiju, kako aktivnim tako i pasivnim. Jahorina je destinacija za rekreaciju i odmor koja ponosno nudi inovativne i turističke proizvode tokom cijele godine. Jahorina će biti specijalizovana u oblastima sljedećih ponuda (7 stubova pozicioniranja):

- Moderni, višenamjenski i olimpijski turistički proizvodi za zimu,
- Turistički proizvodi namijenjeni porodici (zimi),
- Turistički proizvod namijenjen djeci i studentima (ljeti i zimi)
- Turistički proizvod namijenjen sportskim ekipama (ljeti)
- Seminari i konferencije,
- Planinski wellness,
- Zabava i akcija (ljeti i zimi).

b. Plan prihoda

2015	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Total
Broj gostiju	1.200	1.600	800	800	1.100	600	800	800	400	1.000	400	600	10100
Broj noćenja	4500	5000	3500	4000	6000	3000	4000	4000	2000	4000	2000	3600	45600
Prosječna cijena	76	66	60	29	31	30	30	30	45	55	55	62	47
Iskorišćenost kapaciteta %	51	63	39	47	68	35	47	45	23	45	23	41	44
Prihod od pansiona	342000	330000	210000	116000	186000	90000	120000	120000	90000	220000	110000	223200	2232000
Prihodi od vanpansiona	68400	66000	31500	9280	15080	7200	9600	9600	4500	22000	5500	33580	282220
Ostali prihodi	5000	5000	4000	1000	500	500	1000	1000	0	500	500	2000	21000
Ukupan prihod	405400	401000	241500	126280	201580	97700	130600	130600	105000	242500	166000	258780	2505280
2016	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Total
Broj gostiju	1250	1700	850	800	1200	650	800	800	200	800	200	600	9850

Broj noćenja	5000	5500	4000	4000	6500	3300	4000	4000	1000	3000	1000	3600	44900
Prosječna cijena	76	66	60	30	32	35	33	33	45	55	55	62	46
Iskorišćenost kapaciteta %	57	68	45	47	74	39	47	47	23	34	12	41	48
Prihod od pansiona	380000	363000	240000	120000	208000	115500	132000	132000	45000	165000	55000	223200	2178700
Prihodi od vanpansiona	76000	72600	36000	9600	20800	9600	10560	10560	2250	16500	2500	33580	300550
Ostali prihodi	5000	5000	4000	1000	500	500	1000	1000	0	500	500	2000	21000
Ukupan prihod	461000	440600	280000	130600	229300	125600	143560	143560	47250	182000	58000	258780	2500250
2017	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Total
Broj gostiju	1300	1700	900	800	1000	700	700	700	350	1000	300	700	10150
Broj noćenja	5500	6500	4500	4000	7000	3500	4500	4500	2500	4000	1500	3600	51500
Prosječna cijena	76	68	60	30	32	35	35	35	45	55	55	62	
Iskorišćenost kapaciteta %	62	82	51	47	79	42	51	51	30	45	18	41	60
Prihod od pansiona	418000	442000	270000	120000	224000	122500	157500	157500	112500	220000	82500	223200	2549700
Prihodi od vanpansiona	81600	88400	40500	9600	22400	9800	12600	12600	5625	22000	4125	33580	341111
Ostali prihodi	5000	5000	4000	1000	500	500	1000	1000	0	500	500	2000	21000
Ukupan prihod	506600	535400	314500	130600	246900	132800	171300	171300	118125	242500	87125	258780	2915930

c. Plan rashoda

Konto	Rashodi	Ostvareno 2013	Ostvareno 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
5010	Nabavna vrijednost prodate robe	58.602	42.762	75.000	80.000	87.666
5110	Materijal za proizvodnju	324.999	172.724	368.300	365.800	430.300
5114	Troškovi ostalih materijala za izradu	42.507	33.727	44.000	44.000	44.000
5120	Utrošeni materijal u prometu proizvodnje	81.436	43.065	85.000	85.000	90.000
5123	Utrošeni shtan alat i inventar	24.668	8.727	20.000	25.000	30.000
5124	Utrošeni rezervni dijelovi	15.671	10.921	15.000	15.000	15.000
5125	Troškovi kancelarijskog materijala	14.043	10.570	12.000	12.000	12.000
5130	Troškovi goriva	49.756	42.082	45.000	45.000	45.000
5132	Troškovi ostalog goriva	1.667	604	1.000	1.000	1.000
5133	Troškovi el. energije	161.245	172.847	180.000	180.000	180.000
5134	Troškovi vode	63.916	46.756	60.000	60.000	65.000
5200	Bruto plata zaposlenih	796.495	818.419	830.000	860.000	900.000
5200	Bruto plata režija	190.085	175.959	180.000	190.000	200.000
5220	Troškovi naknada NO	40.796	40.920	38.000	32.000	32.000
5290	Otpremnina	3.582	4.134	4.000	8.000	12.000
5292	Naknade za sl.putovanja	3.195	2.207	4.000	5.000	5.000
5293	Troškovi na službenim putovanjima	3.292	1.924	3.000	3.500	4.000

5295	Troškovi prevoza radnika	19.944	13.901	14.000	14.000	14.000
5297	Korišćenje privatnih automobila	6.990	4.127	4.000	4.000	4.000
5299	Ostale naknade	12.592	6.512	6.000	7.000	8.000
5301	Troškovi proizvodnih usluga	51.854	18.814	20.000	25.000	25.000
5310	Troškovi transportnih usluga	1.042	510	500	500	500
5313	Troškovi poštarine	2.239	1.800	2.000	2.000	2.000
5315	Troškovi telefona	24.417	21.123	21.000	21.000	21.000
5317	Troš. internet usluga	3.026	3.892	4.000	4.500	5.000
5320	Trošk.na teku.održ.	64.713	50.835	55.000	60.000	60.000
5359	Troš. za reklamu	30.162	11.284	15.000	15.000	15.000
5392	Troš.komun. usluga	81.609	7.860	8.000	9.000	10.000
5393	Troš. zaštite na radu	482	766	1.000	1.000	1.000
5396	Usluge po ugovoru	20.327	20.935	25.000	25.000	25.000
5400	Troš. amortizacije	456.486	43.585	430.000	427.000	414.000
5452	Rezer. za regres	57.313	0	0	0	0
5501	Troš. revizije finansija	1.595	1.490	1.500	1.500	1.500
5502	Troš. advokatskih usluga	16.444	5.968	7.000	5.000	4.000
5503	Troš.zdrav.usluga	6.403	6.896	6.000	6.000	6.000
5505	Troš. struč. obračuna	581	879	1.000	1.000	1.000
5509	Ostale nepr.usluge	21.678	3.602	7.000	7.000	7.000
5510	Troš. reprezentacije	14.904	9.740	12.000	12.000	12.000
5520	Osiguranje nekretn.	5.921	4.208	4.000	4.000	4.000
5522	Osiguranja koris.žić.	0	0	0	0	0
5526	Obavezno osigura.	1.474	3.066	3.000	3.000	3.000
5530	Troš. plat. pr.o zemlji	4.499	2.271	4.500	4.500	4.500
5531	Troš.plat. pr. sa inos.	1.748	964	1.000	1.000	1.000
5540	Troškovi članarina	906	638	700	700	700
5550	Porez na imovinu	11.787	23.215	23.000	23.000	23.000
5551	Nakn.za koriš. voda	2.068	1.888	2.000	2.000	2.000
5552	Nakn.za koriš. šuma	1.122	685	700	700	700
5553	Nakn.za pr. pož. zaš.	3.754	295	500	500	500
5557	Kom. i repub. taksa	3.069	3.069	3.069	3.069	3.069
5559	Ostali porezi	5.175	1.782	2.000	2.000	2.000
5566	Dopr. rehabilit. inv.	1.954	1.772	1.800	1.800	1.800
5569	Ostali doprinosi	85	5.938	3.000	500	500
5590	Troškovi oglasa	2.999	2.801	3.000	3.000	3.000
5591	Takse	5.023	11.617	12.000	13.000	15.000
5592	Troškovi sporova	0	0	0	0	0
5593	Troš.za stru.časop.	1.868	690	500	500	500
5599	Ostali nem. troškovi	1.639	272	500	500	500
Σ	POSLOV. RASHODI	2.911.969	2.349.087	2.729.569	2.782.569	2.914.735
5610	Kamate po kreditima	0	0	0	0	0
5612	Rash.kam.po HOV	0	0	0	0	0
5616	Zatezne kamate	96.547	48.062	30.000	20.000	20.000
Σ	FINANSIJ. RASHODI	96.547	48.062	30.000	20.000	20.000
5701	Neotp.vrijed.nekret	38.940	0	0	0	0
5709	Otpis opreme	1.579	86.858	20.000	20.000	20.000
576	Manjkovi	257	0	0	0	0
578	Ispr.vr potra.od kup	7.048	4.065	3.000	3.000	3.000
5790	Otpisi zaliha	302	686	500	500	500

5792	Troš. sudskih sporova	18.525	14.103	10.000	10.000	10.000
5799	Ostali rashodi	348	0	0	0	0
Σ	OSTALI RASHODI	66.999	105.712	33.500	33.500	33.500
	UKUPNO RASHODI	3.075.515	2.502.861	2.793.069	2.846.069	3.075.515
	UKUPNI PRIHODI	1.597.871	1.058.611	2.505.280	2.500.250	2.915.930
	GUBITAK	-1.314.097	-1.290.476	- 287.789	-345.819	-159.585
	EBITDA	-800.298	-846.890	+142.211	+81.181	+254.415

d. Broj i struktura zaposlenih na neodređeno vrijeme

U 2014. godini u ugostiteljstvu je zaposleno 78 stalnih radnika i 12 radnika iz Sektora za pravne i ekonomsko-komercijalne poslove, njihovi troškovi opterećuju hotel. Zbog neadekvatne sistematizacije povremeno su angažovana tri radnika na pomoćnim poslovima, a 12 radnika se nalazi preko godinu dana na bolovanju.

Uslijed prirodnog odliva broj stalno zaposlenih će se smanjivati. Povećanjem popunjenosti i radom ugostiteljskih sadržaja na stazama, te novih hotelskih prostora u zimskoj sezoni je potrebno 11 sezonskih radnika i 4 radnika u toku ljetne sezone.

Redni broj	Kvalifikaciona struktura	2014	2015	2016	2017
1.	VSS radnici	5	4	7	7
2.	VS radnici	2	2	3	2
3.	SSS radnici	25	24	22	21
4.	VKV radnici	12	12	12	12
5.	KV radnici	29	28	25	24
6.	PK radnici	1	1	1	1
7.	NK radnici	3	3	3	3
	UKUPNO	77	74	73	70

Starosna struktura pokazuje da je dominantna skupina između 51-60 godina (40%), a prema kvalifikacionoj strukturi 38% je KV radnika i 34% SSS radnika.

Izrađena je nova sistematizacija koja predviđa do 60 stalnih radnika, ali sredstava za dokup radnog staža i otpremninu ne postoje. Odlaskom radnika u penziju planirano je upošljavanje visokoobrazovanih radnika ili unaprijeđenje postojećih radnika koji su ulagali u svoje obrazovanje.

e. Tekuća i investiciona ulaganja

U toku 2014. godine, angažovanjem zaposlenih i sredstavima tekućeg održavanja i investicija adaptirani su hotelski sadržaji i poboljšana ponuda na stazama:

- izvršena rekonstrukcija 20 kupatila,
- adaptiran prostor Club "Bistrica" od 220 m²,
- zamjenom dotrajalog drvenog poda u funkciju stavljeno 180 m² terasa,

- adaptacija dvije saune, dva WC-a i kupovina namještaja na bazenu,
- zamjena dotrajalih krovnih greda na lameli C,
- kupovina stolica i stolnjaka za kamin salu,
- farbanje i postavljanje hidro-izolacije u dijelu društvenih prostora,
- postavljanje staklenih pregrada na glavni ulaz,
- kupovina opreme za kuhinju i restoran koja nedostaje
- uspostavljanje funkcionisanja vatrodjave u hotelu,
- građevinski i asfaltni radovi na parkingu hotela,
- izgradnja terase i postavljanje ugostiteljskog objekta na sportskim terenima,
- izgradnja terase i postavljanje dva objekta na polaznim stanicama,
- pojačani troškovi reklame putem bilborda i facebook-a.

Vijek trajanja ovakvih hotela je 30 godina, kada poslije toga 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 u zimskim mjesecima na 80%, a na nivou godine 40%.

Ovim Planom želi se pripremiti hotel „Bistrica“ za ljetnju i zimsku sezonu i sve aktivnosti podrazumijevaju otklanjanje nedostataka i investiranje u poslovne aktivnosti za koje novi menadžment smatra da bi doprinijele ostvarivanju većeg prihoda i smanjenju rashoda. U prvoj fazi rekonstrukcije bi se išlo na neophodna ulaganja u jednu lamelu hotelskog smještajnog dijela i zamjenu staklenih površina, gdje bi došlo do značajnih ušteda, te zamjenu dotrajalih osnovnih sredstava.

Dnevni posao u hotelu se teško može poboljšati, jer je hotel dislociran i sva dnevna dešavanja su na skijalištu, pa je neophodno ulaganje te investiranje u tri profitabilna ugostiteljska objekta na polaznim stanicama šestosjeda. Bez obzira i ako dođe do prodaje hotela „Bistrica“ ti objekti ostaju u vlasništvu A.D. OC „Jahorina“ Pale i oni bi imali veoma dobar finansijski priliv.

Prodajom terena „Trgovki“, Upravne zgrade i hotela „Jahorina“ obezbijedilo bi se dovoljno sredstava za realizaciju ovih planova, a dio sredstava bi se iskoristilo za utrošak u započete investicije u ski centru te dokup staža i otpremnine kako bi došli do smanjenja broja zaposlenih.

Otklanjanje trenutnih nedostataka je neophodno za ispunjavanje ovoga Plana i da bi Sektor turizma i ugostiteljstva spremno dočekao narednu zimsku sezonu i prešao na pozitivno poslovanje.

Ovakvom vizijom poslovanja hotela „Bistrica“ novi menadžment je napravio Plan ulaganja za period 2015-2017 godina:

3.6. Akcioni plan

R.b	Naziv investicije	Prior. Invest.	Procijenjena vrijednost	Vlastita sredstva	Ostala sredstva	Rok od-do	Cilj	Očekivani efekti
1.	Izgradnja objekta na polaznoj stanici Ogorjelica. Lokacijski uslovi pribavljeni, projekat urađen.	5	400.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 400.000	15.11. 2015	Povećanje vanpansionske potrošnje i boljih uslova za skijaše	Promet od ugostiteljstva cca 200.000 KM najam prostora 50.000 KM Prostorije za Upravu
2.	Izgradnja objekta na polaznoj stanici Poljice	5	300.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 300.000	15.11. 2016	Povećanje vanpansionske potrošnje i boljih uslova za skijaše	Promet od ugostiteljstva cca 300.000 KM najam prostora 30.000 KM
3.	Izgradnja manjeg ugostiteljskog objekta na izlaznoj stanici Skočine	4	50.000	10.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 40.000	15.11. 2016	Povećanje vanpansionske potrošnje i boljih uslova za skijaše	Promet od ugostiteljstva cca 70.000 KM
4.	Kuhinjski blok zahtjeva dodatne elemente, rješavanje odvoda, keramički radovi.	5	20.000	10.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 10.000	01.10. 2015	Izvršenje nalaza sanitarne inspekcije	Stvaranje uslova za bolje tehnološke procese
5.	U pansionskom restoranu je potrebno zamijeniti stolove (80), nabaviti žardinjere sa cvijećem, promijeniti dio staklenih vrata i prozora i kupiti sitan inventar	5	50.000	10.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 40.000	15.11. 2015	Bolji komfor za hotelske goste, ljepši ambijent, veća iskorisćenost restorana, korišćenje terasa u ljetnom i zimskom periodu	Povećanje vanpansionske potrošnje, bolji uslovi rada i ušteda energenata do 20%.
6.	Kupovina mašine i valjaka za veš u vešeraju, te kupovina 700 kompleta posteljine, jer po inventuri ima 450 kompleta od kojih je 320 veš u sobama	5	50.000	10.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 40.000	15.11. 2015	Povećati kapacitete vešeraja, riješiti "usko grlo" prilikom smjene gostiju	Zadovoljstvo gostiju, više vremena za sobarice oko namještanja soba, uvođenje nove usluge za pranje gostinskog veša
7.	Zamjena staklenih prozora i vrata cca 80 kvadrata	5	60.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 60.000	15.11. 2015.	Zamjena dotrajalih staklenih površina koje su ugrađene 1983.godine	Ušteda energenata oko 30 % ,vizuelni efekat te mogućnost održavanja.
8.	Zamjena šest vrata lifova	5	12.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 12.000	15.11. 2014.	Funkcionalan lift sa manje buke i manje kvarova	Brži protok gostiju i zadovoljstvo gostiju
9.	Nabavka novog recepcijskog softera	4	35.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata	15.11. 2016.	Brže izdavanje računa, više mogućnosti za praćenje usluga gostiju	Veća kontrola recepcijskog poslovanja i manje čekanja gostiju za

					35.000			plaćanje svojih usluga
10.	Kupovina novih uniformi za personal(80)	4	30.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 30.000	15.11. 2015.	Profesionalno uniformisanje zaposlenih	Ljepši ambijent,kvalitetnija usluga i zadovoljstvo gostiju
11.	Mini wellness centar u Teretani I	4	10.000	2.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 8.000	15.11. 2015.	Praćenje zahtjeva gostiju i viši nivo usluga	Veće korištenje usluga bazena
12.	Nabavka savremenije opreme za teretanu II	4	5.000	2.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 3.000	15.11. 2015.	Praćenje zahtjeva gostiju i viši nivo usluga	Kvalitetnija usluga i Veći broj klijenata.
13.	Ustakljavanje prostora više ekonomskog ulazu	4	30.000		Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 30.000	15.11. 2014	Obezbjediti šest kancelarija za pravnu, finansijsku i računovodstvenu službu Preseljenjem u novoizgrađene prostore ostaje sala za sastanke	Iskorištavanje poludovršenog prostora,rješavanje djela curenja na ekonomski ulaz,dobivanje sobe za djecu u zimskom period i male sale za seminare.
14.	30 kupatila imaju curenja od kuda i WC šolja što zahtjeva podizanje keramičkih pločica i rješavanje hidroizolacije(112 soba)	5	40.000	20.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 20.000	Dio do 15.11. 2014. a dio do 01.11. 2015.	Riješiti problem nezadovoljstva gostiju i smanjiti troškove održavanja	Veći broj soba u upotrebi i uvjeriti agencije da je problem riješen.
15.	U 40% kupatila kvarovi na slavinama i WC šoljama što zahtjeva njihovu promjenu (64 sobe).	5	20.000	5.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 15.000	Dio do 15.11. 2014. a dio do 01.11. 2015.	Riješiti problem nezadovoljstva gostiju i smanjiti troškove održavanja	Veći broj soba u upotrebi i manji troškovi vode.
16.	Krećenje 30 soba,zamjena sobne galanterije i radijatora u 30-tuk soba	5	30.000	15.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 15.000	15.11. 2015	Riješiti problem nezadovoljstva gostiju i smanjiti troškove održavanja	Modernija i kvalitetnija soba u upotrebi i veći broj klijenata
17.	Promjena 65 madraca ,65 kreveta na lameli „B“	5	50.000	10.000	Sredstva iz investicija ili prodaje objekata 40.000	15.11. 2015	Kvalitetnija soba sa potrebnim komforom	Modernija i kvalitetnija soba u upotrebi i veći broj klijenata
	U K U P N O		1.192.000	94.000	1.098.000			

3.7. Zaključak

Koristeći se dugogodišnjim iskustvom i teoretskim saznanjima novi menadžment će koristiti veliki broj vještina dobrog menadžera kako bi hotel radio 365 dana. Kao prvo sve počinje od dobrog planiranja gdje smo utvrdili viziju rada hotela a shodno tome i poslovnu misiju koja za cilj ima izbor gostiju, nadalje napravili smo dugoročan i kratkoročan plan poslovanja koji obuhvata tri naredne godine. Peto, izradili smo proračun poslovanja u periodu do kraja godine i zatim za naredne godinu koji obuhvata prihode i rashode. Na kraju smo izradili marketinški plan koji će nam pokazati što sve moramo učiniti da bi se ostvario prihod predviđen proračunom poslovanja. Odlučivanje će se koristiti na najbolji način prema ostvarivanju zadatih ciljeva u zadovoljavanju potreba naših gostiju, vlasnika kapitala i uposlenih. Organizacija podrazumjeva usvajanje nove sistematizacije radnih mjesta kojom smo napraviti funkcionalnu organizaciju kojom želimo definisati nivo autoriteta i uspostaviti čvrstu komunikaciju među zaposlenim u svim sektorima. Organizacija poslovnih procesa će biti modernija kojom želimo uspostaviti Standarde rada odjela recepcije, domaćinstva, odjela hrane i pića, tehničke službe i službe kontrolinga i po kojim želim da budemo prepoznatljivi u sektoru hotelijerstva u Republici Srpskoj, BiH pa i šire. Delegiranje će podrazumjevati prenošenje odgovornosti na pouzdane i stručne ljude jer zbog obima posla mi to ne možemo sami, a timski rad može dati izvrsne rezultate.

IV. PRAVNI PROBLEMI SA KOJIMA SE SUOČAVA OC JAHORINA

Analizom iz aprila 2014. godine obuhvaćeni su i pravni problemi Društva koji direktno utiču na negativno poslovanje Društva, kako slijedi:

- Konverzija obveznica;
- Presuda po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo, u predmetu hotel Koran;
- Analiza sistema vertikalnog transporta;
- Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na Jahorini;
- Postupak privatizacije državnog kapitala, zemljišta ispod hotela Jahorina i zemljišta za redovnu upotrebu;

Uprava Društva o navedenim problemima upoznala je i zatražila pomoć od Predsjednika i Predsjednice Vlade Republike Srpske prilikom posjete Društvu, dana 30.08.2014. godine. Na sastanku Uprava je predložila konkretne mjere za rješavanje i dobila obećanja da će Vlada pomoći u rješavanju istih. Navedeni pravni problemi predmet su i nove Analize, u kojoj ponovo razmatramo

svaki pojedinačni pravni problem i rješavanje istih u periodu od godine dana, to jeste od 01.04.2014.-01.04.2015. godine.

4.1. Konverzija obveznica

Najveći problem u poslovanju Društva predstavljaju obaveze po osnovu I emisije konvertibilnih obveznica u iznosu od 15.000.000,00 KM i dospjele obaveze koje do sada iznose preko šest miliona KM. Podsjetimo da je IRB RS – imalac obveznica u 2013. godini pokrenuo, sudski spor protiv Društva. Predmet je po žalbi Društva na Višem privredom sudu u Banja Luci. Društvo je na osnovu Prospekta i člana 5. Odluke o prvoj emisiji konvertibilnih obveznica javnom ponudom na berzi, kojom je predviđena mogućnost zamjene obveznice u akcije Društva, 21.03.2014. godine, objavljilo Javni poziv imalcima 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 u ostavljenom roku, nije izjasnio po Javnom pozivu.

Društvo je ponovo po drugi put 26.09.2014. godine, objavilo Javni poziv imalcima konvertibilnih obveznica u cilju pokretanja postupka konverzije ali u ostavljenom roku nismo dobili saglasnost od imalca obveznica. Održano je više sastanaka sa predstavnicima MTT, Ministarstva finansija i IRB-a, ali do danas nismo dobili saglasnost za pokretanje postupka konverzije konvertibilnih obveznica u akcije društva.

Na osnovu zahtjeva Društva Vlada Republike Srpske u funkciji Skupštine IRB-a RS, donijela je Odluku o prolongiranju naplate potraživanja po osnovu emitovanih obveznica u periodu od 15.05.2014. godine do 15.05.2015. godine. Prolongiranje se odnosi na dio glavnice po anuitetu, koji dospjeva u periodu od 15.05.2014. godine do 15.05.2015. godine, dok se ne odnosi na pripadajuću kamatu za navedeni period.

Imajući u vidu da je Društvo preko 90 % u vlasništvu Vlade Republike Srpske i da inicijative od strane Društva u prethodnom periodu nisu prihvaćene preostaje nam da se nadamo da će Vlada navedeni problem riješiti u interesu svih strana.

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

Opstanak i poslovanje Društva ugrozilo bi se izvršenjem Presude br. 61-0-Ps-000024-13-PŽ-2, Višeg privrednog suda u Banja Luci od 26.12.2013. godine, po tužbi MDP UPI Srpsko Sarajevo protiv Akcionarskog društva Olimpijski centar Jahorina Pale, a u vezi hotela "Koran" Pale. Navedenom Presudom Društvo se obavezuje da isplati MDP UPI Srpsko Sarajevo, iznos od 1.062.600,00 KM sa prispjelom zakonskom kamatom u iznosu od 1.008.600,00 KM i da nadoknadi troškove postupka u iznosu od 17.524,95 KM. Vrhovni sud RS odbacio je reviziju Društva kao neblagovremenu. Izvršenje presude za Društvo bi imalo nesagledive posljedice i neminovno bi Društvo odvelo u stečaj čime bi se

ugrozila završna faza realizacije međunarodnih ugovora. Radi odlaganja izvršenja a u cilju opstanka Društva održani su sastanci sa predstavnicima novoimenovnog Nadzornog odbora i Direktora MDP UPI Srpsko Sarajevo i zaključen je Sporazum o izmirenju dijela obaveza. Na osnovu Sporazuma Društvo je na račun MDP UPI Srpsko Sarajevo uplatilo iznos od 10.000,00 KM. MDP UPI Srpsko Sarajevo, odnosno njihov punomoćnik (bez ovlašćenja direktora) pokrenuo je izvršni postupak za naknadu troškove na osnovu kojeg je blokiran računa Društva i izvršen prenos, u iznosu od 23.000,00 KM na račun MDP UPI Srpsko Sarajevo.

Na naš zahtjev Ministarstvo trgovine i turizma kao 100 % vlasnik, MDP UPI Srpsko Sarajevo, uključeno je u rješavanje problema. Od resornog ministra zahtjevali smo da iznademo rješenje kojim će se obustaviti buduća izvršenja po osnovu navedene Presude čime bi se omogućilo nesmetano poslovanje Društva. Jedan od prijedloga Društva da se izvršni postupak ne može pokrenuti bez prethodne saglasnosti, odobrenja Ministarstva trgovine i turizma. Navedenim rješenjem odgodilo bi se izvršenje dok se ne odluči o sudbini MDP UPI Srpsko Sarajevo, obzirom da navedeno društvo nije izvršilo preregistraciju niti obavlja privrednu djelatnost. U suprotnom da se pokrene izvršni postupak postavlja se pitanje gdje bi završila sredstva i za koju namjenu.

Neophodno je napomenuti da je Odlukom Vlade RS objekat bez naknade izuzet od Društva 2001. godine i ustupljen JU Studentskom Centru Pale u čijem je i danas posjedu i da se tužbeni zahtjev odnosi na period od 2003. do 2013. godine kada Društvo nije bilo u posjedu spornog objekta pa nije moglo da se neosnovano obogati.

Jedno od predloženih rješenja bilo je i da Vlada RS donese odluku kojom bi dodjelila hotel Koran Društvu čime bi se stekli uslovi za upućivanje zahtjeva za ponavljanje postupka i na taj način ukinula presuda.

Smatramo da se navedeno pitanje može riješiti Vlada Repulike Srpske.

4.3. Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na Jahorini

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 dijelom u vlasništvu lokalnih zajednica opština Trnovo i Pale.

Društvo je navedeno pitanje pokušalo riješiti dobijanjem koncesije na osnovu Zakona o koncecijama RS ("Sl. gl. RS broj 59/13"). Upućena je Inicijativa zainteresovanog lica za pokretanje postupka koncesije prostora u obuhatu Skijališta Jahorina i ista nije usvojena zbog negativnog stava opštine Pale i stava Pravobranilaštva RS iz razloga da je većina objekta izgrađena. Na sastancima sa predstavnicima Ministarstva tražili smo rješenja kako i na koji način da se zaštiti prostor Skijališta Jahorine. Upoznati smo da je Vlada donijela Prijedlog odluke za zaštitu parka prirode „Javorina“.

Podržali smo Prijedlog odluke za zaštitu parka prirode „Javorina“ i predložili da Ministarstvo trgovine i turizma na osnovu člana 5. i 6. Zakona o javnim skijalištima („Sl.gl. RS“ broj: 15/10), uputi prijedlog Vladi RS da u okviru Parka prirode „Javorina“ izdvoji i proglasi prostor koji obuhvata Skijališta Jahorine, od posebnog značaja za turizam Republike Srpske. Društvo je navedeni prostor za potrebe Skijališta geodetski snimilo sa cjelokupnom infrastrukturom, skijaškim stazama i vertikalnim transportom.

Smatramo da je neophodno navedeni prostor Skijališta izdvojiti u Parku prirode i ustupiti na upravljanje Društvu kako bi se stvorili uslovi za nesmetan razvoj, unapređenje i proširenje postojeće i izgranj nove infrastrukture Skijališta, a sve u cilju unapređenja i turizma na Jahorini.

Društvo je u prošloj godini opštini Pale, uputilo zahtjev za izmjene i dopune postojećeg Regulacionog plana posebnog područja Jahorine. U Zahtjevu su navedeni nedostaci koje treba otkloniti i sadržaji koje treba predvidjeti izmjenama i dopunama RP bilo da se radi o potrebama skijališta kao bi se stvorili bolji uslovi na skijalištu ili dodatni ugostiteljski sadržaji za potrebe Društva. Predloženim izmjenama i dopunama RP opština Pale nijedan od zahtjeva Društva nije usvojila, na navedene izmjene i dopune izjavljene su primjedbe Društva.

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

Društava je na osnovu Programa privatizacije državnog kapitala, na osnovu člana 8a. Zakona o privatizacije državnog kapitala u RS, Društvo je do aprila ove godine upisalo nove parcele u površini od preko 1.000 m².

Društvo je 2010. godine, pokrenulo postupak privatizacije zemljišta ispod i zemljišta za redovnu upotrebu a ispod hotela Jahorina na parcelama označenim 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 donijela je prvostepeno Rješenje kojim je utvrdila vlasništvo na predmetnim 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 žalbenom postupku ovaj put po žalbi GRAS d.o.o. Istočno Sarajevo, odluka bila ponovo poništena i vraćena po treći put pred prvostepni organ. U ponovljenom postupku novim Rješenjem zemljište ispod hotela Jahorina dodjeljuje se GRAS-u d.o.o. Istočno Sarajevo, koji predmetni objekat i zemljište nema upisano u svom

programu privatizacije. Društvo je izjavilo žalbu RUGIP Banja Luka i nakon održanog sastanka sa Direktorom RUGIP-a Banja Luka, u decembru prošle godine, dostavilo nove dokaze koji potvrđuju da navedno zemljište bilo u vlasništvu našeg prethodnika (Uvjerjenje RUGIP PJ Pale, broj: 21.34/952-6-766/14 od 13.11.2014. godine - aerofotogrametrsko snimanje iz 1986 hotela Jahorina u posjedu RO ZOI 84 Sarajevo). Postupak po žalbi je u toku. Na ovaj način Društvu je onemogućeno da upiše svoju imovinu, poveća svoj kapital u iznosu oko 3.000.000,00 KM i omogući uklanjanje ruševina hotela Jahorina.

V. PLANOVI ZA PRELAZAK NA POSLOVANJE SA DOBITKOM

Sve prethodne analize sugerišu da se A.D. OC "Jahorina" Pale danas nalazi u nezavidnoj situaciji i da bez značajnijeg učešća izvršne vlasti u Republici Srpskoj u rješavanju problema dovodi se u pitanje i sam opstanak Centra. Menadžment je učinio koliko je u njegovim ingerencijama na stabilizaciji poslovanja što je dovelo do rasta prihoda iz redovnog poslovanja kako od prodaje ski-karata, tako i od ugostiteljstva, a što je dovelo do rješavanja nekih od osnovnih problema kao što je isplata zaostalih plata radnicima, smanjenja dugova ka dobavljačima repromaterijala itd.

Međutim, prethodna naliza pokazuje da A.D. OC "Jahorina" Pale sa postojećim kapacitetima i bez dodatnih investicija nikada neće biti u mogućnosti da isplati obaveze ka Investiciono razvojnoj banci Republike Srpske ili obaveze po osnovu tužni UPI-a i drugih.

Kako je opstanak preduzeća i zadržavanje što većeg broja zaposlenih imperativni zadatak uprave, sačinili smo pregled kratkoročnih mjera koje vlasti Republike Srpske moraju da provedu do kraja 2015. godine, ako se žele riješiti gorući problemi koji prijete i samom opstanku A.D. OC "Jahorina" Pale, a zatim i pregled neophodnih investicija i različitih finansijskih konstrukcija ako se želi obezbijediti dugoročan opstanak preduzeća u uslovima sve jače konkurencije iz užeg i šireg regiona.

5.1. Prevazilaženje kratkoročnih problema

Iz prethodnog teksta je jasno, a ovdje samo želimo da saberemo na jednom mjestu da su uslov za opstanak OC Jahorina da institucije Republike Srpske praktično odmah pristupe rješavanju dva otvorena pitanja: pitanju pravosnažne izvršene presude na štetu OC Jahorina, a u korist tužioca IRB-a RS i pravosnažne izvrše presude tužioca municipalnog preduzeća UPI Istočno Novo Sarajevo. Ako bilo koji od ova dva subjekta pokušaju naplatu po osnovu izvršnih presuda, OC Jahorina ulazi u stanje trajne nelikvidnosti koje se može završiti samo likvidacijom preduzeća, usljed čega će gubitak IRB-a po osnovu plasmana u OC Jahorina biti mnogo veći nego što je vrijednost spora u presudi. Ovo bi takođe ostavilo bez posla 160 radnika OC Jahorina, te ugrozilo desetine miliona KM privatnih investicija u turističku destinaciju Jahorinu i stotine vezanih radnih mjesta.

Naime, vidjeli smo kako je likvidnost OC Jahorina kritična, a na osnovu tokova gotovine jasno je da bi izvršenje ovih presuda značilo cijelu jednu godinu nemogućnosti plaćanja svih obaveza, od plata zaposlenima, preko troškova repromaterijala do održavanja ski-staza itd. To praktično znači da sljedeće zimske sezone ne bi ni bilo.

Osim toga, čak ni poslovanje iz redovne djelatnosti ne može da bude profitabilno ako se praktično odmah ne pristupi smanjenju broja zaposlenih na jedan fer i društveno odgovoran način, te ako se ne povećaju cijene usluga OC Jahorina, prije svega kada se radi o cijeni ski-karata.

Dakle za rješavanje kratkoročnih problema OC Jahorina, a kako bi se obezbijedio kontinuitet poslovanja i 0 poslovni rezultat iz redovne djelatnosti neophodno je najkasnije do kraja 2015. godine provesti četiri mjere:

1. U saradnji sa IRB Republike Srpske i Vladom Republike Srpske izvršiti konverziju obveznica OC Jahorina u akcije u punom iznosu i sa svim pripadajućim kamatama (redovnim i zateznim).
2. U saradnji sa Ministarstvom trgovine i turizma i Ministarstvom prosvete i kulture riješiti problem nastao oko studentskih domova Koran po osnovu presude u korsit UPI Istočno Novo Sarajevo.
3. Povećati cijenu ski-karata u narednoj zimskoj sezoni za min. 20%.
4. Iz fondova za zbrinjavanje precobrojnih radnika i fondova za razvoj turizma u Republici Srpskoj obezbijediti oko 400.000 KM koje bi omogućile isplatu otpremnina i odlazak 30-40 radnika u penziju ili prosto odlazak iz Centra u neka druga preduzeća.

5.2. Prevazilaženje dugoročnih problema

OC Jahorina predstavlja srce turističke destinacije. Ako se ne riješe nagomilani problemi srce će doživjeti infarkt sa fatalnim posljedicama po čitavu turističku destinaciju. Međutim, i ako se riješe problemi nastali oko pravosnažnih presuda IRB-a RS-a i UPI-a, a bez novih investicija Jahorina je turistička destinacija dugoročno osuđena na propast. Naime, ponavljamo, da bi Jahorina ostala zanimljiva turistička destinacija i dalje se razvijala u cilju dostizanja visokih standarda, koje skijališta u okruženju već imaju (Kopaonik, Bansko), neophodno je da se dalje investicije u skijalište moraju nastaviti, sa prioritetom na infrastrukturnim projektima vezanim za vještačko osnježavanje. Ovim bi se dala garancija skijanja i produžila zimska skijaška sezona. Uz sistem za vještačko osnježavanje je neophodna i modernizacija sistema kosog transporta, parka motornih vozila za uređenje staza i čišćenje puteva, te razvijanje vlastitih kapaciteta koji bi zadovoljili turističku ponudu (ski-škola, rentali

i moderni objekti za prodaju karata, info-centre, moderne ambulante, prostorije za spasilačku i redarsku službu), uređenje parking prostora i prilaznih puteva kao i rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na stazama. Pored toga, sada već dugoročni trend smanjenja gostiju u hotelu Bistrica sugerira da je neophodno izvršiti bar minimalnu rekonstrukciju iste, a kako bi se negativan razvoj događaja prekinuo.

Kao što se iz prethodnog može vidjeti, uprava OC Jahorina je i pored svih problema odlučna da se investicioni ciklus u OC Jahorina mora nastaviti jer samo u tome vidi realan način za izlazak iz finansijske dubioze. Naime, finansijska analiza je pokazala, kako nastavak poslovanja bez privlačenja novih gostiju i povećanja cijena usluga znači akumuliranje gubitaka sve do momenta odlaska Centra u stečaj. Bez novih investicija teško je očekivati da bi gosti OC Jahorina mogli prihvatiti povećanje cijena usluga, a kamoli još doći u većem broju. Osim toga bez novih ulaganja u sistem osnježavanja održavanje svake naredne zimske sezone je upitno, tako da je i poslovanje OC Jahorina visoko rizično. Zbog svega navedenog pripremili smo dva plana neophodnih ulaganja:

5.2.1. Plan A – Ulaganja u punom neophodnom iznosu

			2015	2016	2017
1	Izgradnja šestosjeda -preostale obaveze	410.000	410.000		
2	Osnježavanje	7.803.000		5.000.000	2.803.000
3	Četversjed	6.500.000		3.500.000	3.000.000
4	Dvosjed poljice	750.000	750.000		
5	Lift poljice	250.000		250.000	
6	Lift Olimpik	250.000			250.000
7	Lift Skočine	250.000			250.000
8	Ski staze	600.000	100.000	250.000	250.000
9	Noćno skijanje	150.000	150.000		
10	Bager	100.000		100.000	
11	Mašine za tabanje	70.000	70.000		
12	Nove mašine za tabanje	800.000		400.000	400.000
13	Solana	75.000	75.000		
14	Vozni park	100.000	70.000	30.000	
15	Poligon	200.000		100.000	100.000
		18.308.000	1.625.000	9.630.000	7.053.000
1	Objekat Ogorjelica	400.000			
2	Objekat Poljice	300.000			
3	Objekat Skočine	50.000			
4	Bistrica	442.000	94000		
		1.192.000			
		19.492.000			

5.2.2. Plan B – Minimalna ulaganja

			2015	2016	2017
1	Izgradnja šestosjeda -preostale obaveze	410.000	410.000		
2	Osnježavanje	7.453.000		5.000.000	2.453.000
3	Dvosjed poljice	750.000	750.000		

4	Lift poljice	250.000		250.000	
5	Lift Olimpik	250.000			250.000
6	Lift Skočine	250.000			250.000
7	Noćno skijanje	150.000	150.000		
8	Bager	100.000		100.000	
9	Mašine za tabanje	70.000	70.000		
10	Nove mašine za tabanje	350.000		175.000	175.000
11	Solana	75.000	75.000		
12	Vozni park	100.000	70.000	30.000	
15	Poligon	100.000		50.000	50.000
		10.308.000	1.525.000	5.605.000	3.178.000
1	Objekat Ogorjelica	400.000			
2	Objekat Poljice	300.000			
3	Objekat Skočine	50.000			
4	Bistrica	442.000	94000		
		1.192.000			
		11.500.000			

5.2.3. Finansijske konstrukcije za finansiranje neophodnih ulaganja

5.2.3.1. Finansijska konstrukcija C

Kada govorimo o finansijskim konstrukcijama za finansiranje neophodnih investicija u OC Jahorina tri opcije su se pominjane i prethodne godine (D, E i F). Međutim ove godine se zahvaljujući održavanju Evropske olimpijade mladih u BiH 2017. godine pojavila i mogućnost dobijanja kreditnih sredstva od Evropske investicione banke i to pod vrlo povoljnim uslovima. Maksimalan iznos je ograničen na 15 miliona €, dok je OC Jahorina potrebno maksimalno 10 miliona €. Kamatna stopa je 1,3% što je mnogo povoljnije čak i od sredstava iz Fonda za razvoj istočnog dijela Republike Srpske, rok dospelja je maksimalno 15 godina, dok je grejs period do 3 godine. Anuitet kredita od 19,5 miliona KM bez grejs perioda bi iznosio cca 1.430.000 KM godišnje, dok bi anuitet kredita u iznosu od 11,5 miliona KM iznosio cca 844.000 KM godišnje.

5.2.3.2. Finansijska konstrukcija D

Ovaj finansijska konstrukcija je zapravo i najjednostavnija i najpoželjnija sa stanovišta menadžmenta OC Jahorina. Podrazumijeva da Vlada Republike Srpske direktno ili preko IRB-a obezbijedi dodatna sredstva kako bi postojeći investicioni ciklus bio zaokružen. U slučaju ove opcije, poželjno je da se radi o porastu vlastitog kapitala, a ne o rastu dugoročnog duga.

5.2.3.3. Finansijska konstrukcija E

Prema ovom planu u prvoj fazi bi OC Jahorinu trebalo transformisati u holding, a vertikalni transport skijaša i ugostiteljstvo razdvojiti kroz formiranje dva posebna akcionarska društva. U drugoj fazi ovoga plana bi svako od ova dva društva trebalo da nađe privatnog partnera koji bi stekao većinsko

učešće u valsništvu i tome OV Jahorinu pretvorio u neku vrstu investicionog fonda. Na taj način ne bi došlo do novog zaduženja niti bi država trebala da investira sredstva, dok bi inicijativa za razvoj turističke destinacije postepeno ali trajno bila prepuštena privatnom kapitalu.

5.2.3.4. Finansijska konstrukcija F

Plan F porazumijeva hitnu prodaju hotela Bistrica i investiranje ovako pribavljenih sredstva u vertikalni transport i osnježavanje, te u ugostiteljstvo na stazama, a kako bi investicioni ciklus bio završen. Podsjećamo, knjigovodstvena vrijednost hotela Bistrica je oko 13,6 miliona KM. Kako bi se još oko 4 miliona KM mogla obezbijediti prodajom druge⁵ imovine A.D. OC "Jahorina" Pale finansijska konstrukcija manje investicionog plana bi mogla biti zatvorena bez novih zaduživanja i novih državnih ulaganja. Potencijalni problem kod ovoga plana je prevelika zavisnost od postignute prodajne cijene hotela Bistrica.

APPENDIX

- Tabela 6a – Struktura aktive OC Jahorina u periodu 2007-2014.
- Tabela 6B Struktura pasive OC Jahorina u periodu 2007-2014.

Broj: 1515-OC/15

Datum: 26.05.2015. godine


Direktor
mr. Velibor Lazarević

⁵ Trgovki, Upravne zgrade i hotela Jahorina.