

**СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН РАЗВОЈА
АД ОЦ „ЈАХОРИНА“ ЗА
ПЕРИОД 2019 – 2021 ГОДИНА**

Јахорина
фебруар 2019. године
1416-ОС/19

САДРЖАЈ:

1. УВОД	3
2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ КВАЛИТЕТА И ВОДЕЋИ ПРИНЦИПИ ВРИЈЕДНОСТИ	4
3. АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА	5
3.1. Дјелатност предузећа.....	5
3.2. Законодавни оквир.....	5
3.3. Оснивачка акта.....	5
3.4. Организација предузећа	6
3.5. Производ предузећа	7
3.6. Корисници услуга.....	8
3.7. Извори средстава предузећа.....	9
3.8. Улагања у ски центар и скијалиште.....	10
4. СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА.....	10
4.1. Опште карактеристике ски центра Јахорина.....	10
4.2. Управа предузећа.....	14
4.2.1. Структура кадрова.....	14
4.2.2. Возила.....	15
4.3. ТРЖИШНА СТУДИЈА	16
4.3.1. Ски центар Банско.....	16
4.3.2. Ски центар Крањска гора.....	16
4.3.3. Ски центар „Заре Лазаревски“ Маврово.....	17
4.3.4. Ски центар Копаоник	17
4.3.5. Ски центар Бјелашница	17
5. SWOT ANALIZA.....	18
6. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ.....	21
7. ПЛАНИРАНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ.....	22
8. АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРЕЊЕ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА	26
8.1. ПОЛИТИКА ПРОДАЈЕ, ПОЛИТИКА МАРКЕТИНГА И НОВЕ УСЛУГЕ	26
8.1.1. Политика продаје.....	26
8.1.2. Политика маркетинга	27
9. ПЛАНИРАНИ ПАРАМЕТРИ.....	29
9.1. Упосленост капацитета.....	30
10. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАНСКИ ПОДАЦИ	32
11. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА.....	37

1. УВОД

АД ОЦ „Јахорина” Пале доноси трогодишњи план развоја са циљем да се пажљиво планира коришћење расположивих ресурса и средстава, за период од 2019. до 2021. године.

Динамично вријеме у коме живимо, промјене које се дешавају све брже и које је све теже предвидјети носе са собом неизвјесност и несигурност чак и у краткорочном смислу, а посебно у дугорочним перцепцијама праваца развоја предузећа. У суштини, дугорочно планирање је оружје у борби против стихијског развоја, који је у свим својим досадашњим појавним облицима донио само негативне последице. У крајњој анализи долази се до закључка да далеко већа средства треба утрошити на исправљање негативних последица стихијског развоја него што би се утрошило на израду дугорочних планова и планско вођење развоја било ког подручја или предузећа.

Проблематика заштите животне средине и подизања еколошке свијести данас се, више него икад, нашла у центру пажње. Човјечанство је постало свјесно девастирајућег утицаја који има на природу и окружење од којег безусловно зависи. Заштита животне средине обухвата све активности које су подобне за спречавање утицаја који могу оштетити животну средину, потпуно уклањање већ насталих штета или њихово ублажавање на прихватљиву мјеру. Заштита животне средине подразумијева и:

- очување високог квалитета животне средине,
- очување природних еко-система,
- рационално коришћење природних ресурса и енергије.

Управо из тих разлога питање заштите животне средине добија значајно мјесто у дугорочном планирању.

Од изузетне важности је да се са реализацијом трогодишњег плана развоја почне одмах по завршетку израде, односно усвајања од стране Надзорног одбора и Скупштине акционара АД ОЦ „Јахорина” Пале.

2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ КВАЛИТЕТА И ВОДЕЋИ ПРИНЦИПИ ВРИЈЕДНОСТИ

Мисија

Плански уређен туристички локалитет за боравак, одмор и рекреацију током сваког периода године.

Визија

Кроз различите фазе изградње и функционисања постати центар који се истиче својим идентитетом и имицом, чиме се омогућава најрационалније коришћење комуналне и спортско-рекреативне инфраструктуре, земљишта и услуга.

Вриједности и принципи дјеловања (кључне вриједности)

Основни вриједносни принципи на којима се заснива управљање и организовање АД Олимпијског центра „Јахорина“ су:

- **професионалност** – радити у складу са правилима струке и захтјевима ресорног министарства, као и других надлежних министарстава; преиспитати ефекте свог рада; разумјети последице својих одлука; мјерити се у односу на најбоље;...
- **остваривање резултата високог квалитета и вриједности** – дефинисати ниво резултата и планирати како да се остваре; унапријед препознати проблеме и предузети кораке за њихово рјешавање; анализирати резултате и предузети мјере за унапређење;...
- **интегритет и непристрасност** – придржавати се законских прописа; поштовати заједничке стандарде и принципе; користити средства субвенција строго намјенски, коректно и ефикасно;...
- **тимски рад и партнерство** – разумјети како ко доприноси заједничким циљевима; дијелити добру праксу и рјешења; користити утицај и вјештине да се остваре циљеви; условљеност конкурентности планинског подручја квалитетом природних ресурса и вриједности, положајем, и побољшањем саобраћајне доступности, повезаности са окружењем и развојем и умрежавањем одговарајућих инфраструктурних система и јавних сервиса...
- **отвореност и добра комуникација** – давати коректне информације; помоћи корисницима информација да разумију политику ресорног министарства и оснивача; тражити најбољи начин за пренос информација;...
- **очување, заштита и одрживо коришћење** ресурса, мултифункционално коришћење земљишта које омогућава вишеструке ефекте и користи.

3. АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА

3.1. Делатност предузећа

Претежна дјелатност АД ОЦ „Јахорина“ је: 55.10 - хотели сличан смјештај и подгрупама из класификације дјелатности.

49.39: Остали копнени превоз путника (обухвата рад жичара и ски лифтова)

93.29: Остале забавне и рекреативне дјелатности (обухвата рад скијалишта)

3.2. Законодавни оквир

3.2.1. Закон о јавним предузећима и Закон о привредним друштвима.

Законом о јавним предузећима („Службени гласник Републике Српске“, број 75/04 и 78/11) дефинисано је да се одредбе ових закона примјењују на предузећа која у структури власништва имају 50% плус једна акција или удјела у власништву Републике и која запошљава више од 50 лица.

Све оно што није дефинисано Законом о јавним предузећима, дефинисано је Законом о привредним друштвима („Службени гласник РС“ број 127/08,58/09,100/11 и 67/13)

3.2.2. Закон о туризму Републике Српске

Законом о туризму Републике Српске („Службени гласник РС“ број 45/17) уређују се облици планирања и развоја туризма на територији Републике Српске, права и обавезе туристичких субјеката, услови за обављање туристичке дјелатности, услуге у туризму, промоција и унапређење туризма и подстицаји у туризму.

3.2.3. Закон о јавним скијалиштима

Законом о јавним скијалиштима („Службени гласник Републике Српске“ број 15/10, 30/16) прописани су услови за уређење, одржавање и опремање јавног скијалишта, пружање услуга на скијалишту, обиљежавање и постављање сигнализација на скијалишту, коришћење средстава превоза на скијалишту, безбиједност и ред на скијалишту, подучавање на скијалишту, као и друга питања која су од значаја за коришћење скијалишта.

Оснивачка акта

АД ОЦ „Јахорина“ Пале је рјешењем Основног суда у Сокоцу бр. 4/1507/02 од 24.1.2003. године, у регистарском улошку 01-136 уписано након својинске трансформације ОДП Олимпијски центар „Јахорина“ Пале у акционарско друштво.

Последњим Рјешење о регистрацији Окружног привредног суда Источно Сарајево број 061-0-Рег-18-000 230 од 22.05.2018.године регистровани капитал износи 71.568.347

КМ подијељен на 71.568.347 обичних редовних акција номиналне вриједности од 1 КМ за једну акцију.

3.3. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА

3.3.1. Организациони дијелови

Организациони дијелови, врста послова, врста и степен стручне спреме и други посебни услови за рад на тим пословима, као и начин обављања дјелатности предузећа, уређени су Правилником о организацији и систематизацији радних мјеста.

Унутрашња организација предузећа утврђује се у складу са дјелатношћу предузећа, његовим пословањем и захтјевима организације, којом се обезбјеђује:

- Прилагођеност унутрашње организације цјелини послова предузећа
- Стручно, ефикасно, рационално и усклађено вршење послова у предузећу
- Ефикасан унутрашњи надзор над вршењем послова у предузећу
- Законито и благовремено одлучивање у управном поступку
- Груписање истоивијетних или сродних и међусобно повезаних послова у одговарајуће унутрашње јединице у предузећу
- Ефикасну сарадњу са другим органима и организацијама

3.3.2. Унутрашње организационе јединице

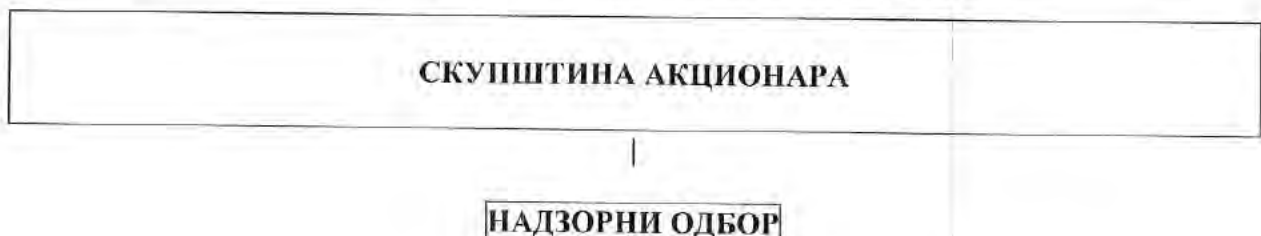
Ради обављања појединих врста сродних или истих међусобно повезаних послова, у оквиру основних организационих јединица, образоване су унутрашње организационе јединице.

Послодавац је јединствена пословна цјелина, организована у четири сектора:

- Технички сектор,
- ИТ, продаја и маркетинг,
- Сектор финансијских, економских и комерцијалних послова,
- Кабинет директора.

3.3.3. Организациона шема

Организациона шема Предузећа је приказана на дијаграму број 1





3.4. ПРОИЗВОД ПРЕДУЗЕЋА

3.4.1. Услуге током зимске сезоне

Главни производ АД ОЦ „Јахорина” Пале је да омогући корисницима ски центра успјешно и безбједно бављење скијањем. Скијање је спорт који омогућава свим старосним категоријама становништва боравак на планини, чистом и свјежем ваздуху, што повољно утиче на здравље корисника услуга.

Период зимских активности, односно скијања на нашим планинама, у прошлости је био везан, искључиво за неопходне количине природног снијега у зимском периоду.

Главна сезона скијања на Јахорини је везана за период од средине децембра до средине априла и износи минимум 120 дана. Ово је период главне скијашке сезоне, не само због количина падавина и осњежених стаза, већи и због тога што је у јануару Ђачки распуст, када највећи број школске дјеце борави на планинама. По истеку јануара, структура корисника услуга се мијења, тако да је мање школске дјеце на планинама, а више осталих профила љубитеља скијања.

Јавно предузеће је дужно да обезбиједи трајно, непрекидно и квалитетно одржавање и заштиту скијалишта и да обезбиједи несметано и безбједно одвијање дјелатности.

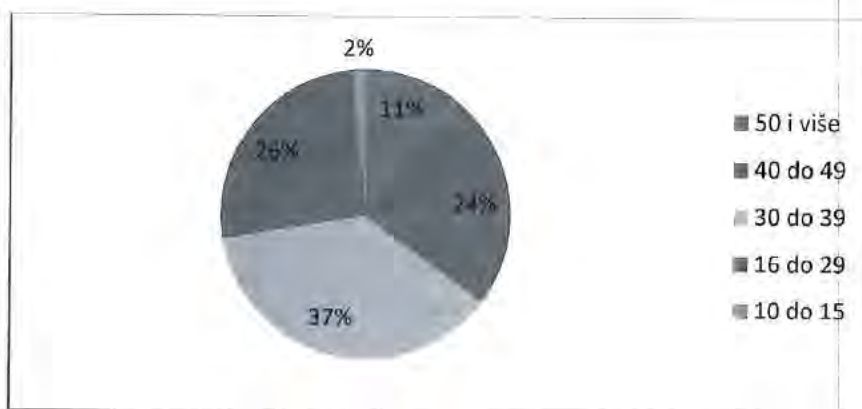
3.4.2. Услуге током летње сезоне

Иако се главна активност спроводи у припремама и реализацији зимске туристичке сезоне, када се на планинама гостима обезбјеђују задовољства у активностима на снијегу, прије свега, на скијашким стазама, Друштво чини напор да се љубитељима планинског туризма понуде активности и задовољства у току љетње сезоне. У том смислу у протеклом периоду су изграђени објекти и садржаји као што су: тјубинг стазе, покретне траке, дјечија игралишта и слично.

3.5. КОРИСНИЦИ УСЛУГА

3.5.1. Старосна структура корисника услуга

Старосна структура корисника услуга је приказана на дијаграму број 2:

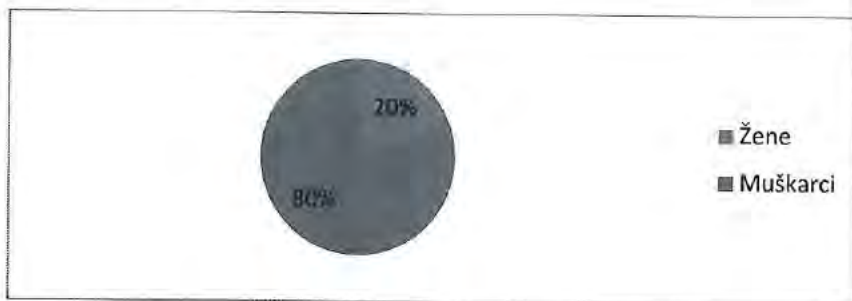


Популација корисника услуга од 10 до 15 година учествује са 2% у укупном броју корисника услуга, док популација од 30 до 39 година учествује са 37% у укупном броју корисника услуга.

3.5.2. Полна припадност корисника услуга

Анализе показују да је на планини мањи број жена скијаша. Разлика није занемарљива – чак 80 посто скијаша су мушкарци, док жене чине само 20 одсто. Оваква анализа показује могућност повећања броја корисника услуга утицањем на повећање броја жена у укупном броју корисника услуга

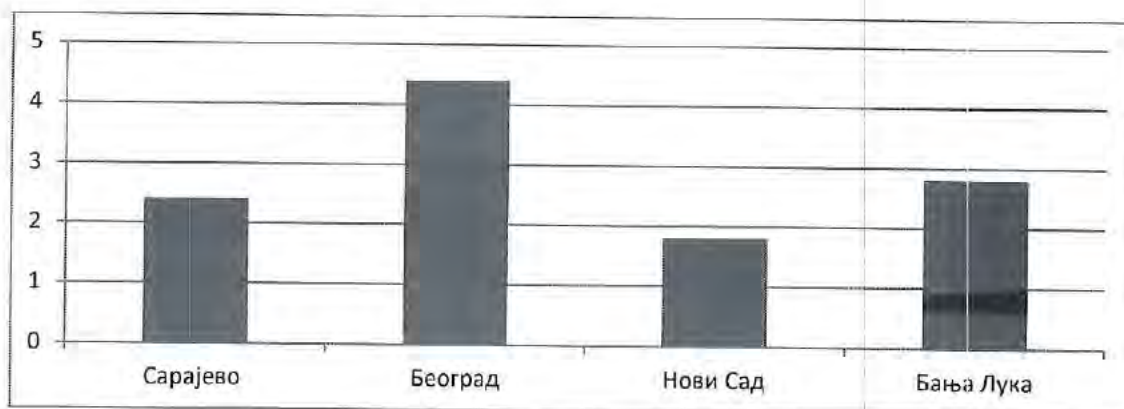
Дијаграм број 3



3.5.3. Регионална припадност корисника услуга

Статистика показује да највећи број скијаша и сноубордера долази из великих градова: Београд, Нови Сад, Сарајево, Бања Лука.

Дијаграм број 4



3.6. ИЗВОРИ СРЕДСТАВА ПРЕДУЗЕЋА

Предузеће, у оквиру обављања своје дјелатности, стиче и прибавља средства из следећих извора:

- прихода остварених продајом ски карата;
- прихода оствареним истицањем рекламног простора;
- прихода остварених изнајмљивањем пословних простора;
- финансијских кредита;
- субвенцијама из буџета Републике Српске;
- пројектима које финансира ресорно Министарство;
- другим изворима у складу са Законом.

3.7. УЛАГАЊА У СКИ ЦЕНТРЕ

Улагања у Ски центар АД ОЦ „Јахорина“ Пале у периоду од 2010. – 2017. године из свих извора финансирања (докапитализација и прва емисија обвезница) износе: 41.000.000 КМ.

У периоду од 2010 – 2017. године, као кључне инвестиције АД ОЦ „Јахорина“ Пале издвајају се:

- изградња жичара: три шестосједа са пратећим објектима – 30.965.700 КМ
- изградња система осњежавања –Скочине и дио Огоријелице - 3.962.782 КМ
- набавка двије нове машине за уређење стаза – Принотх - 1.025.082 КМ
- улагања у ремонт старих жичара и ски лифтова – 839.658 КМ КМ
- унапређење услуга угоститељства – 554.560 КМ
- остала мања појединачна улагања у уређење ски стаза, систем умрежавања на скијалишту, информациони програм, опремање спасилачке службе, увођење видео надзора..

4. СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА

АД ОЦ „Јахорина“ Пале и скијашка инфраструктура на Јахорини, представљају окосницу успјешног развоја зимског туризма у Републици Србији.

Друштво је у зимској сезони 2017/2018 године остварило:

- Укупан број продатих ски карата – 107.034
- Број дана рада ски центра 131
- Број скијаша у сезони 184.416

4.1. Опште карактеристике Ски центра Јахорина

Опште карактеристике ски центра са структуром инсталација и ски стаза:

Надморска висина – 1.600м

Највиши врх – 1.916м

Укупна дужина ски стаза и ски путева – 35 километара

Укупна дужина нордијских стаза – 10 километара

Укупна дужина бициклических стаза – 6 км

Укупан капацитет жичара – 13.000 корисника на сат

Структура жичаре:

- двосјед – 1 инсталација

- шестосед – 3 инсталације
- Број инсталација:
- Ски лифтови: 3
- Број лаких стаза – 5
- Број средњих стаза – 15
- Број тешких стаза – 1
- Број ноћних стаза – 1
- ФИС стазе: 3
- Број тјубинг стаза - 2
- Број покретних трака – 3

4.1.1. Инсталације

Преглед инсталација у Ски центру Јахорина

ИНСТАЛАЦИЈЕ				
Ознака инсталације	Назив	Тип	Дужина линије [м]	Капацитет скијаша на сат
1	Пољице	6-сјед	1.614,29	3.000
2	Огорјелица 1	6-сјед	1.329,85	3.000
3	Скочине	6-сјед	1.310,8	2.000
4	Огорјелица 2	2-сјед	1.045,5	1.200
5	Рајска долина	ски лифт тањир	796,54	900
6	Олимпик	ски лифт тањир	622,30	900
7	Пољице	ски лифт тањир	529	850
8	Покретна трака - тјубинг Пољице	покретна трака	100	1680
9	Покретна трака - тјубинг Рајска долина	покретна трака	62	1680
10	Покретна трака Пољице2		48	1500
	Укупно		7.458,28	16.710

У сезони 2017/18 у ски центру остварен је укупан број продатих ски карата од 107.034. Укупна дужина инсталација у ски центру износи 7.458,28 метара. Максимални капацитет једне инсталације је 3000 скијаша на сат (шестосједе жичаре Пољице и Огорјелица), а минималан капацитет једне инсталације је 850 скијаша на сат (ски лифт Пољице).

4.1.2. Стазе

Све стазе су повезане системом жичара и ски лифтова, капацитета од преко 13000 скијаша на сат. Жичаре током читаве зимске сезоне али и у току љета, осим скијаша и сноубордера, превозе и посјетиоце центра који се не баве зимским спортовима, већ панорамски разгледају планину.

Ски центар Јахорина посједује око 35км алпских и 10км нордијских стаза и ски путева. За љубитеље ноћног скијања освијетљена је стаза “Пољице”. За најмлађе скијаше и све друге почетнике, који праве своје прве скијашке кораке, постоји обезбијеђен простор „ски вртића“ са покретном траком и тјубинг стазом која олакшава да се овлада основним скијашким вјештинама.

Дио стаза покривен је системом за вјештачко осњежавање, чиме се постиже да сезона скијања траје дуже.

Карактеристика стаза (назив, категорија, дужина, осњеженост) у Ски центру „Јахорина“:

СКИ СТАЗЕ	дужина m	ширина m	површина m ²	оснежено	тип стазе
Пољице					
1	1979	40	79160	да	плава
1a	1837	40	73480	не	црвена
1б	1702	40	68080	не	плава
1c	1100	40	44000	не	црвена
Огорјелица 1					
2	1871	40	74840	да	црвена
2a	1860	40	74400	не	црвена
2б	1370	40	54800	не	црвена
Огорјелица 2					
3	1846	40	73840	Доњи дио стазе	црвена
3a	1940	40	77600	не	плава
Рајска долина					
4	1280	30	38400	не	црвена
4a	1350	30	40500	не	црвена
Олимпик					
5	956	40	38240	не	црна
5a	980	40	39200	не	црвена
Скочине	0				
6	1830	40	73200	да	црвена
6a	1890	40	75600	не	црвена
6б	1956	40	78240	не	црвена
Пољице 1					
7	957	40	38280	не	плава
7a	600	20	12000	не	плава

Карактеристика ски путева (назив, категорија, дужина, осњеженост) у ски центру „Јахорина“:

VEZNE STAZE	дужина m	ширина m	површина m ²	осњежено
1	1805	12	21660	Да
1	1300	12	15600	не
1	1030	12	12360	не
1a	1170	12	14040	не
1б	1250	12	15000	не
2a	1220	12	14640	не
3	640	12	7680	не
3a	1520	12	18240	не
ба	1115	12	13380	Да

4. Укупна дужина ски стаза и везних стаза у ски центру износи 40.054 метара од чега је дио стаза осњежен системом вештачког осњежавања.

4.1.3. Љетњи садржаји

Ски центар „Јахорина“ у оквиру љетњих садржаја располаже са 8 - гаче возила, којима се корисницима љетњих садржаја пружају услуге на уређеним стазама за бицикла у дужини од 3000 метара и уређених стаза за х-гаче у дужини од 2000 метара. За најмлађе кориснике љетних садржаја на располагању су 2 дјечија града са траком и тјубингом за спуштање.

4.1.4. Средства специјалне механизације

Ски центар „Јахорина“ располаже средствима специјалне механизације, и то:

НАЗИВ	КОЛИЧИНА
ТАБАЧ BS11К	1
ТАБАЧ ПБ 280	1
ТАБАЧ РВ 240 D	1
ТАБАЧ ПБ 200	1
ТАБАЧ ПБ 300С	1
ТАБАЧ ПБ 300В	1
ТАБАЧ ПРИНОТ W	2
НОЖ ЗА СЈЕЧЕЊЕ СНИЈЕГА	2
СЈЕКАЧ БУСЕНА РИЈАН	1
МОТОРНЕ САНКЕ	4

4.1.5. Зидани објекти

Ски центар „Јахорина“ располаже зиданим објектима, и то:

Р.бр.	НАЗИВ ОБЈЕКТА	Датум изградње
1	ЗГРАДА ТЕХНИЧКЕ БАЗЕ	31.12.2006
2	ЛОКАЦИЈА ХОТЕЛА „ЈАХОРИНА“	01.01.1995
3	СОЛАНА	01.12.1984
4	ЦИЉНА КУЋА	01.01.1984
5	ОБЈЕКАТ НА ИЗЛАЗУ ДВОСЈЕДА ОГОРЈЕЛИЦА	01.01.1984

4.1.6. Возила

АД ОЦ „Јахорина“ располаже возилима:

НАЗИВ	ДАТУМ	КОИЧИНА
КОМБИБУС NEW TURBO	27-03-09	1
АУТОБУ ISUZI TURQUOSE 31	12-03-07	1
САНИТЕТСКО ВОЗИЛО	03-03-08	1
ПУТНИЧКО ВОЗИЛО PASSAT	13-12-04	1
ТЕРЕНСКО ВОЗИЛО "PUCH"	01-06-97	1
АУТОБУС IVECO IRISBUS	18-12-09	1
ВОЗИЛО ШКОДА УЕТИ	29-01-10	1
ГОЛФ VW ALH356812	17-11-10	1
ПАНДА FIAT VAN	26-11-10	1
RENO CLIO	13-01-12	1
HILUX 2,5 D-4D 4x4 M/T5 COUNTRY	22-11-12	1
RENAULT KANGOO EXPRESS 1,5 DCI	17-03-15	1
ЛАДА АУТО	31-12-17	1
ЧИСТАЧ СНИЈЕГА (РУЧНА ФРЕЗА)	31-12-05	1
МАШИНА ЗА РУЧНО ЧИШЋЕЊЕ СНИЈЕГА	31-03-07	1
УТОВАРИВАЧ ULT 160-B	29-02-08	1
ТРАКТОР КОСАЧИЦА	31-12-03	1
ВАЉАК ЗА СТАДИОН BOMAG BW75	29-03-17	1
КВАД OUTLANDER	2.1.2019.	1
САНИТЕТСКО ВОЗИЛО IVECO	Фебруар 2019.	1

4.1.2. Структура кадрова АД ОЦ „Јахорина“

Предузеће је пословну 2018. годину завршило са 141 запослених на неодређено вријеме. Након извршене продаје хотела „Бистрица“ и преузимања радника угоститељства стање запослених је следеће:

4.1.2.1 Квалификациона структура запослених

Квалификација	Запослени на неодређено 31.01.2019.	Запослени на одређено 31.01.2019.	Укупно запослени 31.01.2019.
ВСС	20	11	31
ВС	1		1
ССС	15	5	20
ВКВ	0		0
КВ	17	4	21
ПК -НК	3		3
УКУПНО:	56	20	76

Предузеће у току зимске сезоне запошљава од 100 до 120 радника на пословима сезонског карактера, у периоду децембар – април у зависности од потреба и тока зимске сезоне. Проширењем броја инсталација, уређењем и пуштањем у рад нових стаза и повећањем асортимана услуга повећава се и потреба за већим бројем сезонских радника.

4.2. ТРЖИШНА СТУДИЈА

4.2.1. Ски центар „Банско“

Банско у Бугарској је најбољи и најмодернији Ски центар свих бугарских скијалишта. Током последњих година уложено је више милиона евра инвестиција у нову скијашку област. Банско има снијега и ски сезону од 15. децембра до 15. маја. Налази се 160 километара од Софије и развило се у омиљену ски&сноуборд дестинацију, захваљујући одличним објектима скијалишта.

Ски стазе Ски центра Банско се налазе на 2000 - 2600 метара надморске висине планине Пирин и преваходно имају обиљежје алпских стаза. Највиши врх је у области Вихрен на 2.914 м.

Укупна дужина обиљежених стаза је 70 километара. Ски центар располаже са првим забавним парком на Балкану. Укупна дужина жичара у насељу је 26 километара.

Поред стаза за слалом и велеслалом, корисницима су на располагању крос-кантри стаза укупне дужине од 5 км.

4.2.2. Ски центар „Крањска Гора“

Крањска Гора се налази у Горењској регији, на Јулијским Алпима и полазна је тачка за низ скијалишта у близини. Постала је водећа зимска дестинација и била је домаћин неколико свјетских првенстава.

Ски центар „Крањска Гора“ је планинско мјесто које је погодно за скијаше почетнике као и за професионалце. Скијалишта су оријентисана на породични туризам па стазе нису захтјевне и погодне су за почетнике.

Ски центар „Крањска Гора“ се налази на надморској висини од 810 до 1.380 метара. Укупна дужина скијашких стаза је 21,8 километара, средње тежине. У Ски центру постоје стазе за ноћно скијање, стазе за санкање и скијашко трчање.

Ски центар „Крањска Гора“ располаже са 13 ски лифтова, и то: четири четворосједа, једним двосједом и једним једносједом, који превезу око 18000 скијаша на сат.

Крањска Гора има богату туристичку понуду и у љетним мјесецима када посјетиоци могу уживати у риболову, голфу, планинарењу, јахању или бициклизму кроз алпске предјеле.

4.2.3. Ски центар „Заре Лазарски“ Маврово

Мало мјесто Маврови Анови, смјештено је на обали Мавровског језера, у сједишту истоименог националног парка у сјеверозападном дијелу Македоније. То је централно мјесто на магистралном путу који пролази обалом језера. Национални парк је планинског типа са веома привлачним стазама за скијање и првокласним смјештајним капацитетима. Језеро је вјештачко, а преко бране се иде ка најбољим хотелима.

Скијалиште повезују 3 жичаре (једносјед и 2 двосједа) са укупном дужином од 4.766 метара, капацитета 1.860 скијаша на сат и 11 ски лифтова, укупне дужине 5.694 метара, капацитета 10.106 скијаша на сат. Скија се на висини између 1.225 и 1.860 метара надморске висине. Центар омогућава и ноћно скијање на добро освијетљеним стазама.

Федерација алпиниста Македоније је обиљежила три стазе за планински бициклизам. Укупна дужина стаза је 30 километара. Бицикличке стазе се налазе близу скијашких стаза и до њих се стиже жичаром која вози и током љетњег периода на захтјев туриста.

Маврово нуди одличне могућности за лов и риболов. Период риболова почиње 1. фебруара а завршава се 30. октобра.

4.2.4 Ски центар Копаоник

Ски центар Копаоник се налази на надморској висини од 1100 до 2017 метара . Укупна дужина скијашких стаза је 55 км за алпско и 12 км за нордијско скијање.

Ски центар Копаоник је у последњих десет година доживио праву експанзију кроз огромна улагања па посједује три шестосједа, седам четверосједа , двије двосједне жичаре и десет ски лифтова. Скијалиште је готово у цјелости покривено вјештачким осњежавањем, а укупан капацитет скијашке инфраструктуре је 34.000 скијаша на сат. Поред стаза за алпско и нордијско скијање ски центар Копаоник посједује и уређен “snow” парк на којем се организују такмичења домаћег и међународног карактера.

Након свих измјена које је претрпио, Копаоник сада представља један од најбољих ски центара у региону.

4.2.5. Ски центар Бјелашница

Ски центар Бјелашница смјештен на истименој олимпијској планини , удаљен је од Сарајева 25 км. Ски стазе се спуштају са врха Бјелашнице од 2067м надморске висине до простора Бабин до на 1266 м надморске висине.

Ски центар располаже са три олимпијске стазе и осталим помоћним стазама укупне дужине 14 км. Стаза има за све профиле скијаша, а ски центар је познат по стрмим стазама на којима су одржане дисциплине спушта, слалома и велеслалома за мушкарце, на Олимпијским играма 1984. Дио стаза је освијетљен вискоквалитетном расвјетом за ноћно скијање, а ски центар посједује и систем за вјештачко осњежавање.

5. SWOT АНАЛИЗА

SWOT анализа се односи на идентификацију јаких и слабих страна и кључних фактора из окружења који имају утицај на развој ОЦ „Јахорина“. На основу SWOT анализе којом су дефинисане „слабости“ и „пријетње“, потребно је у наредном периоду планирати и спровести активности које ће минимизирати уочене „слабости“ и „пријетње“, односно спровести активности које ће омогућити да се максимално искористе расположиве „снаге“ и „прилике“.

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
Повољне климатске карактеристике, природни услови за развој планинског туризма (осунчаност, снијезни покривач)	Несистематско рјешавање проблема саобраћаја и паркинга
Конфигурација планине, погодност терена за скијање и бициклизам	Недовољан број и ниво стручности кадрова
Интерес државних кључних интересних субјеката за динамичнији развој туризма	Насељеност и опадање броја становника
	Неадекватан третман природних вриједности (запуштеност шумских

<p>Добар географски положај са великим бројем потенцијалних страних туриста</p>	<p>путева, запуштеност појединих објеката)</p>
<p>Посјећеност туристичке дестинације – туристички промет у зимским мјесецима</p> <p>Енергија планине – социјални аспекти живота на планини (друштвени, ноћни живот, комуникација и флукуација људи)</p> <p>Значајни инвестициони пројекти у току</p> <p>Одржавање међународних догађаја</p> <p>Близина аеродрома</p>	<p>Недовољно развијена понуда туристичких производа током љетње сезоне</p> <p>Слаба понуда осталих туристичких производа током зимске сезоне</p>
<p>Бренд планине – међу најпознатијим туристичким дестинацијама у региону</p> <p>Планина је туристичко мјесто „у тренду“ на домаћем тржишту</p> <p>Постојање локалних туристичких организација</p>	<p>Непостојање јединственог и усклађеног маркетинга планина</p> <p>Непостојање организације за планирање, развој производа и координацију интегралне понуде</p> <p>Промотивне активности на међународном тржишту</p>
<p>Уређеност скијашких стаза, опремљеност жичара, механизација</p> <p>Потенцијал увођења атрактивних љетњих садржаја</p> <p>Системи за вјештачко осјежавање</p> <p>Означеност стаза и везних путева</p> <p>Сигурност на скијашким стазама (понашање скијаша, употреба табача и моторних санки)</p> <p>Задовољавајући квалитет пружања скијашких услуга (горска служба спашавања, ски школа, изнајмљивање ски опреме)</p>	<p>Слаба разноликост понуде</p> <p>Неискоришћеност капацитета ски центра у љетњем периоду</p>

	<p>Несклад у изградњи туристичке и опште инфраструктуре</p> <p>Саобраћајна инфраструктура – отежано зимско одржавање појединих дионица пута</p> <p>Незадовољавајуће укупно стање телекомуникационе мреже на подручју ски центара</p> <p>Незадовољавајућа сарадња са Електродистрибуциом Пале</p> <p>Неадекватан процес изградње инфраструктуре (путеви, водовод)</p>
<p>Велики број интересних субјеката</p> <p>Свијест о потреби заједничког и координисаног приступа</p> <p>Заинтересованост потенцијалних инвеститора</p>	<p>Недовољна сарадња кључних интересних субјеката дестинације</p> <p>Недовољна сарадња надлежних институција, јавних предузећа, општина и локалних заједница</p>
<p>Подршка Владе Републике Српске туристичком развоју</p> <p>Значајна предузетничка иницијатива – заинтересованост инвеститора</p> <p>Традиционална усмјереност на развој туризма као покретача економског развоја</p>	<p>Ограничени ресурси локалних институција</p> <p>Недовољно интегрисано управљање развојем туризма</p> <p>Мали проценат скијаша у односу на укупан број становника</p>
ПРИЛИКЕ	ПРИЈЕТЊЕ
<p>Повећана тражња за новим дестинацијама</p> <p>Утицај интернета и Е-трговине на дистрибуцију</p> <p>Тренд здравих и са виталношћу повезаних активних одмора</p>	<p>Већа конкуренција због бољег приступа новим каналима дистрибуције</p> <p>Повећан критички став према квалитету и односу цијене наспрам квалитета (вриједност за новац)</p> <p>Скраћивање дужих одмора у циљу кориштења више краћих одмора</p> <p>Потреба за јасним позиционирањем и снажним јединственим продајним приједлозима</p>
Већа туристичка препознатљивост у	Стратешко опредјељење на туризам

<p>односу на друге планинске дестинације у регији</p> <p>Диференцијација у односу на глобалну конкуренцију на бази тренутне властите позиције</p> <p>Учење на позитивним искуствима других сличних дестинација</p> <p>Могућност развоја иновативних производа и интегрисаног планинског центра</p>	<p>земаља у окружењу</p> <p>Конкуренција са планинским дестинацијама у широј регији</p> <p>Електронички приступ каналима дистрибуције – глобална конкуренција</p> <p>Диверзификација производа</p>
<p>Интереси на националном и локалном нивоу за чврсту подршку туристичком развоју</p> <p>Унапређени процеси приступања европским интеграцијама</p>	<p>Политичка нестабилност</p> <p>Недостатак разумијевања кључних правила у туризму нарочито од стране регионалних и локалних управа</p>
<p>Раст популације у урбаним подручјима</p>	<p>Перцепција на интернационалном нивоу као политички нестабилне регије</p>
<p>Подршка Владе РС регијама и подручјима у развоју туризма</p> <p>Постојећа средства намјењена за јавне инвестиције у инфраструктуру</p> <p>Потенцијална средства намијењена приступним чланицама ЕУ</p>	<p>Незапосленост и стручност за обављање туристичке дјелатности</p> <p>Глобална економска криза</p> <p>Условљеност климатским промјенама</p>
<p>Брзе иновације у комуникационим/дистрибуционим технологијама</p> <p>Интернет као платформа за е-маркетинг, укључујући управљање односа са клијентима</p>	<p>Заостајање у комуникацијским и дистрибуцијским технологијама</p>

Из наведене анализе истичу се снаге:

- Конфигурација планине, погодност терена за скијање и бициклизам,
- Посјећеност туристичке дестинације – туристички промет у зимским мјесецима,
- Дobar географски положај са великим бројем потенцијалних страних туриста,
- Значајни инвестициони пројекти у току,
- Уређеност скијашких стаза, опремљеност жичара, механизација,

- Потенцијал увођења атрактивних љетњих садржаја,
- Системи за вјештачко осњежавање,
- Означеност стаза и везних путева,
- Сигурност на скијашким стазама,
- Задовољавајући ниво квалитета пружања скијашких услуга,
- Близина аеродрома.

Из наведене анализе истичу се слабости:

- Недовољан број и ниво стручности кадрова,
- Насељеност и опадање броја становника,
- Недовољно развијена понуда туристичких производа током љетне сезоне,
- Неискоришћеност капацитета ски центара у љетњем периоду,
- Непостојање организације за планирање, развој производа и координацију интегралне понуде,
- Мали проценат скијаша у односу на укупан број становника.

Из наведене анализе истичу се прилике:

- Повећана тражња за новим дестинацијама, нарочито на подручју Средње и Југоисточне Европе,
- Тренд здравих и са виталношћу повезаних активних одмора,
- Раст популације у урбаним подручјима,
- Интернет као платформа за е-маркетинг, укључујући управљање односа са клијентима.

Из наведене анализе истичу се пријетње:

- Већа конкуренција због бољег приступа новим каналима дистрибуције,
- Повећан критички став према квалитету и односу цијене наспрам квалитета (вриједност за новац),
- Скраћивање дужих одмора у корист више краћих одмора,
- Конкуренција са планинским дестинацијама у широј регији,
- Глобална економска криза,
- Условљеност климатским промјенама,

6. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

- Побољшање квалитета постојећих услуга (уређење стаза, безбједност, сигнализација, повећана продаја, туристичке агенције, интернет куповина),
- Увођење нових услуга,
- Повећање броја корисника услуга на домаћем тржишту,

- Повећање броја корисника услуга на иностраном тржишту,
- Посебна оријентација на млађе категорије корисника услуга,
- Повећање прихода,
- Смањење трошкова,
- Проширење дјелатности,
- Очување животне средине.

7. ПЛАНИРАНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ

Планираним инвестицијама ће се у наредном периоду створити предуслови за остварење стратешких циљева Предузећа, односно достићи стандарди европских зимских центара у пружању услуга и створити услови за одрживи развој Предузећа.

Преглед планираних инвестиција налази се у табели у 10.1 , а образложење истих у наставку:

1. Преглед планираних пројеката

Имајући у виду положај и капацитет ОЦ Јахорина, уочава се значајна потреба за проширењем капацитета и развојем понуде током цијеле године. У односу на популацију која посећује Јахорину циљне групе су различите по годинама и интересовањима али им је боравак у природи и активан одмор јединствен циљ.

- **Зимско љетњи садржаји** – унапређење понуде ски центра у љетњем и зимском периоду, популарани садржаји у забавним парковима, нарочито у близини урбаних средина, за кориснике жељне додира са природом. Остваривање нових врста прихода.
- **Пројектовање и изградња Гондоле Јавор Партизан** – нова гондола би се изградила на локалитету Техничке базе ОЦ Јахорина, са полазном станицом изнад главне саобраћајнице, ка Огорјелици. Ово би била прва гондола у ски центру и омогућила конфор за скијаше и љетње туристе, а омогућила би скијање у периодима великог вјетра кад друге инсталације, које иду до врха планине не могу да раде. Уз ову инсталацију би се добило још 3-4 км нових стаза, чиме би се значајно унаприједила понуда у скијалишту. Проширење ски центра, обогаћење понуде, повећање капацитета скијалишта. Подизањем нивоа услуга утиче се на повећану безбједност скијаша на стазама, што повећава број скијаша и туриста. Нове инсталације обезбијеђују и бржу вожњу и фреквентност скијаша. Утицај на животну средину се спушта на минимум, смањена је бука коју машине производе па је тиме комплетан утисак и доживљај зимске идиле упечатљивији.
- **Изградња и осњежавање скијашких стаза уз гондолу** - Изградњу нових инсталација прати и изградња нових стаза. Искуства са скијалишта говоре да је неопходно остварити добру везу са најбржим и најоптерећенијим вертикалним транспортима, уредити ски стазе тако да има довољно ски стаза које су намијењене за широке масе скијаша –

ПЛАНЕ СТАЗЕ. Генерално, ски центар Јахорина не посједује довољно оваквих стаза као и везе, односно ски путеве који се могу користити ради повезивања ски центра у једну цјелину.

- **Пројектовање и изградња љетњих садржаја на језеру** – језеро које је изграђено у склопу пројекта система за оснежавање чини атракцију, како љети, тако и зими. Планирано је да се направе одморишта, понтони, садржаји за шетњу и забаву на језеру.
- **Пројектовање и изградња моунтаин костера са припадајућим објектом** - Унапрјеђење понуде ски центра у љетњем периоду, продужење трајања сезоне, већа посјећеност ски центру, дужа искоришћеност инсталација, повећање прихода.
- **Замена ски лифта Пољице** - Ски лифт Пољице је изузетно фреквентна инсталација, спада у инсталације са највећим бројем превезених корисника, стварају се велике гужве. На истој траси поставио би се ски лифт типа сидро. Замјеном би се постигао већи капацитет, брже би се превозили корисници. Значајно би утицало на унапрјеђење услуге у ски центру.
- **Осветљење ски стазе Пољице, језера и ски вртића** – како би пратили трендове, неопходно је да ски центар има стазу која је освјетљена од врха до полаза и предствља атракцију и додатне приходе ски центру. Предвиђено је два режима освјетљења и то за режим рекреативног скијања, такмичења локалног карактера и тренинг. Значајно би утицало на унапрјеђење услуге у ски центру.
- **Изградња и оснежавање ски стазе Бистрица** - Усклађивање капацитета постојећих алпских ски стаза са капацитетом постојећих жичара проширивањем постојећих и изградњом нових стаза. Неопходно је остварити добру комуникацију хотела Бистрица са најближим ски стазама и вертикалним транспортом.
- **Оснежавање ски стазе ба и За** - Пожељно је покривање системом вјештачког оснежавања и наведених ски стаза у склопу ски центра, како услуга скијалишта не би зависила од количине падавина. Главни циљ проширења и надоградња система за вјештачко оснежавање је проширење и развој ски центра, повећање нивоа и квалитета услуге, повећање броја корисника и увећање прихода.
- **Куповина ратрака** - У ски центру је потребан 1 табач винч за припрему стаза са великим нагибом, како због квалитетне припреме стаза и одржавања нивоа услуге у скијалишту, тако и због безбједности руковаоца машином и саме машине.
- **Пројектовање и изградња лифта код Олимпијског спуста** -- како је ски стаза Олимпијски спуст оспособљена после дужег времена, потребно је направити везни ски лифт, који повезује Олимпик и полаз спуста да би скијаши могли да скијају цијелу дужину ски стазе спуст;
- **Изградња snow board парка** - Подизање нивоа услуге у скијалишту, модернизација садржаја.
- **Реконструкција и доградња излазне станице жичаре Пољице.** Подизање нивоа услуге у скијалишту, модернизација садржаја.

Реконструкција постојеће излазне станице жичаре подразумијева повећање проточности на локацији, отвара могућност већег капацитета коришћења у оквиру скијалишта. Формирају се нови садржаји у сврху веће искориштености и комерцијализације жичаре која је у функцији растућих потреба корисника за проширењем садржаја. Формирање простора ресторана и кафе бара са терасом на отвореном и видиковцем најрационалније користи потенцијалне визуре у простору и природни нагиб терена.

- **Пасарела.** Омогућава прелазак пјешака и скијаша са једне на другу стазу преко пута који повезује два дијела скијалишта.
- **Изградња нове жичаре Трново.** Подизање нивоа услуге у скијалишту. Локација је изузетно важна тачка у скијалишту јер повезује постојеће викенд насеље са остатком скијалишта. Имајући у виду чињеницу да велики број корисника гравитира ка викенд насељу у дијелу општине Трново, а једина комуникација са остатком скијалишта је преко Пољица, изградњом ове инсталације би се ријешило укључење корисника директно из викенд насеља у скијалиште. У систем постојећег скијалишта потребно је укључити планиране туристичке комплексе и постојећа насеља која нису функционално интегрисана са ски центром (преко изградње нових или релоцирања постојећих жичара).
- **Систем за вешгачко оснежавање** - за стазе Олимпик, Рајска долина, Викенд насеље 7 и Термаг 1А - Изградњу нових инсталација прати и изградња нових стаза. Искуства са скијалишта говоре да је неопходно остварити добру везу са најбржим и најоптерећенијим вертикалним транспортима, уредити ски стазе тако да има довољно ски стаза које су намијењене за широке масе скијаша – ПЛАВЕ СТАЗЕ. Генерално, ски центар Јахорина не посједује довољно оваквих стаза као и везе, односно ски путеве који се могу користити ради повезивања ски центра у једну целину.
- **Изградња управне зграде.** За потребе обављања основне дјелатности ОЦ Јахорина планира изградњу управне зграде, у складу са чињеницом да је хотел Бистрица продат, у којем су до сада биле канцеларије .
- **Изградња гондоле Равна планина** . Планирана је инвестиција у изградњу другог дијела гондоле Равна планина. Циљ је повезивање два ски центра Равна планина и Јахорина. Дужина гондоле би била 5000 м, излазна станица изнад хотела Борд, на стази Термаг, са којом се може повезати на ски стазу Пољице и Огоријелица. Капацитет би био 2500 скијаша на сат, а гондола би била капацитета за 10 путника.

2. Претходни радови и анализе за планиране пројекте

- Претходним радовима и анализама утврђују се просторна, еколошка, друштвена, финансијска, тржишна и економска оправданост инвестиције

за планирана рјешења, на основу којих се може донијети плански документ или приступити изради техничке документације, као и одлука о оправданости улагања у претходне радове за израду техничке документациј.

3. Редовно одржавање изграђених објеката

- Након завршене сваке зимске сезоне, ски центар је у обавези да изврши ремонт комплетне инфраструктуре – жичара, лифтова, система за вјештачко осњежавање, система за контролу карата, специјалне механизације, електроенергетске инфраструктуре, пратећих објеката, ски стаза и ски путева, сигнализације, маркације и опреме за безбједност, да изврши преглед евентуалних оштећења и изврши њихово санирање.

8. АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРЕЊЕ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА

8.1. ПОЛИТИКА ПРОДАЈЕ, ПОЛИТИКА МАРКЕТИНГА И НОВЕ УСЛУГЕ

8.1.3. Политика продаје

8.1.3.1. Цјеновник услуга скијања

Цјеновник ски карата и организације такмичења у ски центру доноси управа. Важећи цјеновник је донијет на неодређено вријеме, односно док не дође до значајнијих економских помјерања на тржишту.

Ова промјена је у односу на, до сада важећу праксу, значајна због неопходности да предузеће благовремено формира своју понуду, како према крајњим корисницима тако и према туристичким субјектима који су своје понуде засновали на овим цијенама.

- Приликом формирања цјеновника, а у циљу продужења просјечне дужине трајања ски карте у сезони, води се рачуна да цијена једног дана скијања код вишедневних карата, са све већим бројем дана опада линеарно. Као резултат тога је дан скијања код дневне карте далеко скупљи него дан скијања код вишедневних карата.

- Дефинисани су попусти за власнике ISIA лиценце од 20%, за студенте власнике међународне идентификационе картице и европске омладинске картице од 10%, за власнике сезонских ски пасова из претходних сезона; за организоване групе од 20 до 50 чланова од 10%; за организоване групе преко 51 члана до мак. 20%; за организоване групе на обуци скијања или настави физичког васпитања од 15%; за чланове ски клубова и Скијашког савеза од 15%.

- Одобрен попуст од 70% на појединачне, полудневне, дневне, дводневне, тродневне и четвородневне карте које се купе и користе у вријеме трајања ски опенинга (отварања ски сезоне);

- Одобрен попуст од 50% на полудневне и дневне дјечије карте поводом обележавања World Snow Day;

- Одобрен попуст од 20% на тродневне и четвородневне карте поводом промо викенда;

- Одобрен попуст од 10% на све карте током трајања сајмова.

Ефекти цјеновне политике, поред осталих активности, требали би се огледати у повећању броја остварених скијашких дана у сезони, у повећању броја продатих карата у зимској сезони, односно у повећању просјечне дужине трајања ски пас карте у сезони. Ово су показатељи који на индиректан начин показују успјешност пословања. Краћа просјечна дужина трајања ски карте указује да се са истим фиксним трошковима остварују мањи приходи од продаје ски карата, тако да се приход може повећати и активностима које имају за циљ повећање просјечне дужине трајања ски пас карте.

У планском периоду Друштво ће покренути низ активности које ће имати за циљ повећање просјечне дужине трајања ски пас карте чиме ће се са истим фиксним трошковима утицати на повећање прихода.

8.1.4. Политика маркетинга

8.1.2.1. Комерцијализација „лога“ и „маскоте“

По угледу на остале ски центре у свијету, а имајући у виду да предузеће има маскоту „Вучко“, планирано је да се визуелни идентитет маскоте као и мотиви ски центра уграде у идејна рјешења сувенира и робе широке потрошње (гардеробе, капа, шалова, рукавица), који би се продавали у оквиру наших продајних мјеста или у посебно уређеним дијеловима објеката. На тај начин би се обогатила понуда, а корисницима наших услуга омогућило да са собом понесу прикладан сувенир као успомену на лијепо проведено вријеме на Јахорини.

8.1.2.2. Формирање пакета услуга

Планирано је да се корисницима наших услуга, омогући коришћење пакета услуга како би на једноставнији и бржи начин дошли до ски карте, услуге ски ренте и ски школе.

На овај начин би гост који дође у наш ски центар могао на једном мјесту да добије обједињену и квалитетнију услугу што би повећало квалитет понуде, односно довело до повећања прихода предузећа.

8.1.2.3. Регионална припадност корисника услуга

У планском периоду планирају се активности које имају за циљ промјену регионалне припадности корисника услуга, односно које ће за резултат имати повећање броја корисника услуга по мјестима и регионима. Активности на повећању броја корисника услуга по мјестима и регионима имаће за циљ искључиво повећање броја корисника у мјестима и регионима у којима је тај број веома низак, чиме ће се постићи ефекат повећања укупног броја корисника ски центра.

Након извршених анализа оперативним плановима ће се детаљно планирати спровођење активности усмјерених на промену регионалне припадности корисника услуга.

8.1.2.4. Активности на повећању укупног броја корисника услуга

Поред активности које ће дјеловати сегментарно на повећање броја појединих структура корисника услуга, у планском периоду ће се предузимати и глобалне мјере на повећању укупног броја корисника услуга. Ове активности имаће за циљ повећање укупног броја корисника услуга у ски центру, без обзира на регионалну припадност, полну заступљеност, старосну доб корисника услуга.

1. Повећање броја домаћих скијаша

Развијање скијашког спорта код дјеце и омладине утиче на развој скијалишта. Изазов за све скијашке центре у данашње вријеме је учити дјецу од малена да скијају и развити им навику и културу скијања, одвојити их од виртуелног свијета, јер су та дјеца касније наши корисници.

ОЦ Јахорина је у сезони 2017/2018 омогућио 11.200 дјеце са подручја општине Града Источно Сарајево да бесплатно скијају, што је био први корак ка реализацији овог циља. Примјера ради у Аустрији у основним школама постоји обавезна настава у трајању од недељу дана на неком од скијалишта са обавезном обуком скијања и то је једноставно ствар њихове културе.

2. Окретање ка новим потенцијалним тржиштима

Нова потенцијална тржишта за Јахорину су: Кина, у којој се 2022. године одржавају Олимпијске игре и чији спортисти морају негде да тренирају за тај велики догађај. Колико се Кина озбиљно спрема за ове Олимпијске игре говори и то да је у 2017. години направљено 57 ски центара. После Кине, то су земље у којима авиосообраћај игра главну

улогу : Турска /већ постоји одлична линија Сарајево Истамбул/, Мађарска /такође одлична линија Wizz air/, Румунија, Русија, Бугарска и Грчка.

Морамо својом комплетном услугом коју ћемо понудити туристима из ових земаља, омогућити да дођу авионом и да их од изласка из авиона преузмемо и обезбиједимо све потребне услуге и опрему за скијање. Прво шта треба ријешити на нивоу државе је јавни превоз од Сарајева до Јахорине.

Организација Европа куп-а

Друштво је у протеклом периоду извршило кандидатуру за организацију Европа купа за сезону 2020/2021.

Удруживање у регионалну сарадњу

Основне карактеристике једног ски центра су:

- Окружење,
- Највећа надморска висина,
- Надморска висина центра скијалишта,
- Смјештајни капацитети по катергоријама,
- База корисника,
- Број и називи повезаних ски центара.

Тренутно Јахорина, а и сви скијашки и забавни центри у БИХ за једну од основних карактеристика имају вриједност 0. Будућност је у повезивању Јахорине са скијашким и забавним центрима у окружењу, нпр. ски центри Равна планина, Бјелашница, Игман, „Саниланд“ гондола Сарајево....

Претварањем конкурента у партнера добијамо:

- богатију регионалну понуду;
- заједнички наступ на европском тржишту и већа конкурентност;
- стварање нових корисника;
- смањење трошкова маркетинга и промоције;
- веће интересовање за потенцијалне инвеститоре;
- већа шанса за добијање средстава из европских фондова;
- размјена искустава у управљању;
- размјена искуства и веће шансе за нове инвестиције;
- смањење трошкова у погледу одржавања - сервис, резервни дијелови, обуке запослених, заједничке службе подршке...;
- већа сигурност у пословљу за Јахорину;
- смањење опасности за губитак корисника услед недостатка снијега;

Први пројекат који је на ову тему реализован у БИХ је – Једна карта два задовољства, са Саниландом који се налази на Требевићу.

Такође, остварена је сарадња са ЈП Скијалишта Србије и са Удужењем словеначких ски центара која обухватају 9 ски центара у Словенији.

8.1.2.5. Облици медијског промовисања

У планском периоду спроводиће се разни облици медијског промовисања а у складу са оперативним плановима активности. У складу са оперативним плановима активности, медијско промовисање ће се спроводити: билборд кампањом, конференцијама за медије, сајамским наступима, штампаним промо материјалима, студијским путовањима за новинаре и блогере, организацијом радио станице у ски центру и активностима оline кампање.

Након анализа и утврђивања циљева, активности ће бити спровођене на основу оперативних планова медијског промовисања.

9. Планирани параметри - Капацитети и инвестиције

9.1. Упосленост капацитета

9.1.1. План и стање запослених

Квалификација	Стално запослени 31.01.2019.	Запослени на одређено и приправници	ПЛАН		
			2019	2020	2021
ВСС	20	11	32	34	35
ВС	1		1	1	1
ССС	15	5	20	22	22
ВКВ	0				
КВ	17	4	22	24	24
ПК-НК	3		3	3	3
УКУПНО:	56	20	78	84	85

Након продаје хотела „Бистрица“ и преузимања припадајућих радника током мјесеца јануара 2019. године ОЦ „Јахорина“ запошљава 76 радика. У току зимске сезоне запошљава се на одређено вријеме и до 120 радника. У планском периоду одређени број радника стиче услове за пензију, па ће се запошљавање усмјеравати на побољшање квалификационе структуре запослених.

9.1.2. Технички капацитети – план искориштености

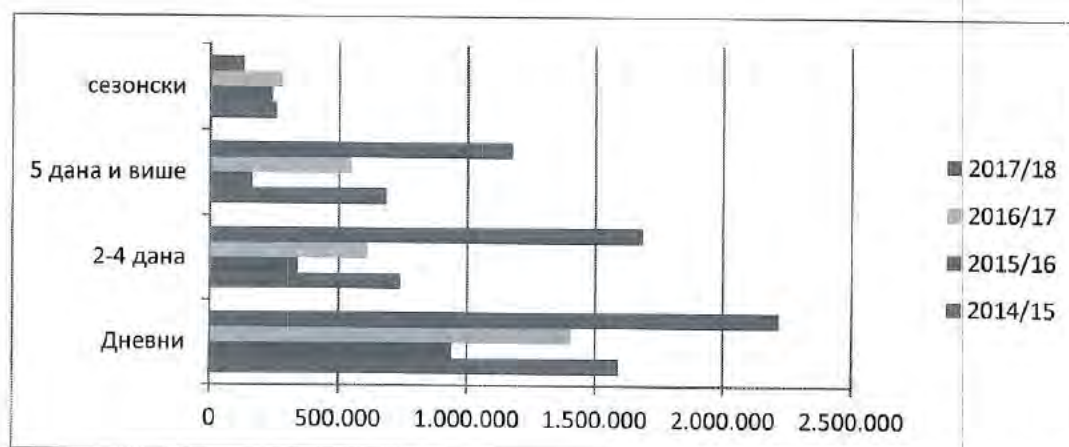
9.1.2.1 – Остварена упосленост на скијалишту у сезони 2017/2018

Сезона 2017/2018	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	12		29	131
Укупно скијаша	66042	67938	28644	1979		19813	184416

Упосленост капацитета у сезони 2017/2018 остварена је за 131 дан и бројем скијаша од 184.416, што је за 50% више од предходне сезоне. Према врсти продатог ски паса видимо да је бруто прилив од вишедневног ски паса и стационарног госта више него удвостручен, а да је и даље задржан висок ниво дневног госта.

Сезона	Дневни	2-4 дана	5 дана и више	сезонски	УКУПНО:
2014/15	1.589.182	737.300	682.002	255.014	3.263.498
2015/16	940.218	338.369	160.909	240.562	1.680.058
2016/17	1.407.689	608.759	548.026	279.855	2.844.329
2017/18	2.215.714	1.684.394	1.174.774	131.390	5.206.270
% 2018/2017	157	277	214	47	183

Дијаграм број 5 – ски пасови – бруто прилив у КМ



9.1.2.2 – Планирана упосленост капацитета у периоду 2019-2021

Планиране величине упослености инфраструктуре на скијалишту базиране су на оставреним резултатима из сезоне 2017/2018, гдје је показано да Јахорина може остварити вишесуко већу посјећеност и вишеструко веће приходе него што је то био случај у претходним годинама. У току 2018. године настављају се започети радови на изградњи свеобухватног система за осњежавање тако да зимска сезона неће више зависити од временских прилика и у складу с тим планирана је упосленост капацитета како слиједи:

2017	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	2		29	121
Укупно скијаша	51215	49508	15146	231		19813	135913
2018	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	12		31	133
Укупно скијаша	66042	67938	28644	1979		32339	196942
2019	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	15		25	130
Укупно скијаша	71500	72000	33000	2000		20000	198500

2020	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	15		25	130
Укупно скијаша	72000	74000	35000	2000		20000	203000
2021	Јануар	Фебруар	Март	Април		Децембар	УКУПНО
Број скијашких дана	31	28	31	15		25	130
Укупно скијаша	72000	74000	35000	2000		20000	203000

10. ФИНАСИЈСКИ ПЛАНСКИ ПОДАЦИ

10.1.1 Приходи и расходи, остварени резултати

Конто	Опис	СКИ ЦЕНТАР		УГОСТИТЕЉСТВО		УКУПНО	
		2017.	2018.	2017.	2018.	2017.	2018.
60	Приходи од продаје робе			185.588	273.183	185.588	273.183
61	Приходи од продаје услуга	3.081.660	5.714.555	1.419.859	1.684.156	4.501.519	7.398.711
65	Други пословни приходи	368.595	213.008	33.146	200.417	401.741	413.425
66	Финансијски приходи	961	7.091	2.270	1.114	3.231	8.205
67-8	Остали приходи	2.734.619	650.760	12.604	97.381	2.747.223	748.141
	ПРИХОДИ	6.185.835	6.585.414	1.653.466	2.256.251	7.839.301	8.841.665
50	Набавна вриједност робе			62.712	105.365	62.712	105.365
51	Трошкови материјала	556.951	805.510	799.344	970.822	1.356.295	1.776.332
52	Трошкови зарада	1.086.681	1.494.610	1.105.526	1.322.308	2.192.207	2.816.918
53	Трошкови производних услуга	257.836	692.189	289.019	588.003	546.855	1.280.192
54	Трошкови амортизације	1.746.691	1.769.393	371.173	358.269	2.117.864	2.127.662
55	Нематеријални трошкови	131.449	346.671	114.932	219.070	246.381	565.741
56	Финансијски расходи	697.756	116.370	19.828	7.605	717.584	123.975
57	Остали расходи	41.161	3.094	13.444	1.285	54.605	4.379
	РАСХОДИ	4.518.525	5.227.837	2.775.978	3.572.727	7.294.503	8.800.564
	РЕЗУЛТАТ					0	0
	Пословни	-329.353	819.190	-1.104.113	-1.406.081	-1.433.466	-586.891
	Финансијски	-696.795	-109.279	-17.558	-6.491	-714.353	-115.770
	Остали	2.693.458	647.666	-840	96.096	2.692.618	743.762
	Укупно: РЕЗУЛТАТ:	1.667.310	1.357.577	-1.122.511	-1.316.476	544.799	41.101

10.1.2. План приходи и расходи ОЦ Јахорина:

Конто	Опис	2017.	2018.	План 2019.	План 2020.	План 2021.
1	2	3	4	6	7	8
60	Приходи од продаје робе	185.588	273.183	30.000	40.000	50.000
61	Приходи од продаје услуга	4.501.519	7.398.711	5.700.000	5.850.000	6.381.000
65	Други пословни приходи	401.741	413.425	600.000	600.000	700.000
66	Финансијски приходи	3.231	8.205	15.000	5.000	5.000
67-8	Остали приходи	2.747.222	748.141	5.600.000	20.000	40.000
	ПРИХОДИ	7.839.301	8.841.665	11.945.000	6.515.000	7.176.000
50	Набавна вриједност робе	62.712	105.365	20.000	30.000	30.000
51	Трошкови материјала	1.356.295	1.776.332	900.000	920.000	920.000
52	Трошкови зарада	2.192.207	2.816.918	1.910.000	1.700.000	1.700.000
53	Трошкови производних услуга	546.855	1.280.192	810.000	850.000	900.000
54	Трошкови амортизације	2.117.864	2.127.662	1.920.000	2.020.000	2.130.000
55	Нематеријални трошкови	246.381	565.741	400.000	450.000	470.000
56	Финансијски расходи	717.584	123.975	330.000	450.000	985.000
57	Остали расходи	54.604	4.379	5.600.000	20.000	20.000
	РАСХОДИ	7.294.502	8.800.564	11.890.000	6.440.000	7.155.000
	РЕЗУЛТАТ					
	Пословни	-1.433.466	-586.891	370.000	520.000	981.000
	Финансијски	-714.353	-115.770	-315.000	-445.000	-980.000
	Остали	2.692.618	743.762	0	0	20.000
	Укупно:	544.799	41.101	55.000	75.000	21.000

Основ за постављање планских величина прихода и расхода су прије свега резултати пословања из сезоне 2017/2018. и са почетка сезоне 2018/2019. године када је до половине јануара остварен повећан приход од преко 60% у односу на исти период претходне сезоне. Успостављена политика цијена ће се минимално мијењати у складу са повећањем квалитета пружених услуга, а повећање прихода осим тога, базирано је на повећању броја скијаша и броја гостију, већој попуњеност капацитета на Јахорини са сигурном зимском сезоном и квалитетним скијашким стазама. Планирано је да се структура продатих ски карата значајно помјера у корист стационарног госта који ће у просјеку боравити 5-7 дана у сезони. Развијат ће се продаја пакета услуга који осим ски паса садржи и рентал опреме као и услугу ски школе. Приходи садрже и издавање простора за обављање услуга, рекламних површина и спонзорства.

Извршена је продаја хотела „Бистрица“ у јануару 2019. године, а разлика између књиговодствене и продајне вриједности евидентирана је на позицији плана за 2019. годину, остали расходи у износу од 5.600.000 КМ. Планирано је да ће се у складу са закључцима Владе РС, одређена имовина на локалитету Јахорине у државном власништву преусмјерити у власништво Олимпијског центра ради наставка стратешког инфраструктурног улагања и наставка финансијске консолидације Друштва. Предвиђена вриједност такве имовине евидентирана је на позицији осталих прихода у износу од 5.600.000 КМ, план за 2019. годину. Наведена вриједност садржи продају локације бившег хотела „Јахорина“ по процијењеној вриједности и позитивну разлику у износу од 3.262.000 КМ.

Планиране расходе чине:

- **Трошкови материјала су:** набавка резервних дијелова за систем наплате карата и набавка карата, резервни дијелови за текуће одржавање свих инсталација и средстава рада као што су оригинални дијелови за табаче Kassbohrer и Prinoth, резервни дијелови за жичаре Пома и Лајтнер, дијелови и опрема за одржавање система осњежавања, као и многобројни материјали од домаћих добављача, електро, водоматеријали, грађевински материјал и слично. Трошкови материјала обухватају и набавку горива и мазива, као и потрошњу воде.
- **Трошкови зарада** обухватају исплате зарада радницима, члановима управе, надзорног одбора, одбора за ревизију, опорезива и неопорезива лична примања. Садрже и накнаде за службена путовања, исплате радницима за превоз на посао, отпремнине и помоћи код дуже боласти и сл.
- **Трошкови производних услуга** односе се на одржавање средстава рада од одржавања грађевинских објеката, реконструкције ски кућица на скилалишту, редовно сервисирање жичара, машинских инсталација, пумпи, мотора, возила и осталих средстава рада. Ови трошкови обухватају и трошкове шпедиције, транспорта, птт и телефона, интернета, комуналне услуге, услуге заштите на раду, учешће на сајмови као и трошкове рекламе и пропаганде.
- **Нематеријални трошкови** су услуге ревизије, адвокатске услуге, здравствене услуге, услуге стручног образовања, платног промета, осигурања имовине и лица, накнаде за разне доприносе и чланарине, комуналну и републичку таксу, порез на имовину, трошкове репрезентације, организација манифестација и слично.
- **Финансијски расходи:** Након 2018. године када се камате из друге емисије обвезница капитализују у току изградње система за осњежавања, од 2019. године у већем дијелу исказују се као финансијски расход у билансу успјеха. Планирана су и

нова финансијска задужења за реализацију дијела инвестиција у висини која неће угрозити стабилност пословања Друштва. Планом за 2019. годину предвиђено је да се мања инвестициона улагања од 140.000 реализију путем финансијског лизинга. У оквиру средњорочног плана финансијски расходи од 2019. године садрже кредитно задужење до 16.000.000 КМ за приоритетна инвестициона улагања из плана инвестиционих намјера.

Финансијске расходе у билансу успјеха чине:

Финансијски расходи	2019	2020	2021
Обвезнице 10.375.000, камата	315.800	399.320	364.240
Финансијски лизинг	4.200	3.380	2.460
Кредит 16.000.000 4%, на 12 година 2 године грејс. Прва година и половина друге капитализација камата	0		616.000
	320.000	402.700	982.700

11. План инвестиција – капитална улагања

11.1 Табела плана инвестиција

ИНВЕСТИЦИОНИ ПЛАН ЗА ПЕРИОД ОД 2019- 2021				
Р.бр.	НАЗИВ	2019	2020	2021
<u>ЈАХОРИНА</u>				
1	Набавка и изградња зимско лјетњих сарджаја	1.750.000		
2	Пројектовање и изградња Гондоле Јавор Партизан	16.000.000		
3	Изградња и осњежавање скијашких стаза уз Гондолу	2.400.000		
4	Пројектовање и изградња лјетњих садржаја на језеру	400.000		

5	Пројектовање и изградња моунтаин костера са припадајућим објектом	3.500.000		
6	Замена ски лифта Пољице	1.400.000		
7	Осветљење ски стазе Пољице, језера и ски вртића	780.000		
8	Изградња и оснежавање ски стазе Бистрица	700.000		
9	Оснежавање ски стазе ба и За	2.100.000		
10	Куповина Ратрака	800.000		
11	Комбинована машина скип	150.000		
12	Путничка возила - финансијски лизинг	140.000		
13	Опрема за систем ски дата	610.000		
14	Рачунарска опрема и фискалне касе	29.000		
15	Модернизација ИТ система, линценце и антивирус програм	262.000		
16	Изградња вјетроустава и затрављивање стаза	225.000		
12	Реконструкција гаража у Техничкој бази	60.000		
13	Уређење простора за канцеларије	50.000		
14	Изградња ледене фонтане и уређење зида на локацији Осмице	100.000		
15	Трим стаза		100.000	
16	Пројектовање и изграда лифта код Олимпијског спуста		1.000.000	
17	Изградња жичаре за скијање на води		60.000	
18	Уређење бициклических стаза		100.000	
19	Комби возило		40.000	
20	Кабина за такси табач		30.000	
21	Авантура парк		230.000	
22	Изградња snow board парка		300.000	
23	Реконструкција и доградња излазне станице жичаре Пољице		2.800.000	
24	Пасарела	2.000.000		
25	Изградња нове жичаре Трново - фиксни четворосед			10.000.000
26	Изградња стаза уз жичару Трнови			500.000
27	Систем за вештачко оснежавање - за стазе Олимпик, Рајска долина, Викенд насеље 7 и Термаг 1А			4.000.000

28	Продужење Гондоле Равна планина			20.000.000
29	Узградња управне зграде			2.500.000
	УКУПНО :	33.456.000	4.660.000	37.000.000

План инвестиционих намјера урађен је у складу са постављеном мисијом и визијом развоја плански уређеног туристичког локалитета за боравак, одмор и рекреацију, а са циљем стварања додатне вриједности током цијеле године.

Најрационалније кориштење комуналне, спортске и рекреативне инфраструктуре, земљишта и услуга захтјева наставак инвестиционог циклуса према напријед наведеном плану. Интензивно ће се радити на увођењу нових садржаја и развоју љетне понуде, за шта се очекује свеобухватно подржан вишегодишњи развој. У складу са финансијским могућностима уз подршку локалне и шире заједнице радит ће се на општем уређењу природног потенцијала планинског простора.

АД ОЦ „Јахорина“ ће у складу са усвојеним планом наставити инвестициона финансирања из властитих средстава, кроз очекивано укњижење и продају локација, као и путем мањих субвенционисаних пројеката. Планиран је континуитет у стабилном пословању па ћемо у 2019. години радити на проналажењу повољног дугорочног финансијског задужења у износу од 16.000.000 КМ. За финансирање преосталих пројеката веће вриједности из наведеног плана за 2020. и 2021. годину ћемо у сарадњи са Владом РС тржити модалитете да се девастирана имовина на локалитету Јахорине капитализује и стави у функцију инфраструктурне изградње.

Фебруар, 2019.године

Управа АД ОЦ „Јахорина“

Директор:


Дејан Љевнајић