

30. jun 2007.

Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičko- tehničkim karakteristikama skijališta

Finalni izveštaj

NARUČILAC:

**Ministarstvo ekonomije i regionalnog
razvoja Republike Srbije**
Bulevar Kralja Aleksandra 15
Beograd, Srbija

© 2007. sva prava pridržava HORWATH CONSULTING ZAGREB

Sva prava pridržana; niti jedan dio ovog izdanja ne može biti ponovo izdan, pohranjen u sustav za pretraživanje ili prenesen bilo kojim sredstvom: elektronskim, mehaničkim, preslikom, snimanjem ili kakvim drugim načinom bez prethodnog pismenog odobrenja Horwath Consultinga Zagreb ili bez dozvole za ograničeno umnožavanje. Ovo izdanje se ne može posuditi, ponovo prodati, iznajmiti niti se njime može trgoati na bilo koji način u bilo kakvom uvezu osim u onom u kojem je originalno izdano, bez prethodnog pismenog pristanka Horwath Consultinga Zagreb.

Sadržaj

A. POLAZNE OSNOVE	1
1. ZADACI	1
2. PROCEDURE	2
B. SITUACIJSKA I TRŽIŠNA ANALIZA.....	4
1. SITUACIJSKA ANALIZA	4
1.1. Analiza dokumentacije i statistike.....	4
1.2. Stara planina i okolina	10
1.3. Inventarizacija i ocena turističke infrastrukture	15
1.4. SWOT	18
1.5. Evaluacija lokalnih interesnih subjekata	24
1.6. Evaluacija lokalnih i inostranih investitora	26
2. TRŽIŠNA STUDIJA.....	28
2.1. Trendovi	28
2.2. Istraživanje lokalnog tržišta	41
2.3. Evaluacija projekta s pozicije inostranog tržišta	51
C RAZVOJ PROIZVODA I MARKETINŠKA STRATEGIJA.....	55
3. BENČMARK ANALIZA.....	55
3.1. Specifični trendovi - Međunarodni planinski resorti	60
3.2. Tržišni potencijal – pretpostavke i procene	62
4. MARKETING STRATEGIJA.....	65
4.1. Evaluacija turističkog profila šireg prostora Stare planine	65
4.2. Marketing strategija.....	81
5. KONCEPT NAJBOLJE UPOTREBE	90
5.1. Polazne pretpostavke.....	90
5.2. Koncept razvoja turističke ponude na području Stare planine – integralni predlog.....	91
5.3. Prva faza razvoja planinskog resorta Stara planina	95
6. OKVIRNA PROCENA INVESTICIJA PRVE FAZE RAZVOJA PROJEKTA STARA PLANINA I MODEL FINANSIRANJA	101
6.1. Visina potrebnih ulaganja	101
6.2. Ulaganja u kapitalnu infrastrukturu	105
6.3. Pretpostavke finansiranja kapaciteta i sadržaja ponude.....	107
7. PREDVIDIVE TRŽIŠNE I FINANSIJSKE PERFORMANSE	109
7.1. Metodologija.....	109
7.2. Pretpostavke	110
7.3. Finansijske projekcije	131
8. EKONOMSKO-FINANSIJSKA OCENA PROJEKTA	158
8.1. Rentabilnost	158
9. ANALIZA OSETLJIVOSTI PROJEKATA	162
9.1. Osnovni rizici.....	162
9.2. Rezultati	162
10. PREDLOG OPTIMALNOG POSLOVNO-UPRAVLJAČKOG MODELA I PLAN AKTIVNOSTI U CILJU USPEŠNE IMPLEMENTACIJE PROJEKTA.....	164
10.1. Poslovno upravljački model.....	164
10.2. Plan aktivnosti na realizaciji Projekta	167
11. ZAVRŠNA OCENA PROJEKTA I PREPORUKE INVESTITORU	169

A. POLAZNE OSNOVE

1. Zadaci

U augustu 2006. godine Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije sklopilo je ugovor s preduzećima Ecosign iz Kanade i Horwath Consulting iz Zagreba za izradu Plana turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta. Reč je o prvom green field projektu razvoja planinskog zimskog i ljetnog resorta u Srbiji nakon više od 20 godina, to jest od razvoja projekta Kopaonik.

Zadaci su ovog projekta fokusirani na iznalaženje ključnih fizičko-planerskih i poslovno-tržišnih rešenja razvoja novog srpskog planinskog resorta na Staroj planini. Uz to, ovaj se projekt određuje i prema izgradnji lanca turističkih vrednosti unutar šireg prostornog okvira Stare planine.

Sam je projekt strukturisan na način da simultano objedini dve uključene ekspertize, to jest Ecosign-a kao fizičkog master planera za planinski zimski turizam i Horwath Consultinga kao planera tržišnih, poslovnih i organizacijskih aspekata projekta.

U tom smislu projekat se fokusirao na izvršenje sledećih ključnih zadataka:

- Opšta situacijska analiza uslova ovog projekta uključujući analizu lokalnih preferencija i interesa;
- Tržišnu i benčmarking analizu projekta;
- Fizičku evaluaciju područja obuhvata s procenom tehničkih mogućnosti razvoja skijališta s predlogom instalacija staza i liftova;
- Tehnički koncept celovitog centralnog odmorišnog/smeštajnog resorta;
- Konačan predlog fizičkog Master plana koji uključuje skijališnu infrastrukturu i predlog centralnog odmorišnog/smeštajnog resorta;
- Marketinška strategija i predlog razvoja proizvoda;
- Poslovni plan projekta, i konačno
- Završni izveštaj projekta s predlogom upravljačkog modela i planom implementacije.

S obzirom na interes Republike Srbije da se na bazi rezultata ovog projekta pokrenu značajne javne i privatne investicije, projekt je strukturisan na način da osim elaboracije konceptualnog fizičkog master plana predlaže i obuhvatni poslovni plan, a kako bi se mogao započeti pregovarački proces s potencijalnim investitorima.

Izvedba ovog projekta trajala je oko 10 meseci, a završni je izveštaj dovršen krajem juna 2007.

Ecosign i Horwath Consulting se ovim putem zahvaljuju Ministarstvu na ukazanom poverenju u nadi da će rezultati našeg rada biti produktivno korišteni.

2. Procedure

Izrada fizičkih i poslovnih master planova za turističke destinacije/resorte predstavlja kompleksan i vrlo osetljiv planerski posao. Rešenja i predlozi ovakvih master planova predmet su odluka o preuzimanju manjeg ili većeg rizika javnih i privatnih investitora.

U slučaju Stare planine, ovakav je posao još složeniji s obzirom na činjenicu da je reč o prvom planinskom zimskom/letnjem resortu koji se planira i izvodi prema internacionalnim poslovnim i tržišnim standardima u Srbiji. S druge strane, reč je o izvedba ovakvog projekta u Srbiji koja još nema karakter niti imidž internacionalno relevantne turističke destinacije, pa se projekti ovakvog tipa moraju maksimalno objektivizovati i dovesti u sklad s tržišnim i poslovnim okruženjem.

U tom smislu, za uspešan dovršetak projekta trebalo je provesti ne samo standardne radne procedure nego i provesti opsežan dodatni komunikacijski proces sa lokalnim interesnim subjektima čime su detaljno snimljene ne samo lokalne preferencije i vizije turističkog korišćenja prostora Stare planine, nego su i detektovani i jasni lokalni interesi prema ovom projektu.

S druge strane, u interesu internacionalne verifikacije ovog projekta, obavljene su određene komunikacije s ciljem provere mogućih tržišnih i poslovno-investicionih interesa. Takva je provera dala dodatne povratne argumente za konačno strukturisanje projekta i evaluaciju potencijalnih poslovno-upravljačkih modela.

U celini gledano, za konačnu izradu ovog projekta provedene su sledeće radne procedure:

- detaljno prikupljanje i analiza raspoložive kartografske osnove i tehnička obrada terena prema najsavremenijim standardima fizičkog planiranja prostora uključujući video i fotodokumentaciju na bazi snimanja iz vazduha (najam helikoptera);
- detaljno topografsko i biofizičko mapiranje i inventarizacija potencijalnih skijaških terena s analizama orijentacionih aspekata, solaranom analizom i dr, izvedena je evaluacija razvojnog potencijala planine i predlog kapaciteta za skijanje i druge zimske i letnje sportove;
- detaljno planiranje kapaciteta skijališta i pristupnog baznog područja planinskog resorta u skladu s internacionalnim standardima kvaliteta;
- detaljno snimanje ekonomskih i drugih razvojnih performansi šireg područja obuhvata projekta uključujući i snimanje performansi turističkog razvoja opština koje zahvaćaju prostor Stare planine;
- provedba radionica u svim opštinama s ciljem snimanja interesa, preferencija i stavova lokalnih interesnih subjekata u vezi s projektom Stara planina;
- detaljna benčmarking analiza primera planinskih resorta u svetu, a koji se mogu uzeti kao konkurenstki okvir potencijalnom projektu Stara planina. Ova analiza

uključuje i dva benčmarking putovanja za potrebe projekta Stara planina i to Bansko Bugarska i Kranjska Gora u Sloveniji;

- provedba intervjua s nekolicinom predstavnika internacionalnih touroperatora i potencijalnih investitora u vezi s projektom Stara planina;

U celini gledano, reč je o kompleksnom sklopu 'desk' i terenskih aktivnosti koje su u kombinaciji s tehničkim procedurama rada i dizajnerskim zahvatima, na za to priređenim kartografskim podlogama, rezultirale rešenjima koja su predložena ovom studijom.

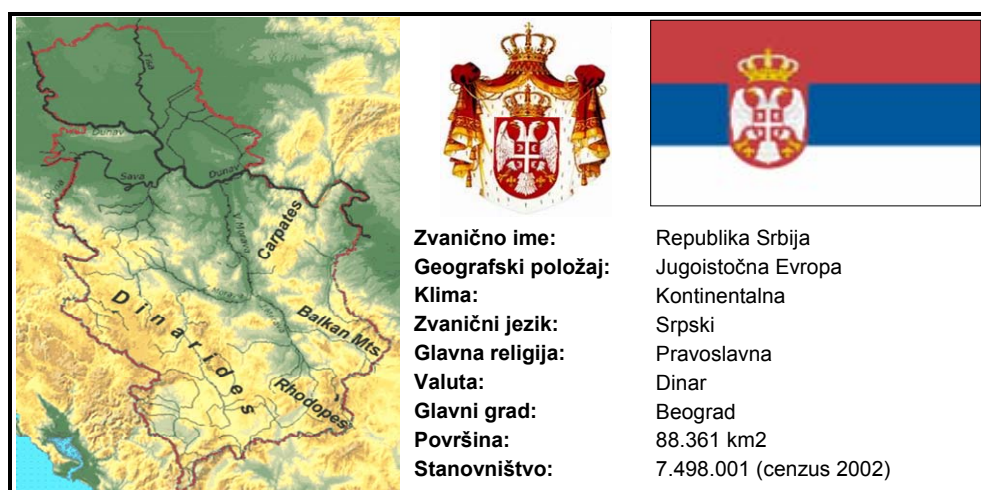
U tehničkim razradama projekta kao i u njegovim finansijskim simulacijama korišćeni su interni softverski programi Ecosigna i Horwath Consultinga.

B. SITUACIJSKA I TRŽIŠNA ANALIZA

1. Situacijska analiza

1.1. Analiza dokumentacije i statistike

Srbija



1.1.1. Geografija i klima

Srbija se nalazi u centralnoj regiji Balkanskog poluostrva u Jugoistočnoj Europi, zauzimajući površinu od 88,361 kvadratnih kilometara. Na presecu panevropskih saobraćajnih Koridora VII (Dunavski Koridor) i X (drumsko-železnički), lokacija Srbije smatra se raskrsnicom Jugoistočne Evrope.

Srbija ima umereno kontinentalnu klimu koju karakterišu hladne zime i topla leta, sa dobro raspoređenim padavinama i umerenim prelazima između izraženih godišnjih doba. Na klimu Srbije utiče blizina planinskih venaca Alpa, Karpata i Rodopa, kao i blizina Jadranskog mora i Panonske nizije. Prosečna godišnja temperatura vazduha¹ u periodu od 1961. - 1990. godine iznosila je 10,9°C za

¹ Izvor: Hidrometeorološki zavod Republike Srbije

nadmorsku visinu do 300 m, oko 10,0°C za nadmorsku visinu od 300 - 500 m i oko 6,0°C za nadmorsku visinu iznad 1000 m. Apsolutni maksimum temperature izmeren je u julu i to od 37,1 do 42,3°C u predelima niže nadmorske visine i od 27,6 do 34,0°C u planinskim predelima. Apsolutni minimum temperature izmeren je u januaru i to od -30,7 do -21,0°C u predelima niže nadmorske visine i od -35,6 do -20,6°C u planinskim predelima.

Prosečna količina padavina takođe zavisi od nadmorske visine. Za niže nadmorske visine, prosečna količina padavina kreće se između 540 - 820 mm a za nadmorske visine preko 1000 m prosečna količina padavina iznosi od 700 - 1000 mm. Prosečan broj sunčanih sati tokom godine kreće se između 1.500 i 2.200.

1.1.2. Saobraćaj i komunikacije

Drumska infrastruktura – Srbija se nalazi na panevropskom Koridoru X visokog prioriteta, autoputu Salzburg - Solun, uključujući delove Budimpešta – Beograd i Niš – Sofija - Istanbul. Deo koji prolazi kroz Srbiju, Šid – Beograd – Niš, je dug 374 km. Ukupna drumska mreža Republike Srbije obuhvata 40,845 km, od čega je 5,525 km magistralnih puteva, 11,540 km regionalnih i 23,780 km lokalnih puteva. Ukupna dužina autoputeva sa naplatom je 415.7 km a ukupna dužina polu-autoputeva sa naplatom je 246.5 km. Drumski saobraćaj u Srbiji karakteriše loš kvalitet puteva, naročito u unutrašnjosti zemlje. Navedena konstatacija i postojanje samo jednog autoputa dovode do zaključka da je drumski saobraćaj u Srbiji nedovoljno razvijen.



Železnička infrastruktura – Ukupna dužina železničke mreže iznosi 3,808 km, od čega su 3,533 km jednotračne a 275 km su dvotračne pruge. Dužina elektrificirane železničke mreže je 1,196 km. Železnička mreža i vozovi su zastareli ali treba napomenuti da je jedan od prioriteta Vlade Republike Srbije da obnovi i modernizuje železničku infrastrukturu.

Rečni potencijal – Srbija ima tri plovne reke, Dunav, Savu i Tisu, što predstavlja 959 km sigurnih plovnih puteva. Najduža i najvažnija reka je Dunav sa 588 plovnih kilometara u Srbiji, od ukupnih 2,857 km. Preko veštačkog kanala Rajna-Majna-Dunav, Severno i Crno more su povezani, omogućavajući promet robe. Kroz Srbiju reka Sava prolazi u dužini od 207 km i trenutno je u procesu dobijanja statusa međunarodnog plovnog puta. Rečni saobraćaj je nedovoljno iskorišćen a svakako predstavlja veliki ekonomski potencijal.

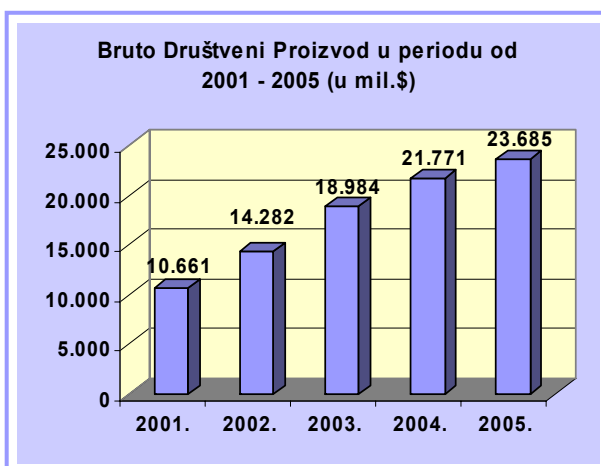
Pristup vazduhom - Srbija ima dva međunarodna aerodroma: Beogradski aerodrom Nikola Tesla i Niški aerodrom. Beogradski aerodrom je svakodnevno povezan sa svim glavnim aerodromima Evrope pri čemu nisko-budžetne avio-kompanije još uvek ne saobraćaju u Srbiji. Njihov dolazak se očekuje u skorijoj budućnosti s obzirom da je Republika Srbija potpisala Ugovor o slobodno nebu (ugovor još nije stupio na snagu, očekuje se da će to biti tokom 2007. godine). Uzimajući u obzir i činjenicu da Srbija ima ukupno 19 aerodroma sa asfaltiranim pistama i još 44 sa neasfaltiranim, može se reći da avio-saobraćaj u Srbiji ima dobre razvojne perspektive.

1.1.3. Privreda Republike Srbije

Od početka tranzicije u 2000. godini, Srbija je načinila veliki napredak u stvaranju stabilnog makroekonomskog okvira i poboljšanju investicione klime. Jedan od glavnih uspeha je bila stabilizacija cena i vraćanje poverenja u nacionalnu valutu, Dinar. Od trocifrenog nivoa inflacije u 2000. godini, godišnja **inflacija** je pala na jednocifreni nivo krajem 2003. godine (ispod 8%)². Iako je došlo do povećanja na dvocifreni nivo tokom 2004. i 2005. godine, izazvano rastućim cenama uvoznih goriva i posledicama uvođenja PDV-a (Poreza na dodatu vrednost), stopa inflacije je nastavila da opada. U 2006. godini, stopa inflacije je 6.6%³, sa dobrim izgledima da se spusti na niži nivo u skorijoj budućnosti, s obzirom na jaku i stabilnu fiskalnu i monetarnu politiku, veliki porast u rezervama stranih valuta i izvozu kao i izraženom padu spoljnog duga u poređenju sa BDP-om.

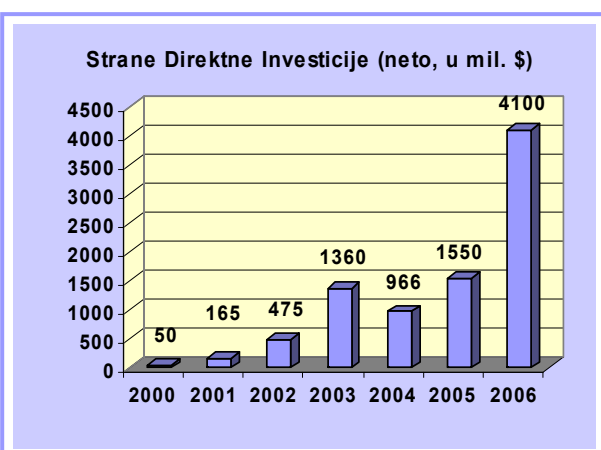
Bruto Društveni Proizvod (BDP)

Srbije se više nego udvostručio u periodu između 2001. i 2005. godine, i to sa 10,7 biliona dolara na 23.7 biliona dolara. BDP⁴ po glavi stanovnika je takođe značajno porastao i to sa 1,421 dolara u 2001. na 3,158 dolara u 2005. godini što je veći iznos u odnosu na BDP ostvaren u nekim zemljama kandidatima EU (Rumunija, Bugarska). U 2004. godini, ekonomija Srbije je dostigla stvarni rast BDP-a od 9,3% u 2004. a u 2005. godini stvarni rast od 6,3%.



Najveće stope rasta ostvarene su u onim sektorima koji su prošli kroz proces privatizacije i restrukturiranja u proteklom godinama, kao što su sektor hrane i piće, duvan, hemijska industrija, guma, plastika i osnovni metali. U srednjem roku, realni rast BDP-a procenjen je na 6% godišnje, na temelju investicija u privatizovana i restrukturirana preduzeća i rastućoj domaćoj tražnji.

Strane Direktne Investicije u 2006. godini su dostigle rekordni nivo od 4,100 miliona dolara prema SIEPA-i, Agenciji za investicije i promociju izvoza Srbije. Najveće investicije u 2006. su bile: Telenor, Norveška (ukupni iznos od 1,513 miliona EUR), Stada, Nemačka (ukupni iznos od 475 miliona EUR), Gruppo SanPaolo IMI, itd. U 2005. godine, glavne investicije su bile: Banca Intesa, Coca Cola, Michelin, Microsoft, etc.

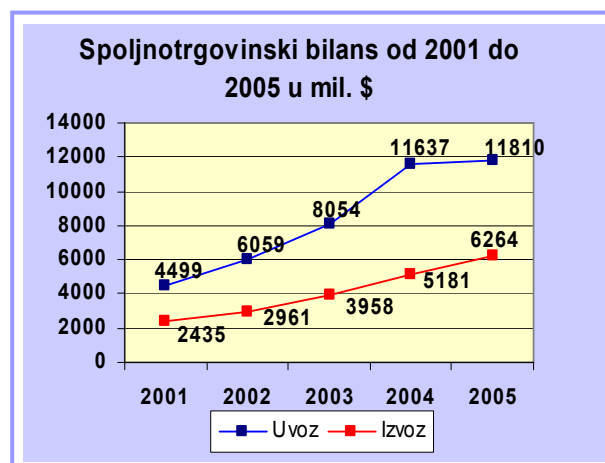


² Videti «Strategy for Serbia and Montenegro», EBRD, 2. Novembar, 2004.

³ Prema SIEPI, Agenciji za investicije i promociju izvoza

⁴ Izvor: SIEPI, Agenciji za investicije i promociju izvoza

Spoljnotrgovinski deficit⁵ je porastao sa 2,064 mil. dolara u 2001. na 5,596 mil. dolara u 2005. godini. u apsolutnom iznosu. Međutim, stopa spoljnotrgovinskog deficita (kao % od BDP-a) se smanjila na osnovu značajnog porasta BDP-a zajedno sa visokim rastom izvoza, i relativno malim rastom uvoza. Očekuje se da će u budućnosti doći do smanjenja spoljnotrgovinskog deficita na bazi dalje privatizacije preduzeća, rasta njihove međunarodne konkurentnosti i povećanja izvoza.



Nezaposlenost je jedan od najvećih problema Srbije. Zvanična stopa nezaposlenosti obuhvata oko 26-28% radne snage, ali analize tržišta rada pokazuju da je stvarna stopa mnogo manja, verovatno oko 16-18%. Razlika u ove dve stope reflektuje postojanje velikog neformalnog sektora, koji prema proceni Svetske Banke, obuhvata oko 30% od ukupnog broja zaposlenih.

Navedeni ekonomski indikatori pokazuju da su sveukupna kretanja srpske privrede izuzetno pozitivna. Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) je proglasila Srbiju za svetskog lidera u reformama u 2004. godini i regionalnog lidera u reformama u 2006. godini na osnovu toga koliko je u tranzicionom procesu urađeno po pitanju implementacije reformi za poboljšanje investicione klime, započinjanje biznisa i kreiranje novih radnih mesta.

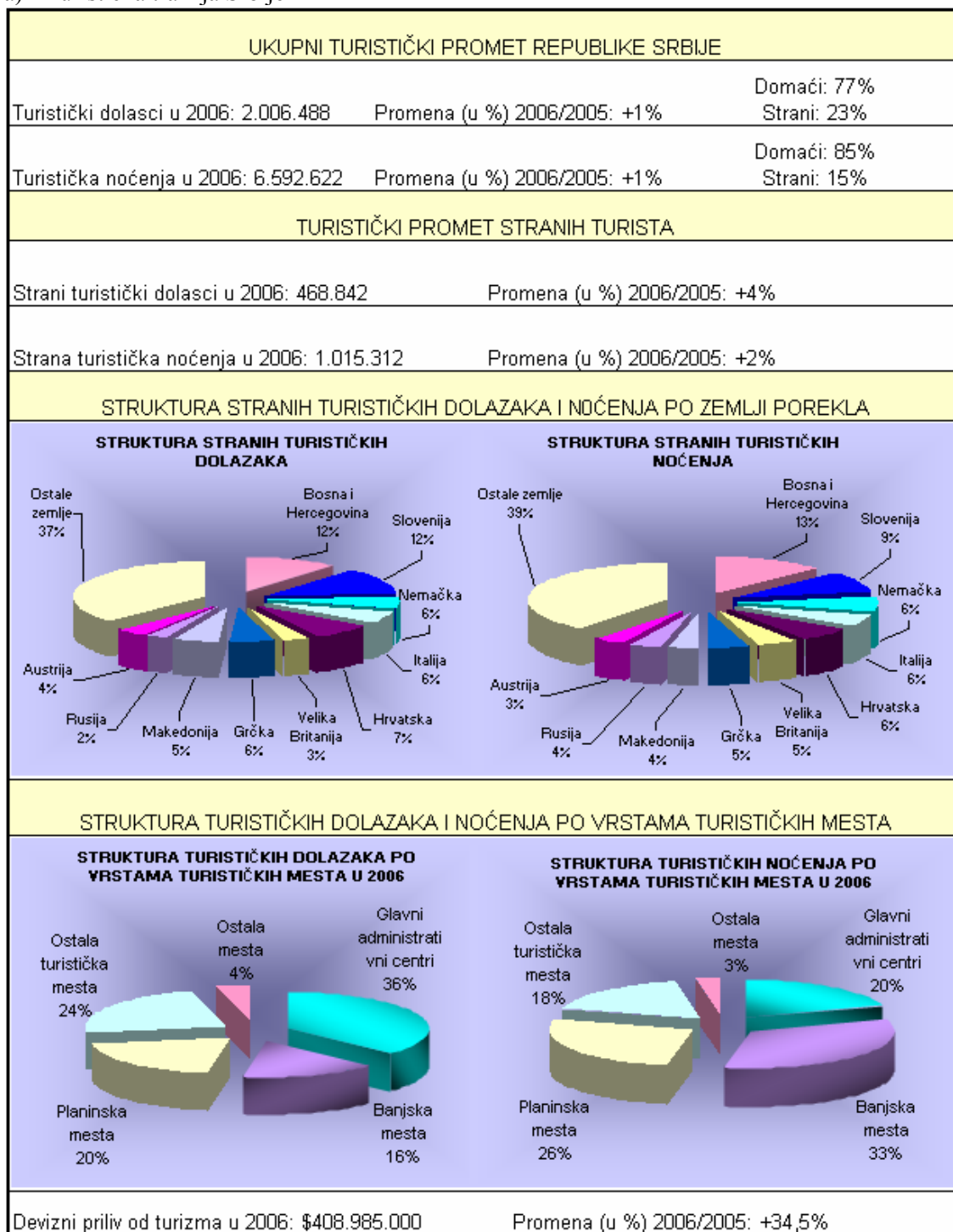
Na bazi postignutih pozitivnih rezultata u ekonomskim pokazateljima i ostvarenim pravnim i institucionalnim reformama, može se reći da je Srbija prešla značajan put u procesu ekonomskog oporavka i postavljanju osnovnih stubova stabilnog privrednog sistema. Politička situacija koja se odnosi na prevlast demokratskih snaga i rešavanje osnovnih političkih problema ukazuju na to da je Srbija nesumnjivo okrenuta perspektivi ulaska u Evropsku Uniju i stabilnom demokratskom društvenom uređenju.

Na bazi gore navedenog, ukupne političke i ekonomske situacije, može se očekivati dalji progres u poboljšanju ekonomsko-pravnog okruženja Srbije i jačanju političke stabilnosti.

⁵ Prema SIEPI, Agenciji za investicije i promociju izvoza

1.1.4. Turizam Srbije

a) Turistička tražnja Srbije

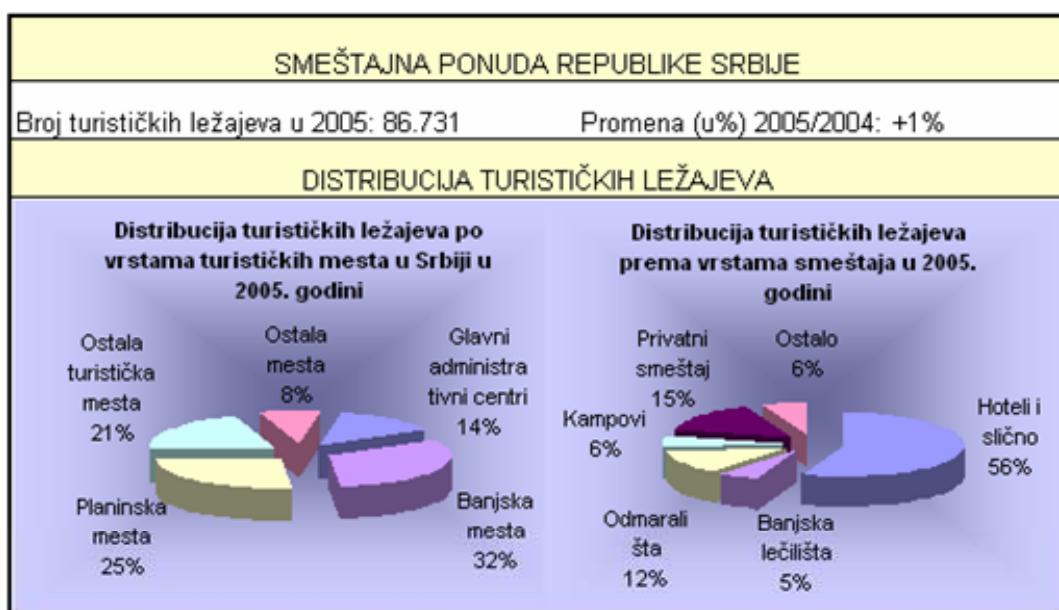


Izvor: Zavod za Statistiku Republike Srbije

Osnovne karakteristike turističke tražnje Republike Srbije u 2006. godini su:

- Ostvaren broj od 6.592, 6 hiljada ukupnih turističkih noćenja u 2006. godini pri čemu razdoblje od poslednjih 5 godina, od 2002 – 2006. godine karakteriše prosečna stopa pada turističkih noćenja od 2,2%;
- Ostvaren broj od 1,015 hiljada stranih turističkih noćenja pri čemu je u razdoblju od 2002 - 2006. godine ostvarena prosečna stopa rasta od 8,3%;
- Jaka domaća baza sa 85% učešća domaćih gostiju u ukupnim turističkim noćenjima i 77% učešće u ukupnim turističkim dolascima;
- Strani turisti su iz sledećih zemalja porekla: Bosna i Hercegovina (13% učešće u ukupnim stranim noćenjima), Slovenija (9%), Nemačka (6%), Italija (6%), Hrvatska (6%), Velika Britanija (5%), Grčka (5%), Makedonija (4%), Rusija (4%) i Austija (3%);
- Najveći broj dolazaka ostvaren je u glavnim administrativnim centrima (Beograd i Novi Sad) što predstavlja 36% od ukupnog broja dolazaka a najveći broj noćenja u banjskim mestima što predstavlja 33% od ukupnih noćenja u 2006. godini;
- Ostvaren devizni priliv od 408.985 hiljada dolara što je za 34,5% više u odnosu na 2005. godinu.

b) Turistička ponuda Srbije



Izvor: Republički Zavod za Statistiku

Turističku ponudu Srbije karakteriše:

- Smeštajni kapacitet od 86.731 turističkih ležajeva u 2005. godini, čiji se broj nije bitnije menjao u poslednje četiri godine;
- Hoteli učestvuju sa 56% učešća u ukupnom smeštajnom kapacitetu među kojima je najveće učešće hotela sa 2 i 3 zvezdice; pri tome, prevladuje niski standard kvaliteta usluge;
- Najveće učešće u smeštajnom kapacitetu imaju banjska mesta sa 32% učešća u ukupnom broju turističkih ležajeva a potom slede planinska mesta sa 25% učešća;

- Glavni turistički proizvodi Srbije su: banje i klimatska lečilišta (Vrnjačka banja, Soko banja, Banja Koviljača, Kanjiža), planinske destinacije (Kopaonik, Zlatibor, Divčibare, Tara), gradski centri (Beograd, Novi Sad i Niš i događaji (Exit, Guča).

Ponuda srpskih turističkih proizvoda, koja se spontano razvijala za potrebe domaćeg tržišta, danas nije u stanju da odgovori savremenim zahtevima međunarodnog turističkog tržišta. Međutim, upravo na osnovu novih zahteva savremenih turističkih potrošača, Srbija ima šansu da iskoristi svoju početnu poziciju, oblikuje međunarodno konkurentnu turističku ponudu i ostvari značajan rast u turističkom sektoru.

c) Perspektive razvoja srpskog turizma

Iako danas ne ostvaruje značajne rezultate u turizmu i nije pozicionirana na svetskoj turističkoj mapi, u poslednjoj godini učinjeni su značajni koraci koji ukazuju na to da je turizam u razvojnom uzletu i da se prihvata u političkim i privrednim krugovima Srbije kao jedan od ključnih pravaca opšteg privrednog i društvenog razvoja:

- Usvojena je Strategija razvoja turizma Srbije od 2005. do 2015. sa pratećim akcionim dokumentima (plan konkurentnosti, marketing plan i plan investicija) kojom razvoj turizma prelazi iz stihijskog u planiran dugoročni razvoj i koja postavlja strateške, organizacione i investicione osnove za razvoj turizma;
- Vlada Republike Srbije postavlja zakonske i institucionalne osnove za razvoj turizma. To se odnosi na usvajanje Zakona o turizmu, Zakona o javnim skijalištima, reorganizaciju resornog ministarstva, predviđeno formiranje Agencije za razvoj turizma (u okviru izmena i dopuna Zakona o turizmu koje se trenutno nalaze u skupštinskoj proceduri), institucije koja bi trebala da predstavlja osnovnu polugu za planiranje i upravljanje turizmom;
- Vlada Republike Srbije izdvaja 50 mil. EUR u okviru Nacionalnog Investicionog Plana (NIP-a) za investicije u turističku infrastrukturu, izradu master planova razvoja, razvoj turističkog brenda Srbije, projekte turističke signalizacije, projekte kreditiranja itd. Jedan od bitnijih projekata je projekat Edukacije zaposlenih u turizmu u okviru plana unapređenja konkurentnosti kojim je finansirana obuka tj. razvoj upravljačkih i stručnih veština za više od 3.000 zaposlenih u turizmu;
- Za najperspektivnije turističke destinacije Vlada Republike Srbije finansirala je izradu master planova razvoja turizma: Palić, Tara, Stara Planina, Gornje i Donje Podunavlje, Stig-Kučajske planine, Golija, Beljanica, Zlatibor-Zlata, Feliks Romulijana i Soko Banja. Cilj izrade master planova je da se turističkom razvoju pristupi planiranjem integralnih razvojnih koncepata koji treba da odgovore savremenim zahtevima turističkog tržišta.

1.2. Stara planina i okolina

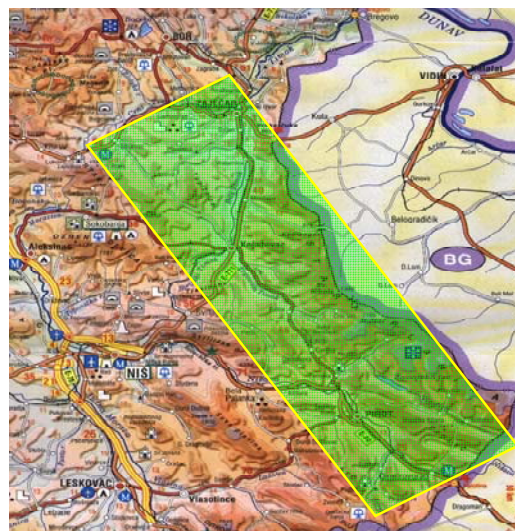


1.2.1. Geografija i klima

Stara planina se jednom trećinom nalazi u istočnom delu Srbije dok su dve trećine u susednoj Bugarskoj. Područje obuhvata ovog projekta uključuje srpski deo Stare planine, koji se proteže u smeru SZ - JI sa najvišim vrhom Midžor na 2.169 metara. Područje Stare planine podeljeno je između četiri opštine: Zaječar, Knjaževac, Pirot i Dimitrovgrad. Ukupna površina četiri opštine iznosi približno 4.000 km². Stara planina je udaljena od Beograda oko 330 km, od Sofije 120 km, a najbliže je grad Niš, udaljen 70 km.



Klima Stare planine se može definisati kao *kontinentalno - planinska* i dalje se može podeliti na *umerenu* (pretežno u dolinama između 200 i 800 m) *subalpsku* (između 800 i 1.400 m) i *alpsku* (između 1.400 i 2.169 m). Karakteristike kontinentalno - planinske klime su sveža i kratka leta i hladne i duge zime. Stara Planina je skoro pet meseci pod snegom na visini iznad 1.700 m. Srednja godišnja temperatura vazduha na visini između 1.100 i 1.400 m iznosi oko 5 °C. Srednja zimska temperatura vazduha se kreće između -1 do -3 °C, a letnja oko 15 °C.



1.2.2. Hidrografija

Na području Stare planine najznačajniji su rečni sistemi Timoka, ukupne dužine 203 km, i Nišave, ukupne dužine 218 km. U sklopu ovih rečnih sistema funkcioniše nekoliko hidroelektrana.

Od jezera na području Stare planine su najznačajnija:

1. Zavojsko jezero sa HE Zavoj. Jezero je veštačko, nastalo isušivanjem prirodnog jezera. Ima površinu od 5,53 km² (dužine 17 km, širine 300 m) i dubinu do 70 m. Nalazi se na nadmorskoj visini od 612 m.
2. Jezero Sovinac se nalazi u blizini Salaša, pored magistralnog puta Zaječar – Negotin. Jezero je veštačko, nastalo usled potreba navodnjavanja. Bogato je ribom, služi i kao kupalište. Na obali se nalaze motel sa restoranom, auto-kamp i sportski tereni.
3. Grliško jezero, površine 100 ha i dubine 28 m, nalazi se između sela Leskovac i Grlišće. Jezero je veštačko, bogato ribom, nastalo zbog potrebe snabdevanja pijaćom vodom grada Zaječara i okolnih naselja. U jezero se ulivaju Lenovačka i Gornja reka.
4. Rgotsko jezero, dubine do 40 m, nalazi se 11 km od Zaječara, blizu sela Rgotina. Vodu dobija iz podzemnih izvora.

5. Jezero "Savat 2", Smilovsko donje jezero, opština Dimitrovgrad, nastalo zbog potrebe navodnjavanja polja u periodima suša. Do sada se isključivo koristilo za sportski ribolov.

Od termomineralnih izvora najzačajniji su:

1. Gamzigradska banja – U banji postoji pet izvora ukupne izdašnosti 5-8 lit/sec. sa temperaturom vode od 37-42°C.
2. Nikolićevska banja - Na ovom lokalitetu nalazi se ukupno osam termomineralnih izvora sa temperaturom 19-28°C i ukupne izdašnosti 0.45 lit/sec. Nakon izrade dve bušotine dobijeno je ukupno 20 lt/sec. termomineralnih voda sa temperaturom 35°C.
3. Termalni izvor Banjica (Rgoška banja) – temperature vode od 28,6°C, nalazi se na obali Svrliškog Timoka, 1 km od puta Niš – Knjaževac - Zaječar.
4. Zvonačka banja se nalazi 50 km od Pirota, na 670 m nadmorske visine. U Zvonačkoj Banji postoje izvori mineralne vode koji se koriste za piće i kupanje, temperature 28°C i protoka 9 lit/sec.

Iz gore navedenog možemo zaključiti da je područje bogato vodom sa velikim brojem reka i njihovim pritokama. Postoje veštačka jezera i termalni izvori koji se već koriste u komercijalne svrhe.

1.2.3. Opšti podaci područja Stare planine



OPŠTINA	POVRŠINA (u km ²)	POLJOPRIVREDNA POVRŠINA (u %)	BROJ NASELJA
Zaječar	1.068	63,7	42
Knjaževac	1.202	58,4	86
Pirot	1.232	56,7	72
Dimitrovgrad	483	60,4	43
UKUPNO	3.985	59,5	243

Izvor: Opštine u Srbiji 2005

Stara planina prostire se na području četiri opštine: Zaječar, Knjaževac, Pirot i Dimitrovgrad, ukupne veličine 3.985 kilometara kvadratnih, pri čemu je najveći deo planine na području opština Knjaževac i Pirot. Najveći deo je poljoprivredna površina koja obuhvata blizu 60% područja.

1.2.4. Demografija

STANOVNIŠTVO 2004.				
OPŠTINA	UKUPNO	STANOVNIŠTVA (broj stan. na km ²)	PRIRODNI PRIRAŠTAJ	PROSJEČNA STAROST (godina)
Zaječar	64.809	61	-718	43,5
Knjaževac	35.744	30	-508	47,3
Pirot	62.735	51	-405	41,8
Dimitrovgrad	11.355	24	-118	44,1
UKUPNO	174.643	44	-1.749	44,2

Izvor: Opštine u Srbiji 2005

U sve četiri opštine, Zaječar, Knjaževac, Pirot i Dimitrovgrad ukupno živi 174.643 stanovnika, a to je 2,34% od ukupnog broja stanovnika Srbije. Prosečna gustina stanovništva ove četiri opštine je 44, a u Srbiji je 84 stanovnika po km².

Prema popisu iz 2004. polovina stanovništva svih četiri opština zajedno spada u skupove od 45 do 64 i preko 65 godina.

Prosek starosti stanovništva svih četiri opština zajedno je 44,2 godine, opština Knjaževac prednjači sa 47,3 godine prosečne starosti stanovništva. Prirodni priraštaj je negativan, broj umrlih je veći od broja živorođenih za 1.749 (2004. godine u odnosu na 2003. godinu). Oko 90 % stanovništva u četiri opštine ima završeno niže ili srednje obrazovanje.

Iz gore navedenog proizlazi da područje ove četiri opštine ima dvostruko manju gustinu naseljenosti od proseka Srbije, pretežno ruralno područje. Starosna struktura stanovništva (50% ukupnog stanovništva Stare planine u skupovima od 45 do 64 i preko 65) rezultira negativnim prirodnim priraštajem.

1.2.5. Saobraćaj i komunikacije

Najbliži aerodrom se nalazi u Nišu, koji je približno udaljen od Stare planine oko 70 km. Železnička mreža se sastoji od linije Niš - Knjaževac - Zaječar, te drugi krak Niš - Pirot - Dimitrovgrad.

Autoput Šid - Beograd - Niš povezuje istočni deo Srbije sa Beogradom. Niš je magistralnim putem (M 25) povezan sa Knjaževcem i dalje prema severu sa Zaječarom. Prema jugoistoku magistralni put (M 1.12) vodi od Niša do Pirota i dalje prema Dimitrovgradu koji je odmah uz granicu sa Bugarskom. Knjaževac i Pirot povezuje samo jedan direktan regionalni put (R 121), koji prolazi kroz Kalnu i nastavlja dalje prema Dimitrovgradu. Okomito na R 121, regionalni put R 243 od Svrlijiga preko Periša i Kalne povezuje Babin zub, posle Kalne put je šljunčani. Drugi regionalni pravac R 247 iz Minićeva povezuje severni deo Stare planine.

DUŽINA PUTEVA U OPŠTINAMA (2004)							
OPŠTINA	UKUPNO PUTEVA	SAVREMENI PUTEVI	MAGISTRALNI	REGIONALNI UKUPNO	REGIONALNI SAVREMENI	LOKALNI	LOKALNI SAVREMENI
Knjaževac	477	413	33	178	160	266	220
Zaječar	495	380	89	212	182	194	109
Pirot	231	202	45	83	82	103	75
Dimitrovgrad	210	71	11	81	48	118	12
UKUPNO	1413	1066	178	554	472	681	416

Iz svega navedenog bitno je istaknuti blizinu (70km) Niškog aerodroma koja omogućava lakšu povezanost regije sa emitivnim tržištima. Nadalje, loše stanje magistralnih, a naročito regionalnih puteva otežava internu saobraćajnu povezanost opština i Stare planine.

1.2.6. Privreda

Društveni proizvod - U ukupnom društvenom proizvodu Srbije 2004. godine, područje Stare planine učestvovalo je sa 1,6% ili 16.659.092 hiljada dinara. Od ukupnog društvenog proizvoda opština Pirot je u 2004. ostvarila najveći društveni proizvod sa 45% od ukupnog proizvoda, a opština Dimitrovgrad najmanji sa 5% od

OPŠTINA	DRUŠTVENI PROIZVOD, u din.	DRUŠTVENI PROIZVOD PO STANOVNIKU, u din.
Zaječar	5.781.341.000	89.206
Knjaževac	2.563.320.000	71.713
Pirot	7.524.222.000	119.937
Dimitrovgrad	790.209.000	69.591
UKUPNO	16.659.092.000	95.389

Izvor: Opštine u Srbiji 2005

ukupnog društvenog proizvoda ovog područja. Sve četiri opštine imaju manji društveni proizvod po stanovniku u poređenju sa prosečnim društvenim proizvodom po stanovniku Srbije (137.933). Industrije koje posluju u opštinama su u najvećem broju nasleđene i u vrlo lošem stanju, većina je pred ili u stečajnom postupku. Neki od primera stečaja su industrija kristala, porcelana, kože, tekstila, nameštaja i guma. Nasuprot ovim postoje i pozitivni primeri kao što su fabrike kablova, fabrika gume, piva, mleka, obuće, preduzeće za izgradnju puteva te pozitivne privatne inicijative.

Iz svega proizlazi nizak društveni proizvod ovog područja. Vidljiva je nasleđena struktura industrije i većina industrija je u stečaju.

Zaposlenost - Ukupan broj zaposlenih na području četiri opštine u 2004. je 51.988, od čega u opštini Pirot radi 22.603, a sledi Zaječar sa 18.043 zaposlena. Ukupan broj nezaposlenih u ove četiri opštine zajedno iznosi 24.060, a najviše, 9.235 nezaposlenih, je u Pirotu. Prema prosečnoj zaradi po opštini u 2004. Pirot ostvaruje najvišu brojku od 11.803 dok ga sledi Zaječar sa 11.297. Prosek zarada na nivou četiri opštine je 8.525, a prosek na nivou republike Srbije iste godine iznosi 14.108 dinara. Pirot je opština koja u 2004. prednjači i sa brojem zaposlenih u hotelima i restoranima sa 257 od ukupno 692 zaposlena. Prosečna zarada u hotelima i restoranima u 2004. bila je najviša u Pirotu sa 8.872 dinara, a sledi ga Zaječar sa dvostruko manje, 4.584 dinara.

Iz svega proizilazi veliki broj nezaposlenih u regiji. Zarada po zaposlenom na nivou regije je skoro duplo manja od republičkog proseka. Reč je dakle o izrazito nerazvijenoj regiji Srbije.

1.3. Inventarizacija i ocena turističke infrastrukture

a) Turistički promet područja Stare planine

TURISTIČKI PROMET 2004.									
	DOLASCI			NOĆENJA			PROSEČAN BROJ NOĆENJA		
OPSTINA	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno
Zaječar	8.868	1.074	9.942	70.066	2.177	72.243	7,9	2,0	7,3
Knjaževac	2.644	123	2.767	7.436	332	7.768	2,8	2,7	2,8
Pirot	6.244	1.619	7.863	19.955	2.493	22.448	3,2	1,5	2,9
Dimitrovgrad	1.051	1.553	2.604	3.627	1.987	5.614	3,5	1,3	2,2
UKUPNO	18.807	4.369	23.176	101.084	6.989	108.073	5,4	1,6	4,7

Izvor: Opštine u Srbiji 2005

Osnovne karakteristike turističkog prometa područja Stare planine:

- Područje Stare planine i okoline u 2004. godini je posetilo 23.176 turista koji su ostvarili 108.073 noćenja;
- Jaka domaća turistička tražnja pri čemu 93,5% od ukupnih noćenja ostvaruju domaći turisti;
- Najveći prosečan broj noćenja ostvaren je u Zaječaru (7,3 dana) i veći je od proseka broja noćenja Srbije dok je u ostalim opštinama ostvaren manji broj noćenja u odnosu na republički prosek;
- Najveći broj noćenja ostvaren je u Zaječaru gde se nalaze i najveće turističke atrakcije (Felix Romulijana, Gamzigradska banja);
- Učešće ukupnog broja dolazaka na području Stare planine u ukupnim dolascima Republike Srbije iznosi vrlo skromnih 1,2%;

b) Turistička smeštajna ponuda

Na području Stare planine postoje različite vrste smeštaja kao na primer motel, autokamp, konak, planinarski dom, zdravstvene ustanove, odmarališta, garni hotel, lovački dom i domaćinstva.

U nabrojanim vrstama smeštaja ukupan broj ležaja u hotelima i sličnim kapacitetima iznosi 1.675, u privatnom smještaju 110 ležaja, dok za ostale nisu bili dostupni podaci što zbog neizvršene kategorizacije, a što zbog nekorišćenja smeštajnih kapaciteta u komercijalne svrhe. Pregled smeštajnog kapaciteta dat je u sledećoj tabeli:

Opština	Naziv	Tip objekta	Soba	Ležaji	Lokacija
Zaječar	Srbija TIS	hotel ***	48	100	centar grada
	Konj	hotel *	15	30	centar grada
	Sovinac	motel	4	8	jezero Sovinac
	Sovinac	auto kamp			jezero Sovinac
	Restoran s prenočištem Beba	nekat.	8	16	2 km od centra
	Kastrum	hotel nekat.	52	100	Gamzigradska banja
	Zavod za spec.reh. Gamzigrad	zdrav. ustanova		212	Gamzigradska banja
	Odmaralište EPS*	odmaralište		36	Gamzigradska banja
	Hoteli i slično sub total		127	502	
	Privatni sm. Vila Grinka M	kat****	12	25	centar grada
	Privatni sm. Vila Valentino	kat **	5	10	centar grada
	Privatni smeštaj ukupno	kat * i **	16	33	Gamzigradska banja
	Privatni smeštaj Zeleni zec	domaćinstvo	4	8	selo Mali izvor
Privatni smeštaj sub total			37	76	
Knjaževac					
	Babin zub	planinarski dom		80	Stara planina
	Babin zub	hotel		60	Stara planina
	Barka	konak		120	Knjaževac
	Ana	konak		29	Knjaževac
	Vila Katarina	konak		16	Knjaževac
	Mali predah	konak		38	Knjaževac
	Talisman	konak		25	Kalna
	Etno kuća Kana	nekat.		4	Gradište
Hoteli i slično sub total				372	
Pirot					
	Planinarski dom	hotel ***	14	29	Stara planina
	Pirot	hotel **	86	172	strogi centar
	Mir	hotel **	50	120	Zvonačka banja
	Lovac	garni hotel	6	14	3 km od centra
	Stadion	nekat.	18	36	1 km od centra
	Planinarski dom	pl. dom	1	20	Dojkinci
	Temac (EPS)*	odmaralište	9	162	kanjon reke Temšnice
	Vikend kućice (EPS)*	nekat.	7	16	Zavojsko jezero
	JP Vodovod*	odmaralište	5	10	Zavojsko jezero
	Siroke luke (JP Srbija šume)	lovački dom		10	
	Vrelo	odmaralište	5	15	
Hoteli i slično sub total			201	589	
	Privatni smeštaj	kat **	2	4	Pirot
	Privatni smeštaj	kat ***	1	2	Pirot
	Privatni smeštaj	kat ***	1	2	Pirot
	Selo Rsovci	kat ***	2	4	Zavojsko jezero
	Selo Slavinja	kat *	2	4	Zavojsko jezero
	Selo Slavinja	kat **	1	2	Zavojsko jezero
	Selo Slavinja	kat **	1	2	Zavojsko jezero
	Selo Slavinja	kat **	1	2	Zavojsko jezero
	Selo Jelovica	kat **	2	4	Zavojsko jezero
	Selo Brlog	kat *	2	4	Zavojsko jezero
	Selo Dojkinci	kat *	2	4	Zavojsko jezero
	Selo Sopot	kat *	1	3	Zavojsko jezero
Privatni smeštaj sub total			18	37	
Dimitrovgrad					
	Balkan	hotel **	48	103	centar
	Balkan	motel **	31	50	centar
	Amfora	hotel ***	24	59	centar
Hoteli i slično sub total			103	212	
Grand total Hoteli i slično			431	1675	
Grand total Privatni smeštaj			55	113	
* Objekti koji kod imena imaju ovaj znak spadaju u objekte koji su delimično ili u potpunosti zatvoreni za javnost, većinom izgrađeni za odmor radnika velikih državnih preduzeća					

Iz tablica i gore navedenog turističkog prometa možemo zaključiti da je nizak broj turističkih dolazaka (23.176) i noćenja (108.073) povezan sa nerazvijenim i nedovoljnim brojem smeštajnih kapaciteta, kao i niskim korišćenjem kapaciteta.

c) Atrakcije

Atrakcije ovog područja podelili smo na atrakcije vezane uz kulturnu baštinu, prirodnu baštinu te događaje i gastronomiju. Nadalje, a kako bi se prikazao potencijal postojećih atrakcija one su klasifikovane na primarne i sekundarne. Nakon toga su uz primarne atrakcije navedene postojeće i potencijalne aktivnosti, u svrhu tačnije identifikacije turističkog potencijala ovog područja.

PRIRODNA BAŠTINA		KLASIFIKACIJA	AKTIVNOSTI POSTOJEĆE	AKTIVNOSTI MOGUĆE
PLANINE	Stara planina, Tupižnica, Tresibaba, Suva planina, Svrliške planine, Vlaška planina	Primarni	Alpsko skijanje, hodanje po snegu, planinarjenje i pešačenje, brdski biciklizam	Nordijsko skijanje, ski bike, tubing, klizanje, kajak, jahanje, ture džipovima, lov, ribolov, golf, tenis, itd.
REKE	Timok (Crni, Beli, Svrliški, Trgoviški, Veliki), Nišava, Visočica, Temštica, Toplodolska reka, Jerma	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
JEZERA	Zavojsko jezero, Sovinac, Glogovičko, Grliško, Rgotsko jezero, Smilovska jezera	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
TERMOMINERALNI IZVORI	Gamzigradska banja, Nikoličevska banja, Rgoška banjica, Dag-banjica, Zvonačka banja	Primarni	Kupanje, medicinski tretmani	Wellness i spa tretmani, hidroterapije, saune, yoga, fitnes programi, programi za mršavljenje, golf, tenis, itd.
KLISURE	Vladikina ploča, klisura reke Jerme, kanjon reke Visočice, klisura Rosomačke reke – Rosomački lonci, klisura Gradašničke reke, Temačka klisura	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
PEĆINE	Lenovačka pećina, Velika pećina, pećina Vladikine ploče, Petrlaška pećina, pećina Vetrena dupka	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda

KULturna BAŠTINA		KLASIFIKACIJA	AKTIVNOSTI POSTOJEĆE	AKTIVNOSTI MOGUĆE
ARHEOLOŠKA NALAZIŠTA	Felix Romuliana, Arheo-etno park Ravna – Timakum Minus, Via Militaris – vojnički put (stari antički put), Tvrđava Kale, Pirot	Primarni	Stručna vođenja i razgledavanja	Interpretacijski centar Felix Romuliana, turing, izleti, škola u prirodi, itd.
MUZEJI	Narodni muzej Zaječar (zbirka Felix Romuliana), Radul Begov konak (sastavni deo Narodnog muzeja Zaječar), Zavičajni muzej Knjaževac (zbirka dvoprednih vunjenih čarapa), Muzej vinogradarstva i vinarstva, Ravna, Muzej Ponišavlja Pirot	Sekundarni	Pasivne	Razvijanje interaktivnih elemenata radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
CRKVE I MANASTIRI	Manastir Svete Trojice, Manastir Suvodol, Manastir Svetog Petra i Pavla, Crkva Presvete Bogorodice, Crkva Svetog Georgija, manastir Sveti Jovan Bogoslov Poganovski (pod zaštitom UNESCO-a), Manastir Svete Bogorodice, Manastir Sukovo, Manastir Sveti Đorđe – Temska	Sekundarni	Moguće razgledavanje pojedinih manastira	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
SELA	Crni Vrh, Novo Korito, Ravna, Gradište, Mali Izvor	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
OSTALO	Pirotski čilimi, grnčarija, nakit	Sekundarni	Mali broj ili ne postoje	Razvijanje aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda

DOGAĐAJI I GASTRONOMIJA		KLASIFIKACIJA	AKTIVNOSTI POSTOJEĆE	AKTIVNOSTI MOGUĆE
DOGAĐAJI	Gitarijada – Zaječar Molita pod Midžorom Sabor na Panadžur Vražogmački točak – folklorne grupe Timočke krajine Sajam vina Međunarodni sabor kačkavalja – Pirot Dani pčelarstva - Pirot Đurđevdanski sabor – selo Temska Ribolovački bal – Pirot	Sekundarni	Pretežno lokalnog karaktera	Razvijanje dodatnih programa i aktivnosti radi stavljanja u funkciju sekundarnih proizvoda
GASTRONOMIJA	Tradicionalna jela: kačamak, proja, sir, gibanica, kravaj, belmuž, čalama, cicvara, trkanica, ljutenica, hajdučki čevapi, itd. Vino: Vranac, Roze, Šardone, Muskat hamburg, Timočko crno, Rajnski rizling, Burgundac, Tamjanika	Sekundarni	Putevi vina lokalnog karaktera	Putevi sira, poseta vinskim podrumima, agroturizmi sa tradicionalnom gastronomskom ponudom u funkciji sekundarnih proizvoda

Iz gore navedenog se može zaključiti kako Stara planina poseduje vrlo široki spektar postojećih resursa i atrakcija, koji bi se na srednji i duži rok mogli turistički komercijalizovati. Brzina i načini turistifikacije ovog šireg s prirodom i kulturom bogatog područja, pre svega će zavisi od uspešnosti realizacije projekta Stara planina kao prvog srpskog mega turističkog resorta.

1.4. SWOT

Pregled trenutnih internih jakosti ('Strengths') i nedostataka ('Weaknesses') te eksternih mogućnosti ('Opportunities') i pretnji ('Threats') turizma šireg područja Stare planine izveden je na osnovi:

- radionica sa ključnim interesnim subjektima turizma svake od četiri opštine (Zaječar, Knjaževac, Pirot i Dimitrovgrad) koje se nalaze u području projekta Stare planine
- obavljenih intervju sa ključnim interesnim grupama turizma šireg područja Stare planine
- analize tržišta
- baze podataka i ekspertize Horwath Consultinga Zagreb

Reč je o standardnoj analizi koja pruža osnovu za objektivizaciju realnih razvojnih potencijala područja posmatranja. U tom smislu, a zbog što detaljnijeg obuhvata i identifikacije jakih i slabih strana, SWOT smo podelili na različite tematske celine.

Prema internim jakostima i nedostacima SWOT je podeljen na:

resurse, atrakcije i prirodne uslove, socijalni i ekonomski profil, infrastrukturu (opšta, saobraćajna i turistička), turistički biznis, organizacija i upravljanje turizmom i razvojne inicijative i marketing.

Eksterne mogućnosti i pretnje podelili smo na:

trendove u turističkoj industriji, konkurenciju, pravno i političko okruženje i ekonomsko okruženje.

RESURSI ATRAKCIJE I PRIRODNI USLOVI
Jakosti
Teritorijalno širok obuhvat projekta
Područje sa niskim stepenom zagađenja (vazduh, voda, nema buke)
Područje bogato vodom
Klimatski uslovi dopuštaju razvoj celogodišnjeg turizma
Očuvana priroda i zaštićene prirodne retkosti
Lepota prirode i slikovitost pejzaža
Antička arheološka nalazišta
Autohtone kulturne vrednosti
Mineralni i termalni izvori
Nedostaci
Nedovoljna zaštita i održavanje prirodnih atrakcija i resursa
Odsustvo efikasnih mera zaštite kulturno-istorijskih spomenika
Neadekvatna valorizacija prirodnih resursa u turističke svrhe
Neadekvatna valorizacija kulturnih resursa u turističke svrhe
Nezadovoljavajuće regulativne mere zaštite prostora ("divlja" gradnja)

MARKETING
Jakosti
Ime Stara planina je već prepoznatljivo na regionalnom turističkom tržištu
Inicijative da se ponuda integralno promoviše za klaster Istočna Srbija – Brošura o Istočnoj Srbiji
Nedostaci
Nizak budžet lokalnih turističkih organizacija
Odsustvo jasnog marketing plana turističkih organizacija
Nedovoljan kvalitet promotivnih materijala
Promotivni materijali su uglavnom na srpskom jeziku
Nedostatak inovativnosti u marketingu i prodaji
Orijentisanost ponude ka domaćem tržištu

TURISTIČKI BIZNIS
Jakosti
Postojanje inicijativa privatnih preduzetnika za razvoj pojedinih turističkih proizvoda (seoski turizam, putevi vina, itd.)
Blizina međunarodnog tržišta (Bugarska i Rumunija)
Turistička delatnost tokom cele godine
80% hotela planira investicije u rekonstrukciju hotela i nove sadržaje u regiji Jugoistočne Srbije – anketa hotelijerstva 2005.
Postojanje zdravstvenog i banjskog turizma
Postojanje lovačkih društava
Nedostaci
Turistička ponuda nije prilagođena svetskim trendovima i standardima kvaliteta
Nedovoljan broj smeštajnih objekata
Smještajni objekti su stari i zapušteni
Kategorizacija smještajnih objekata nije u skladu sa svetskim kriterijumima
Nedostatak međunarodnih menadžment i operativnih procedura u hotelskom upravljanju
Nepostojanje međunarodnih hotelskih lanaca
Nedostatak diverzifikacije u uslugama hrane i pića
Nedostatak uslužnog sadržaja na lokacijama turističkih atrakcija

INFRASTRUKTURA (SAOBRAĆAJNA, OPŠTA I TURISTIČKA)
Jakosti
Blizina Niškog aerodroma
Blizina auto-puta Šid-Beograd-Niš - deo koridora X
Postojeći pogoni za proizvodnju električne energije
Bogatstvo prirodnih resursa iskoristivih za proizvodnju električne energije
Planovi razvoja saobraćajnih mreža
Projekti turističke infrastrukture - Stara planina identifikovana kao jedan od prioriteta za ulaganje u turističku infrastrukturu
Nedostaci
Stara i nemodernizovana železnička infrastruktura
Stara i nedovoljno održavana infrastruktura aerodroma Niš
Nedovoljna razvijenost i loše stanje magistralnih i regionalnih puteva
Nedovoljan broj auto-puteva
Slaba prometna povezanost opština i Stare planine
Nedostatak i devastacija turističke i saobraćajne signalizacije
Usluge lokalnih javnih prevoznika nedovoljno frekventne i kvalitetne

SOCIJALNI I EKONOMSKI PROFIL
Jakosti
Svest lokalnog stanovništva o perspektivama razvoja turizma
Lokalne vlasti prepoznaju turizam kao bitan faktor ekonomskog razvoja čitavog područja
Gostoljubivost i ljubaznost lokalnog stanovništva
Nedostaci
Loša ekonomska situacija regiona i nedovoljno određene strateške smernice u ekonomskom razvoju
Nizak nivo lokalne turističke potrošnje
Veliki broj nezaposlenih
Nedostatak međunarodnog turističkog iskustva lokalnog stanovništva

ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE TURIZMOM I RAZVOJNE INICIJATIVE
Jakosti
Projekat Stara planina identifikovan kao jedan od prioriteta u Strategiji razvoja turizma republike Srbije
Inicijativa i finansijska podrška Vlade Republike Srbije razvoju turizma na Staroj planini
Lokalne vlasti su direktno uključene u razvoj turizma - postojanje lokalnih turističkih organizacija u okviru svake opštine
Zainteresiranost lokalnog stanovništva za projekat razvoja Stare planine
Inicijative u razvoju agroturizma u selima oko Stare planine (npr. "Zeleni zec")
Nedostaci
Centralizovan sistem upravljanja – lokalne vlasti nemaju dovoljno moći i finansijskih sredstava
Nedostatak saradnje javnog i privatnog sektora u cilju formiranja lanca vrednosti
Nepostojanje jasne i opšteprihvaćene vizije turističkog razvoja regije
Nepostojanje regionalnog sistema upravljanja turizmom, tj. destinacijske menadžment kompanije
Nedostatak internacionalno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera
Nepostojanje obrazovnih institucija u oblasti turizma i hotelijerstva
Nedostatak većeg broja pokretača novog turističkog razvoja

TRENDOVI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI
Mogućnosti
Promena ključnih faktora uspeha u turističkoj industriji
Uticaj Interneta i elektronske trgovine na distribuciju
Uobičajena pozitivna reakcija tržišta prema novim destinacijama
Češći i kraći odmori
Profil savremenog turista – nezavistan, u potrazi za autentičnim iskustvom, zainteresovan za kulturu i prirodu destinacije
Turisti posećuju udaljene destinacije za vreme kratkog odmora
Trend ka zdravstvenom turizmu i aktivnom odmoru
Budućnost Istočne Europe kao potencijalnog brzo rastućeg skijaškog tržišta (Paul Mathews)
Nova emitivna tržišta – Kina, Pacifik, itd.
Pretnje
Veća očekivanja kvaliteta proizvoda i usluga
Dalja diferencijacija destinacija i proizvoda
Stalna inovacija turističkih proizvoda i njihove promocije

EKONOMSKO OKRUŽENJE
Mogućnosti
Stabilizacija makroekonomskog okruženja
Neiskorišćeni resursi i visokovredni prostor -šansa za primenu najrecentnijih koncepata u razvoju turizma i strukturiranju turističke ponude
Raspoloživost javnih fondova (Nacionalni Investicioni Fond) za investiranje u turističku infrastrukturu
Promene u poslovnom okruženju - podsticajne mere domaćim preduzetnicima i stranim investitorima.
Restrukturiranje privredne strukture
Privatizacija turističko-ugostiteljskih preduzeća
Pretnje
Veliki broj nezaposlenih
Veliki udeo sive ekonomije
Potrebne su velike investicije u osnovnu i turističku infrastrukturu
Spora i otežana privatizacija

PRAVNO I POLITIČKO OKRUŽENJE
Mogućnosti
Turizam kao strateško opredeljenje u razvojnoj strategiji Srbije
Usvojena Strategija razvoja turizma republike Srbije, oktobra 2006.
Jačanje i modernizacija institucionalnog sistema državne i lokalne uprave
Rast političke stabilnosti (novi Ustav Srbije, Partnerstvo za mir, itd.)
Jačanje pravnog sistema i zakonodavnog okvira
Pretnje
Političke nesaglasnosti na području Balkana
Višegodišnja izolacija od međunarodne zajednice
Nedovoljna intergrisanost u međunarodne institucije i međunarodne turističke organizacije
Nasledeni turistički koncepti

KONKURENCIJA
Mogućnosti
Saradnja sa konkurentima iz Bugarske i formiranja internacionalog resorta
Učenje iz pozitivnih iskustava i grešaka od zemalja u okruženju
Efikasna primena hotelskih i turističkih razvojnih standarda kao i savremenih tehnoloških rešenja
Pretnje
Zemlje u okruženju se sve više strateški opredeljuju za razvoj turizma
Inovacije u razvoju proizvoda i marketingu zemalja u okruženju
Jača konkurencija usled većeg pristupa novim distributivnim kanalima
Globalna konkurencija sve više ide u diverzifikaciju proizvoda i destinacija

OBRAZLOŽENJE I ZAKLJUČCI SWOT ANALIZE

Identifikovani elementi prema odabranim područjima SWOT analize upućuju na nekoliko tipičnih zaključaka kada je reč o evaluaciji područja čije su interne snage koncentrisane na vrednost prirodnih resursa, a slabosti na vrednosti celovitog i nedostajućeg turističkog lanca vrednosti. S druge strane reč je o destinaciji (Srbiji, a onda Staroj planini) koja sa aspekta eksternih mogućnosti i pretnji ima vrlo pozitivan bilans, a s obzirom da se opšta neizvesnost u vezi s dominantnim procesima u Srbiji sve više smanjuje, a s druge strane se jasno uobličava novi evropski put Srbije te prilično izvestan i brz ekonomski rast u godinama koje dolaze.

U raspravama na lokalnim radionicama i uz sudelovanje najrazličitijih profila interesnih subjekata, postignuta je opšta saglasnost da su zapravo prirodna dobra kojima raspolaže ovaj prostor glavna razmenska kategorija oko koje će se događati nadolazeći razvojni i investicijski proces. Ta prirodna dobra do sada nisu turistički vrednovana niti značajnije eksploatisana. To se nije dogodilo manje zbog tržišnih, a više zbog opštih političkih ograničenja u kojima se našla Srbija u zadnjih dvadesetak godina.

Ne treba smetnuti s uma i činjenicu da u poslednjih pet do šest godina kada su se u Srbiji otvorili ozbiljniji investicioni procesi na polju turizma nije pojavio/pojavili jaki subjekti s pretenzijama širenja i razvoja značajnije turističke i/ili hotelske strukture. Samo je na polju interesa za nekretninama, a s obzirom da su zemljišta i nekretnine još uvek jeftine, došlo do određenih manjih aktivnosti, koje međutim ne mogu bitnije poremetiti stabilnost tržišta. Prema tome na ovom području, kao uostalom u Srbiji u celini nema značajnijih igrača u turizmu koji bi mogli pokrenuti razvoj ovog područja, dok s druge strane postoje jaki i evidentirani interesi prema kupovini nekretnina, što je i pravi tržišni barometar početka rasta vrednosti nekretnina pre dolaska tržišta investitora.

Uzimajući u obzir izabrana područja i elemente SWOT analize na primeru šireg područja Stare planine te kvalitativnu evaluaciju koju smo proveli na radionicama i putem direktnih intervju s ključnim interesnim subjektima, došli smo do konačne ocene strateških prednosti i strateških nedostataka projekta.

Definisane strateške prednosti u slučaju profesionalne izvedbe ovog projekta mogu postati strateške konkurentske prednosti kao okvir za diferenciranje i dugoročnu održivost projekta u odnosu prema konkurenciji. Trenutno postoji veliki broj projekata u užem i širem okruženju projekta Stara planina, a koji se ili planiraju ili pak izgrađuju. Svaki od njih ima svoja strateška uporišta s obzirom na milje u kojem se izvodi kao i s obzirom na sofisticaciju i nivo inovacija koji se primenjuju. Ključ uspešnosti svakog projekta nije samo u uspešnosti kreativnog kopiranja standardne prakse u datoj industriji, nego pre svega odlučnost da se projekt izvede u saglasnosti s sa strateškim konkurentskim prednostima lokacije na kojoj se projekt izvodi.

S druge strane, strateški nedostaci i barijere su orijentir za brze i efikasne aktivnosti promena konkurentskog dijamanta lokacije/destinacije u cilju smanjenja rizika investiranja. U slučaju projekta Stara planina uočene barijere na lokalnom nivou su manje (green field karakter destinacije, veličina projekta i dr.) nego one na nacionalnom srpskom nivou. Naime za ovaj će projekt biti lakše ukloniti barijere koje se tiču same lokacije (infrastruktura, kadrovi i dr.) nego kad je reč o uklanjanju opštih konkurentskih nedostaka Srbije. Kao primer se mogu uzeti ograničenja avio saobraćaja, kvaliteta nacionalnog marketinga, sistema turističkih usluga i mnogo drugoga što će izravno i snažnije delovati na konkurentnost projekta nego zatečena interna ograničenja i slabosti projekta.

Uzimajući to u obzir u nastavku obrazložimo ključne konkurentske prednosti i ograničenja projekta Stara planina:

Strateške prednosti	Strateški nedostaci
• Prostranstvo netaknute planine formirane u formi platoa i s različitim elevacijama pogodnim za skijanje; • Maestralne vizure s ogromnim mogućnostima za izgradnju turističke infrastrukture; • Bogatstvo vode i biljnog sveta; • Diversifikovana struktura atrakcija i dobra konfiguracija šireg prostora planine; • Ime Stara planina je internacionalno prepoznati brend planine kojeg dele Srbija i Bugarska; • Veličina projekta i njegov prioritetni status u Strategiji razvoja turizma Srbije.	• Srbija nije prepoznatljiva kao turistička destinacija i nema standarde kvalitete u turističkoj industriji; • Loša ekonomska situacija regiona i pretežno staro stanovništvo; • Nedovoljan broj i ograničena stručnost lokalnog kadra u turizmu i hotelijerstvu; • Nedovoljna zaštita i održavanje prirodnih i kulturnih atrakcija i resursa; • Nedostatak mogućih pokretača novog turističkog razvoja;

STRATEŠKE PREDNOSTI - OBRAZLOŽENJE

a) Prostranstvo netaknute planine

Stara planina je jedna od najvećih planina u Evropi a koja dosad nije značajno turistifikovana. Razlog tome jest činjenica da je upravo ovaj granični deo Stare planine između Srbije i Bugarske kao izrazito pogodan prostor za izgradnju integralnog međugraničnog projekta u vidu zimske i letnje planinske destinacije dosada bio izvan interesa i srpskih i bugarskih investicionih interesa (drugi prioriteti). Međutim dok Bugarska ima nekoliko velikih nasleđenih skijaških centara (Pamporovo, Borovec, Vitoša a od nedavno Bansko i Rila) Srbija osim Kopaonika nema značajnih planinskih skijaških odredišta. Doduše postoje planovi za proširenje Kopaonika kao i planovi razvoja manjih skijališta na nekim drugim prostorima u Srbiji, međutim tek projektom Stara planina Srbija može ozbiljno zakoračiti u svet planinskog turizma i time prihvatiti izazove globalne konkurencije. U tom smislu se strateška prednost prostranstva netaknute planine koja otvara mogućnost stvaranja prvog srpskog turističkog mega projekta izvedenog prema internacionalnim konkurentskim standardima, postavlja kao kapitalni argument ne samo za privlačenja kapitala nego i za internacionalnu i lokalnu promociju ovog projekta. Jer u današnjim uslovima globalizacije raspolagati s takvom količinom atraktivnog prostora koji je blizak regionalnom i širem evropskom tržištu na nakoliko sati putovanja avionom ili automobilom, po sebi predstavlja visoku razmensku vrednost i osnovu za razvoj blagostanja u ovom delu Evrope.

b) Maestralne vizure

Kao na retko kojoj planinskoj destinaciji u Evropi, na Staroj planini zbog njene morfološke konfiguracije postoje maestralne vizure. Te vizure nisu egzotične kao vizure nekih većih planinskih sistema tipa Himalaja, Andi i sl. Plato Stare planine i iz njega izvedene vizure su smeštene u dobro dostupan i pitomi prostor koji ima kulturu i tradiciju i koji može obezbediti odmor i opuštanje na dohvat ruke. S time u vezi kvaliteta i doživljaj prostora

koji raspolaže tako maestralnim vizurama postaje ne samo pogodnim prostorom za razvoj turističke infrastrukture, skijaške pre svega, nego i za razvoj celogodišnjeg programa boravka i rekreacije, pa se time vrednost ovog prostora posebno čini važnim za razvoj nekretnina. Stoga će ova privlačnost biti ključ brze turistifikacije, ali će na isti način ova strateška prednost biti i najosetljiviji element stvaranja budućeg lanca vrednosti ovog projekta.

c) Bogatstvo vode i biljnog sveta

Ovde mislimo na širi prostor Stare planine, a kao strateško uporište i prednost povezanu s izgradnjom turističkog lanca vrednosti (proizvodi i aktivnosti specijalnih interesa) to jest obezbeđenja vode za proizvodnju veštačkog snega (potencijal vodotoka i izvora planine) s obzirom da se voda Zavojškog jezera, kao regionalni izvor pitke vode, verovatno neće koristiti za tu namenu.

d) Diverzifikovana struktura atrakcija

Sve velike planinske destinacije u pravilu imaju razvijen lanac turističkih vrednosti unutar svog šireg prostornog areala. Stara planina ima tu sreću da u rasponu od sat vremena vožnje automobilom, počev od Niša na jugozapadu, pa do Zaječara na severu, ima brojne kulturne i prirodne atrakcije, a time i mogućnost proširenja turističke ponude u odnosu na sami planinski resort/destinaciju. Iako su ti potencijali već na putu tržišnog oživljavanja, njihov će pravi poslovni uspon uslediti tek nakon aktiviranja ovog turističkog mega projekta. U tom smislu Stara planina sa svojim okruženjem ima sve pretpostavke da razvije potrebni širi destinacijski turistički lanac vrednosti po uzoru na druge planinske destinacije.

e) Ime Stara planina (Brand)

Nakon Alpa i Karpata, Stara planina je najveće gorje u Evropi. Ta je činjenica poznata samo lokalno, ali ne i u širem evropskom kontekstu. Ovaj Master plan i projekt posebno računa na tu činjenicu iz razloga što će se ulaganja u branding Stare planine kao destinacije morati izvesti u saradničkom odnosu sa Bugarskom. Bugarska nažalost do sada nije dala razvojni prioritet Staroj planini jer istu ne može razviti bez saradnje sa Srbijom. U tom smislu dalji komunikacijski koraci u vezi s evropskom promocijom Stare planine, trebaju biti deo jedinstvenog interesa dve države. Za zajedničke aktivnosti na tom planu tek se stiču uslovi razvojem ovog Master plana.

f) Veličina projekta

Slični se projekti u svetu uvek stavljaju u opšti razvojni kontekst na regionalnom ili pak državnom nivou. U slučaju Stare planine, i regionalni (investicije, razvoj i zapošljavanje) i centralni nivo (internacionalizacija turističkog sektora) imaju razloge za najvišu prioritizaciju ovog projekta, jer u Srbiji u celini nema turističkog projekta koji na dugi rok ima takve (mega) privredne potencijale. U tom kontekstu se ova činjenica za sam projekt postavlja kao strateška prednost budući će i nacionalna i regionalna politika na polju investicija, razvoja infrastrukture i drugih razvojnih podsticaja biti s posebnom pažnjom implementirana na ovom projektu.

STRATEŠKI NEDOSTACI - OBRAZLOŽENJE

a) (Ne) Prepoznatljivost Srbije u turizmu i nedostatak svetskih turističkih standarda

Ova je barijera visoka i za sam projekt implicira potrebu internacionalizacije, to jest uvođenja globalne ekspertize, ne samo u planiranju i vođenju investicija, nego i u samom upravljanju nakon izgradnje. S obzirom na veličinu projekta, postoje svi uslovi da se s renomiranim svetskim igračima dogovori partnerski odnos u razvoju i upravljanju ovim projektom.

b) Loša ekonomska situacija regiona i staro stanovništvo

Ova barijera ima dva negativna aspekta. Prvo je pitanje rasta regionalne skijaške i letnje odmorišne tražnje, a druga je pitanje tržišta zapošljavanja. S time u vezi ova barijera ima poseban uticaj na vremenski horizont razvoja projekta. Ovaj projekt nužno mora pratiti organski privredni rast regije, a ne fizičke potencijale razvoja koji su zapravo neograničeni. S time u skladu se posebno postavlja pitanje ispravno odabranih faza razvoja projekta.

c) Nedovoljnost stručnih kadrova

To je uobičajena barijera u tranzicijskim zemljama, pa tako i u Srbiji. Efikasan odgovor na ovu barijeru u slučaju projekta Stara planina moguć je jedino ako način izvedbe ovog projekta bude preferirao jednog ili manji broj jakih 'developer' koji će s obzirom na ekonomiju obima projekta moći podneti i trošak stvaranja adekvatnih kadrova.

d) Nedovoljna zaštita prirodnih i kulturnih atrakcija

I ovo je tipična barijera u zemljama u tranziciji a zbog materijalnih, kulturnih i drugih ograničenja. Rešenje ove barijere u slučaju projekta Stara planina jedino je moguće uz striktnu kontrolu i nadzor nad užim i širim prostorom zahvata projekta. Veličina i ekonomska važnost ovog projekta kao i transparentnost njegove izvedbe stvaraju potrebu izravne intervencije Vlade u tom pravcu, to jest obezbeđenje nacionalnog interesa na celom širem prostoru obuhvata projekta, a zbog onemogućavanja devastacije prostora i špekulacija nekretninama.

e) Nedostatak lokalnih pokretača turističkog razvoja

Srbija nema velikih igrača u turističkoj industriji koji bi mogli biti generatori novog razvoja. Tako i projekt Stara planina, a kojeg je planerski pokrenula Vlada Republike Srbije, nema tržište jakih lokalnih investitora ili 'developer'. Stoga kao odgovor na ovu barijeru postoji mogućnost da se međunarodnim konkursom dođe do jakog internacionalnog developer/investitora ili da se čitav projekt poveri lokalnoj (srpskoj) razvojnoj Agenciji, te da se putem internacionalne developerske expertize projekt dovede do tržišta lokalnih i međunarodnih investitora.

Prethodno definisane strateške prednosti i nedostaci nužno predstavljaju polazni okvir za dalju elaboraciju ovog projekta. Igrati na kartu strateških prednosti uz ubrzanu aktivaciju nosilaca projekta na smanjenju barijera ovog projekta, polazni su faktori uspeha to jest pretpostavke ovog projekta s kojima se najozbiljnije računa.

1.5. Evaluacija lokalnih interesnih subjekata

Osim Vlade Republike Srbije koja je inicirala ovaj projekt, u procesu razvoja Master plana za Staru planinu, obavljena je produktivna komunikacija sa ključnim interesnim subjektima

u svim opštinama koje teritorijalno dele prostor Stare planine. To su opštine Zaječar, Knjaževac, Pirot i Dimitrovgrad.

Osim ciljanih organizovanih putovanja članova projektnog tima a u cilju obilaska terena projekta i tim povodom razgovora s predstavnicima opštinskih vlasti i lokalnih turističkih organizacija, u periodu od 30. oktobra do 2. novembra 2006. godine Horwath Consulting je organizovao posebne radionice gde su lokalnim interesnim subjektima prezentovani ciljevi, inicijalne vizije i koncepti projekta Stara planina. Na ovim je interaktivnim radionicama bilo prisutno oko 250 učesnika i to predstavnika opštinskih vlasti, turističkih organizacija, turističkih privatnih i javnih preduzeća, drugih značajnijih privrednih preduzeća, lokalnih komunalnih preduzeća, kulturnih institucija kao i nevladinih institucija koje operišu na ovom području.

Radionice su imale dva generalna cilja i to: a) upoznavanje s prvim idejama projekta i b) ispitivanje stavova učesnika u pogledu njihovih ocena atributa, vizija i mogućeg pozicioniranja projekta, ocenu jakih i slabih strana šireg područja projekta, izbora mogućih turističkih proizvoda, pitanja preuzimanja preduzetničke odgovornosti za projekt te izbor ključnih investicijskih projekata koji se sukcesivno trebaju preduzeti.

Generalni nalazi ove radionice koja je provedena u sve četiri tangirane opštine mogu se sumirati na sledeći način:

- Učesnici su saglasni da je reč o iznimno atraktivnom prirodnom prostoru a koji u okruženju raspolaže značajnim kulturnim atrakcijama, pa se iznad svega postavlja pitanje količine razvoja i koncepta održivosti s aspekta kapaciteta lokalne zajednice kao i kapaciteta ekologije i lokalne infrastrukture. Na to pitanje posebno upozoravaju nevladine institucije, kao i lokalne urbanističke vlasti;
- Postoji saglasnost o generalnoj viziji projekta na način da se prihvata ideja o mega projektu to jest izvoristu i ključnom pokretaču regionalnog turističkog razvoja, to jest stvaranja globalne destinacije Stara planina koja bi jednog dana uključila i bugarske investicijske inicijative. S time u vezi većina učesnika radionice smatra da je profesionalno planiranje i rigidna kontrola izvedbe projekta jedan od ključeva uspeha.
- Lokalne ocene uslova projekta, to jest evaluacija jakih i slabih strana uzeta je u ubzir u ovom izveštaju, a u poglavlju koje tretira tzv. SWOT analizu. I ovde je oko ključnih stavova i ocena došlo do saglasnosti između učesnika radionice i izvođača projekta.
- Iako je projekt Stara planina u samoj ideji nastao kao skijališni internacionalni projekt, učesnici radionica su saglasni da se čitava ideja o turistifikaciji planine i njenog okruženja ne sme bazirati samo na skijanju već i na takvom portfolio turističkih proizvoda koji će omogućiti celogodišnje i raznoliko turističko iskustvo. U tom smislu, učesnici radionica su sami definisali 7 mogućih turističkih proizvoda kao i brojne aktivnosti kao osnovu za planiranje celovitog lanca vrednosti ovog projekta.
- U pogledu ocene preduzetničkih rizika i odgovornosti za projekt Stara planina, stav je učesnika da je zbog značaja i veličine projekta s jedne, te nedostatka lokalnih jakih igrača s druge strane, ovaj projekt moguće efikasno izvesti samo uz učestvovanje jakih globalnih igrača. Čak 95% učesnika radionica ima takav stav.
- U odnosu na pojedine opštine proizilazi da najveći objektivni interes za ovaj projekt imaju opštine Knjaževac i Pirot a koji su neposredni deo prve faze izgradnje lanca vrednosti turističkog projekta Stara planina. Zaječar još uvek

nije do kraja senzibilizovao značaj projekta, niti svoju moguću ulogu, za razliku od Dimitrovgrada, iako on u okviru projekta nema značajne kapacitete za bržu integraciju u sam projekat. Naše je zapažanje da je Niš iz nejasnih razloga dosta izvan samog projekta, pa u narednom periodu treba poraditi na njegovu jačem uključivanju u samu realizaciju projekta.

- Knjaževac je preko Kalne i teritorijalnog prisustva ove opštine na području prve faze projekta, i najviše zainteresovan. Međutim, uopšteno govoreći, još je uvek zbog neotkrivenih informacija o samom projektu, a koje informacije drži Vlada Republike Srbije, premalo međusobne saradnje koju će nakon javnog objavljivanja projekta i dodatnih komunikacija trebati hitno uspostaviti. Pošto je reč o potencijalnom mega projektu, za njegovu je uspešnu realizaciju totalna i transparentna komunikacija s lokalnim interesnim subjektima jedan od ključnih faktora uspeha.
- Osim opštinskih rukovodstava i lokalnih turističkih zajednica, premalo je ostalih javnih lokalnih institucija, napose komunalnih, sportskih i kulturnih, koji su upoznati s ulogama i mogućnostima koji se ovde pružaju. Izuzetak čine lokalna skijaška udruženja koja su posebno motivisana i zainteresovana za učešće u projektu u fazi njegove realizacije.
- Od lokalnih privatnih institucija, nismo zapazili ozbiljnije zainteresovane subjekte. Izuzetak čini tvornica Tigar iz Pirota koja ima generalni interes za uključivanje u neke buduće investicije.
- Konačno, van svake je sumnje da je sudbina ovog projekta za sada isključivo u rukama Vlade Republike Srbije. I to ne samo zbog inicijalnog finansiranja Master plana kao i prvih infrastrukturnih investicija (skijaški liftovi i staze, pristupni putevi i sl.). Reč je naime o tome da će Republika Srbija to jest Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj, a nakon prihvatanja ovog projekta morati proizvesti i takav razvojno-upravljački model koji će s jedne strane biti dovoljno prihvatljiv ne samo za inostrane partnere (investitore/'developere') nego i za lokalnu zajednicu i njenu strukturu zainteresovanih subjekata.
- U tom smislu naš je predlog da se nakon profesionalne prezentacije naručiocu, to jest Ministarstvu ekonomije i regionalnog razvoja, obavi i konačna prezentacija na lokalnom nivou, to jest svim učesnicima provedenih radionica, a kako bi se, ne samo do kraja varifikovao ovaj projekt, nego obavila i njegova marketinška promocija.

Uzimajući sve to u obzir naš je stav da unatoč činjenici da postoji velik interes šire lokalne zajednice za ovaj projekt, tek nakon objavljivanja njegovog konačnog predloga široj interesnoj strukturi, tek se treba do kraja otkriti šira struktura zainteresovanih subjekata i na toj osnovi izgraditi platforma za uključivanje u realizaciju projekta.

1.6. Evaluacija lokalnih i inostranih investitora

U ovoj su fazi projekta rađene samo inicijalne evaluacije potencijalnih interesa lokalnih i inostranih investitora. Naime projekt koji još uvek nije u fazi pripremljenosti za

investicijsku promociju, moguće je evaluirati drugačije samo s pozicije načelnog interesa potencijalnih lokalnih ulagača u turističku industriju i napose srpske planine.

Što se tiče lokalnih investitora orijentisali smo se na ukupnu populaciju mogućih investitora s područja Republike Srbije. U tom smo smislu obavili individualne intervju s dvadesetak srpskih preduzetnika to jest vlasnika različitih srpskih biznisa u industrijama, trgovini, nekretninama i sl.

Postoji generalni stav da se Srbija mora orjentisati na turizam, ali i stav da u turizmu nema takvih projekata izvan Beograda koji bi privukli domaće investitore. Razlozi su brojni, počev od neposredovanja znanja o realnim mogućnostima investiranja, o činjenici da se srpski poslovni ljudi nevoljno prihvataju investicija u biznis s kojim ne vladaju, pa do nepoverenja u turizam kao industriju te državu za koju smatraju da nije do kraja spremna postaviti uslove i podsticaje za takva ulaganja.

Uspostavom kontakata i dodatnom argumentacijom u tim kontaktima došli smo do nekolicine investitora koji su spremni da nakon posebne i završne prezentacije projekta razmotre i donesu konačni stav o svojem preduzetničkom interesu i eventualnom ulaganju u projekat Stara planina.

Naše je zapažanje da je najveći problem trenutnog interesa srpskih preduzetnika u odnosu na ulaganja u hotelsku i turističku industriju, pitanje vremenskog horizonta tržišnog oživljavanja turističke Srbije. Naime postoji generalno nepoverenje u tezu da se Srbija izvan Beograda može brzo turistički uzdići. S druge pak strane, mišljenja smo da je ovakav pristup pre svega pitanje generalne orijentacije srpskih preduzetnika, da se prioritet pre svega daje onim biznisima gde su visoke inicijalne profitne stope na kratki rok. U tom smislu se na ovom preduzetničkom tržištu pitanje ulaganja u turističke nekretnine još uvek ne smatra dovoljno lukrativnim biznisom.

U celini gledano, reč je dakle o početnom ispitivanju interesa kojega svakako treba staviti u kontekst ukupnog tranzicijskog procesa u Srbiji. Naime, ovaj se projekt s jedne strane nalazi u pripremnoj fazi i na njegovu će realizaciju trebati naredne dve do tri godine. Taj će period u privrednom i društvenom razvoju Srbije ionako biti vreme očekivanog uspona ekonomskog rasta i napose brzih prilagođavanja Srbije evropskim integracijama. S time u vezi za očekivati je brže promene i zaokret u preferencijama i ciljevima lokalnih investitora, slično procesima koji su se desili u drugim tranzicijskim zemljama.

Što se tiče stranih investitora, i ovde smo izveli inicijalne evaluacije potencijalnih interesa u Austriji, Bugarskoj, Nemačkoj, Francuskoj, Engleskoj, Španiji, Americi i Kanadi. Na ovogodišnjoj velikoj investicijskoj konferenciji u Berlinu (Hotel Investment Forum) koja se redovno održava početkom marta, snimili smo stanje investicijskog tržišta, a napose skupili informacije o investitorima i kupcima u slične destinacijske i resort projekte u planinskom turizmu. Posebno smo istražili uslove trenutne ekspanzije, to jest investicijskog buma u Bugarskoj, kao i poslovne modele projekata u Ukrajini, Rusiji, Gruziji i Rumuniji.

Prikupili smo značajan broj kontakata potencijalnih investitora te napose svetskih 'developer' sličnih projekata koji su zainteresovani za 'follow up' ovog projekta.

Posebno naglašavamo investicijske fondove, kao i 'developere' tipa Intrawest i druge, a koji žele oficijelno predstavljanje projekta kada se o njemu izjasni Vlada Srbije.

Otkrili smo nesumnjive inostrane interese prema ovom projektu, za sada na nivou interesa za prezentacijom rešenja i poslovnog modela koje nudi Vlada Republike Srbije. Međutim, treba naglasiti da je reč o interesima za tzv. 'mix use' projektima gde je nužno komercijalne rizike turističkog biznisa ublažiti s mogućnostima i pravima razvoja dovoljne količine nekretnina za svetsko/regionalno tržište.

U celini gledajući, ovaj projekt će nakon njegova usvajanja od strane Vlade Republike Srbije trebati dodatno marketinški obraditi i provesti dodatnu i profesionalnu internacionalnu promociju i tender za akvizicije inostranih i domaćih investitora i operatora.

2. Tržišna studija

2.1. Trendovi

Trendovi u turizmu

Osim što globalni turizam i dalje kvantitativno raste, on se dinamično menja u svom kvalitetu. Danas gotovo 180 zemalja sveta globalno konkuriše u različitim turističkim proizvodima računajući upravo na činjenicu da se globalno turističko tržište diverzifikuje i dobija nove sadržaje i forme ispoljavanja. U nastavku sledi sažeti prikaz poslednjih trendova u turizmu koji utiču na turističku industriju Evrope:

DEMOGRAFIJA
• Broj osoba starije starosne dobi je u porastu
• "Stariji" postaju zdraviji i imaju viši nivo slobodnog raspoloživog dohotka
• Broj starijih putnika sa više iskustva će porasti u budućnosti
• Dakle, doći će do porasta tražnje za: • Kvalitetom, udobnošću i sigurnošću • "Jednostavnim" transportom • "Relaksirajućim" sadržajima za zabavu • Veće tražnje u periodu "pred i posle" sezone
• "Marketing" : manji fokus na "starosnoj dobi" – veći fokus na "udobnost"
ZDRAVLJE
• "Svest o zdravlju" je i dalje u porastu
• To će imati veliki uticaj na proces donošenja odluka koje se odnose na izbor turističke destinacije, kao i na ponašanje turista tokom odmora
• Destinacije koje se percipiraju kao "manje zdrave" biće više izbegavane nego u prošlosti
• "Aktivni" ili "na aktivnostima zasnovani" odmori će i dalje dobijati na popularnosti
• Tražnja za "wellness" i "zdravstvenim wellness" proizvodima će i dalje rasti

SVESNOST I OBRAZOVANJE

- Prosečni nivo obrazovanja raste
- "Umetnost, kultura i istorija" dobijaju na značaju, uključujući "edukativnije" forme u kreiranju odmora
- Uključenje "umetnosti, kulture i istorije" u paket-aranžmane i samostalno organizovana putovanja
- Potreba za boljom i kreativnijom komunikacijom destinacije i informacijama o proizvodima
- Tražnja za proizvodima "specijalnih interesa" i "novim" destinacijama, takođe u Centralnoj/Istočnoj Evropi

SLOBODNO VREME

- Veći pritisak na svakodnevni život ljudi
- Želja za više slobodnog vremena i relaksacijom
- Obrnuti efekat povećanja slobodnog raspoloživog dohotka
- Povećana potreba za ponudom dodatnih "nisko-budžetnih" proizvoda
- Povećana potreba za ponudu "relaksacije"
- Skraćivanje glavnog dužeg odmora u korist više manjih odmora

ISKUSTVO PUTOVANJA

- Sofisticiraniji potrošači su sve sigurniji u sebe u odnosu na njihove potrebe i prava
- To dovodi do rasta kritičkog stava prema "kvalitetu", i prema "odnosu cene i kvaliteta" (vrednost za novac)
- Povećanje "konkurentnosti" u "kreiranju odmora"
- Destinacije koje ne slede prihvatljive standarde će u budućnosti ostvarivati veće gubitke i na duži vremenski period
- Putnici sa više iskustva imaju rastući kritički stav prema veštačkom, u korist veće autentičnosti – veštačka ponuda koja se ne razlikuje od drugih dovešće do opadajuće tražnje ukoliko ne bude pratila više standarde
- Iskustvo i kritički stav će stimulisati turiste da ponovo posete zadovoljavajuće destinacije
- Regije koje nude potpun, raznolik, potpuno uravnotežen i integrisan koncept će sve više biti preferirane i imaće potrebu za boljim destinacijskim menadžmentom

PROMENE U STILU ŽIVOTA

- "Status" je manje važan nego ranije, ponašanje u slobodnom vremenu je sve više individualno, veća tražnja za smeštajnim objektima manje veličine
- Promena percepcije koja se odnosi na život i stil života dovodi do opadanja tražnje za potpuno organizovanim turama
- Ponuđači će ostvariti veću korist ukoliko kreiraju nove proizvode, koncepte i usluge koje se razlikuju po dodatnoj vrednosti

INFORMACIONA TEHNOLOGIJA

- Penetracija Interneta – i njegovo korišćenje u procesu kupovine turističkih proizvoda i usluga je u stalnom porastu
- Za turizam, uloga Interneta – uključujući nova sredstva vizuelne prezentacije – će i dalje rasti i dokazaće da ima najveći značaj za celokupan sektor u budućnosti
- Putnici sa iskustvom će sve više sami sastavljati svoje odmore na bazi višeopcionog modela sa direktnom rezervacijom
- Uloga turističkih agencija će se smanjivati u skladu sa povećanjem kupovine paket-aranžmana preko Interneta
- Internet omogućava novu ulogu e-marketinga, uključujući destinacijski marketing zasnovan na upravljanju odnosima sa potrošačima (Customer Relation Management)
- Destinacijski marketing će dobiti na značaju kao izvor za stimulisanje poseta Internet sajtovim
- Mogućnost kupovine preko Interneta stimulisaće kasnije rezervacije

TRANSPORT

- Povećanje raspoloživih nisko-budžetnih avio-prevoznika uticaće na uobičajene putničke tokove
- Destinacije će profitirati na bazi kratkih odmora koji za turiste postaju pristupačniji i imaju jednostavniji pristup – naročito kada se glavni događaji organizuju van sezone
- Predviđa se da će korišćenje brzih vozova za srednje distance preuzeti veliko učešće u transportu koji se trenutno obavlja preko redovnih avio-linija

ODRŽIVOST

- Svest o životnoj sredini će i dalje rasti i dovešće do veće tražnje za održivim turističkim destinacijama
- Regionalna komponenta destinacija će dobijati na važnosti
- Preferencije ka destinacijama će biti u čvrstoj vezi za podrškom lokalne zajednice u prihvatanju rastućeg broja posetilaca

BEZBEDNOST I SIGURNOST	
•	Terorizam, regionalni ratovi, zagađenje i druge krize su nažalost postali činjenice svakodnevnog života i snažno negativno uticali na potrebu za osećajem bezbednosti i sigurnosti
•	Kvalitet vode (more, jezera i bazeni kao i voda iz česme) će dobijati na značaju u procesu izbora destinacije
•	Turisti sa rastućim kritičkim stavom će sve brže polagati žalbu ako ponuđeni proizvod ne zadovolji očekivane standarde

Turizam u Europi – Ključne činjenice

U nastavku sledi sažeti prikaz ključnih činjenica koje se odnose na turizam u Evropi:

TURIZAM U EVROPI – KLJUČNE ČINJENICE	
•	Evropski turisti su u proseku ostarili dva odmora u trajanju od 4 noćenja ili više
•	Na nivou EU, domaća putovanja premašuju putovanja u inostranstvo
•	Evropski turisti preferiraju odlazak na odmor između jula i septembra
•	Kratka putovanja se preferiraju u odnosu na duga putovanja u mnogim zemljama članicama EU
•	Privatni automobili su glavno sredstvo transporta za evropske turiste
•	Većina evropskih turista favorizuje privatni smeštaj
•	Evropski turisti preferiraju da samostalno organizuju putovanja
•	Receptivni turizam je naročito značajan za turističku industriju manjih zemalja EU
•	Glavni period za receptivni turizam je treći kvartal (juli-septembar), sa izuzetkom Austrije koja ostvaruje vrhunac sezone u zimskom periodu (prvi kvartal)
•	Generalno, prosečna dužina boravka od 4 noćenja ili više je veća za emitivna nego za domaća putovanja

Ključni komentari:

- Više je nego očigledan trend da se svetsko turističko tržište sve više diferencira u odnosu na životne stilove i obrasce života, a turisti su sve više zahtevniji, traže veći kvalitet, individualnost, nova iskustva i složenije forme turističke ponude;
- Turističko tržište u proseku stari, i sve je više u potrazi za sadržajima aktivnog odmora i zdravlja u besprekorno uređenom i autentičnoj okolini;
- Direktan dostup turističkim proizvodima je sve važniji trend, a kao odgovor na povećane zahteve gostiju te mogućnosti novih tehnologija komuniciranja na turističkom tržištu,
- Izbor više putovanja tokom godine s različitim motivima, obezbeđuje sve više prostora otvaranju novih i inovativnih destinacija;
- Ponuda raznolikog, integrisanog i destinacijski dobro upravljanog proizvoda, biti će ključno polje gde će nove destinacije koje tek ulaze na tržište polagati ispit zrelosti u globalnoj turističkoj industriji.

Zimski turizam – Ključne činjenice

ZIMSKI TURIZAM – KLJUČNE ČINJENICE	
• Glavni meseci za “zimski” odmor su januar i februar (otprilike 45-50% noćenja)	
• Korisnici “zimskog” odmora su nešto starije starosne dobi od korisnika “letnjeg” odmora:	
• 20–29 godina - ± 17%	
• 30–39 godina - ± 25%	
• 40–49 godina - ± 28%	
• 50–59 godina - ± 13%	
• Prosečne godine starosti : 42,5 godina u 2006. godini s tendencijom rasta prosečne starosti putnika/turista	
• Korisnici zimskog odmora imaju nešto viši nivo obrazovanja i neto dohodak od korisnika letnjeg odmora	
• 40% korisnika zimskog odmora radije putuje sa partnerom	
• Takođe je popularno putovati sa prijateljima	
• Za korisnike zimskog odmora su manje popularna putovanja sa porodicom (zajedno sa decom ispod 14 godina starosti), i kada se poredi sa korisnicima letnjeg odmora	
• Oko 50% korisnika zimskog odmora izjavilo je da im nisu prethodno potrebne specifične informacije koje se tiču odmora, destinacije, itd.	
• “Od usta do usta” ima važnu ulogu, oko 21% gostiju izjavilo je da su bili informisani od strane prijatelja i /ili rodbine	
• Oko 22% korisnika zimskog odmora koristi Internet za dobijanje potrebnih informacija o putovanju	
• Trenutno, “tražnja za informacijama o destinaciji” kao osnova za proces donošenja odluka o “zimskim odmorima” je relativno niska,	
• ... u svakom slučaju, postoje jasne indikacije da će se gore navedena tvrdnja drastično promeniti u kratkom roku,	
• ... i da će se zahtevati da na Internetu bude na raspolaganju kompletan pregled informacija o destinaciji, sadržajima i uslugama, smeštaju, gastronomiji, programima, događajima, atrakcijama, itd.	
• Korisnici zimskog odmora su uglavnom individualni turisti (> 90%)	
• 65% rezerviše smeštaj direktno, nekih 21% koristi Internet, a samo 7% rezerviše preko turističke agencije	
• Jasna preferencija (± 65%) je data hotelima i pansionima	
• Oko 80% korisnika zimskog odmora putuje automobilom, oko 10% avionom, 6% vozom i 4% autobusom	

ZIMSKI TURIZAM – KLJUČNI FAKTORI (NASTAVAK)													
Većina korisnika zimskog odmora (65%) ukazuje da su oni na "skijanju / ili snowboard odmorima"													
'Druge aktivnosti' rangirane po popularnosti: <table> <tr> <td>• Restorani / kafići</td><td>81%</td></tr> <tr> <td>• Sport i aktivnosti</td><td>75%</td></tr> <tr> <td>• Šoping</td><td>75%</td></tr> <tr> <td>• Kulinarstvo – vino i večera</td><td>69%</td></tr> <tr> <td>• 'Faineance' – ne raditi ništa</td><td>61%</td></tr> <tr> <td>• Noćni život</td><td>34%</td></tr> </table>		• Restorani / kafići	81%	• Sport i aktivnosti	75%	• Šoping	75%	• Kulinarstvo – vino i večera	69%	• 'Faineance' – ne raditi ništa	61%	• Noćni život	34%
• Restorani / kafići	81%												
• Sport i aktivnosti	75%												
• Šoping	75%												
• Kulinarstvo – vino i večera	69%												
• 'Faineance' – ne raditi ništa	61%												
• Noćni život	34%												
"Tipologija" : ne stoji "jedan" / "jedinstveni" tip korisnika skijanje / snowboard zimskog odmora													
Prosečna potrošnja (po korisniku zimskog odmora) procenjena je na približno 128 EUR (po danu), što je znatno više u odnosu na korisnike letnjeg odmora (približno 106 EUR)													
- Važni motivi / faktori za zimski odmor: - Lepota prirode / okoline - Izbor i sadržaj aktivnosti rekreacije - Atraktivnost skijališta/ planinskog resorta - Pozitivno iskustvo vezano za prethodni boravak - Atributi: gostoljubiv, prijateljski, siguran, zabavan													
- Glavne evropske zemlje porekla (emitivne) korisnika zimskog odmora: - Nemačka: $\pm$ 45% ukupne evropske tražnje za skijanjem/ zimskim sportovima na odmoru dolazi od nemačkog tržišta! - Holandija - Velika Britanija - Belgija - Istočno-evropske zemlje (koje nisu članice EU)													

Zimski turizam – Nivo popunjenosti kapaciteta

U nastavku je dat sažeti prikaz / pregled nivoa popunjenosti smeštajnih kapaciteta ostvaren u zimskoj sezoni 2005 / 2006 u Evropskoj Uniji (po zemlji / po mesecima) :

Neto stopa popunjenosti kapaciteta u hotelima i sličnim objektima																		
%	Zimska sezona 2004 - 2005						Zimska sezona 2005 - 2006						Promena (u %)					
	2004		2005				2005		2006				2005/2004		2006/2005			
	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
BE	30.4	29.0	21.5	28.0	29.3	34.3	32.7	30.7	22.8	29.0	29.2	37.0	2.3	1.7	1.3	1.0	-0.1	2.7
CZ	30.7	28.6	27.7	33.1	33.1	33.2	29.6	28.0	28.2	33.1	31.9	39.5	-1.1	-0.6	0.5	0.0	-1.2	6.3
DK	38.1	25.8	24.0	29.0	31.0	38.0	40.0	29.0	27.0	30.0	34.0	37.0	1.9	3.2	3.0	1.0	3.0	-1.0
DE	28.7	27.0	25.2	28.6	29.1	31.5	29.7	28.2	25.4	29.0	29.5	33.1	1.0	1.2	0.2	0.4	0.4	1.6
EE	36.0	35.0	27.0	30.0	38.0	43.0	38.0	36.0	28.0	32.0	38.0	42.0	2.0	1.0	1.0	2.0	0.0	-1.0
EL	27.7	28.4	25.2	27.9	32.7	29.1	28.3	26.9	25.3	28.7	32.5	33.8	0.6	-1.5	0.1	0.8	-0.2	4.7
ES	43.5	40.1	39.5	45.8	49.4	47.0	45.3	39.4	40.3	46.3	49.0	56.2	1.8	-0.7	0.8	0.5	-0.4	9.2
FR	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
IE	36.0	31.0	27.0	36.0	42.0	45.0	40.0	35.0	:	:	:	:	4.0	4.0	:	:	:	:
IT	23.3	22.8	28.6	30.5	36.1	32.3	24.5	25.8	:	:	:	:	1.2	3.0	:	:	:	:
CY	42.5	26.5	29.0	34.9	45.5	46.7	44.9	27.7	29.1	32.2	41.5	48.5	2.4	1.2	0.1	-2.7	-4.0	1.8
LV	0.0	0.0	20.6	26.3	30.0	35.0	31.6	29.3	23.5	24.0	25.2	30.6	31.6	29.3	2.9	-2.3	-4.8	-4.4
LT	19.9	18.4	16.5	18.8	20.3	25.6	23.2	21.4	19.6	22.1	25.3	30.3	3.3	3.0	3.1	3.3	5.0	4.7
LU	27.7	23.5	24.8	25.9	27.4	28.2	26.2	22.5	22.5	24.8	26.1	28.1	-1.5	-1.0	-2.3	-1.1	-1.3	-0.1
HU	27.7	22.8	19.5	22.1	28.6	29.8	28.2	23.0	20.7	22.2	26.5	32.1	0.5	0.2	1.2	0.1	-2.1	2.3
MT	45.1	34.6	34.5	41.6	46.5	51.7	40.0	30.5	30.8	37.3	40.3	51.2	-5.1	-4.1	-3.7	-4.3	-6.2	-0.5
NL	38.9	32.3	30.9	34.3	36.9	44.2	40.4	35.3	31.4	35.7	38.3	50.5	1.5	3.0	0.5	1.4	1.4	6.3
AT	23.3	33.3	54.7	64.6	58.1	24.8	24.1	35.7	54.4	65.9	51.7	35.5	0.8	2.4	-0.3	1.3	-6.4	10.7
PL	26.9	23.9	24.8	27.0	27.8	31.2	30.5	25.6	26.1	28.6	30.7	32.5	3.6	1.7	1.3	1.6	2.9	1.3
PT	27.1	23.1	23.3	28.7	38.3	37.3	28.3	24.4	22.8	29.3	33.8	44.4	1.2	1.3	-0.5	0.6	-4.5	7.1
SI	35.8	31.3	42.3	44.6	42.8	41.3	37.9	37.1	39.0	42.2	42.2	49.2	2.1	5.8	-3.3	-2.4	-0.6	7.9
SK	29.0	25.3	30.0	37.0	31.8	27.4	28.3	27.3	34.5	40.0	33.7	29.4	-0.7	2.0	4.5	3.0	1.9	2.0
FI	31.9	29.6	30.4	36.8	39.1	34.5	32.8	31.3	32.1	38.0	40.0	34.8	0.9	1.7	1.7	1.2	0.9	0.3
SE	32.0	26.3	25.9	30.5	30.5	32.9	33.1	27.8	26.4	30.7	33.0	32.1	1.1	1.5	0.5	0.2	2.5	-0.8
UK	39.0	36.0	29.0	36.0	40.0	42.0	40.0	36.0	30.0	36.0	37.0	47.0	1.0	0.0	1.0	0.0	-3.0	5.0
BG*	:	:	20.1	20.1	20.1	32.8	19.1	19.1	21.0	21.0	21.0	30.6	:	:	0.9	0.9	0.9	-2.2
RO	:	:	:	:	:	:	:	:	21.2	28.4	29.1	26.5	:	:	:	:	:	:
IS	21.0	14.4	15.4	25.2	26.1	30.6	22.4	16.2	:	:	:	:	1.4	1.8	:	:	:	:
LI	19.2	22.0	33.8	37.3	34.3	20.2	19.8	18.7	29.2	32.4	29.5	20.5	0.6	-3.3	-4.6	-4.9	-4.8	0.3
NO	32.0	26.5	29.3	38.7	36.8	33.2	32.8	27.1	30.4	37.5	38.5	33.0	0.8	0.6	1.1	-1.2	1.7	-0.2

BG: Podaci za kvartal

Komentar:

- U proseku, nivo popunjenosti kapaciteta za hotele i slične objekte u evropskim zimskim / skijaškim destinacijama (npr. Austija, Slovenija) varira između 40-65% tokom "klasičnih" meseci zimskog odmora (januar, februar);
- U okviru navedenog proseka, najbolji (*top performing*) ponuđači smeštaja dostižu nivo popunjenosti kapaciteta između 60% i 70% tokom zimske sezone, i između 85% i 95% tokom zimskih meseci u vrhuncu sezone (januar, februar, delom mart);
- Kao opšti trend poslednjih godina, ponuđači smeštaja tržišnog segmenta "nižeg kvaliteta" (1 i 2 zvezdice) ostvaruju blago opadajući nivo popunjenosti kapaciteta, dok ponuđači tržišnog segmenta "visokog kvaliteta" (4 i 5 zvezdica) konstantno dobijaju na popularnosti.

Zimski turizam - Budućnost

ZIMSKI TURIZAM - BUDUĆNOST	
- Predviđeno je povećanje "konkurentskog pritiska" na proizvode zimskog odmora - Konkurencija destinacija širom sveta - Koncentracija na odnos cena-vrednost / vrednost za novac - Strukturiranje i jasno pozicioniranje destinacija "Povezivanje ponude" (kreiranje paketa) i kreiranje "krovnog brenda (<i>umbrella brand names</i>)" - Marketing kooperacije i strateška marketing udruženja	
- Generalno, potencijal "zime" raste "Učenje u mladosti" povećava "kasnije aktivnosti" (<i>"Early learning" fosters "later exertion"</i>) - Grupa "star mladih" raste - Jednostavniji pristup transportom / ski liftovima - Vodiči / animacija - Porodične ponude - Zimski sportovi i "nedelje avanture" za decu i tinejdžere (događaji) - Specijalni paketi i "access cards" za starije	
Povećana tražnja za "različitošću ponude"	
"Individualnost" i "multi-opcionalnost" je u porastu	
Neophodan jednostavan pristup iskustvu odmora	
Uvođenje "iskustvenih karata" (destinacije, regije)	
U potrazi za različitošću i izborom...	
Ponuda raznolikog sadržaja uz regionalno pozicioniranje i "dodatu vrednost"	
Kontinuirani / integrisani uslužni lanac vrednosti	
Potreba za ekološki netaknutom prirodom i okolinom	
- Povećana potreba potrošača za "sigurnošću turista i turizma" : - Niska stopa kriminala / delinkvencije - Dobre medicinske usluge / u blizini destinacije za odmor - Brz i jednostavan pristup destinaciji	
Elektronski pristup proizvodima preko novih medija (Internet) kao buduća baza za veću konkurentsku prednost	

NAPOMENA – BUDUĆNOST U 2030. GODINI

Na temelju vizije “Šta je budućnost planinskog turizma?” koja je prezentovana tokom Zermatt Simpozijuma početkom 2006. godine, sledeći potencijalni budući razvoji su istaknuti / podvučeni:

- “Broj skijaških dana u Evropi mogao bi se udvostručiti unutar jedne generacije s obzirom da Istočna Evropa razvija dodatne skijaške sadržaje i životni standard stanovništva raste.”
- “Istočna Evropa ima 278 miliona stanovnika i puno planina sa dobrim snežnim uslovima. Stanovništvo istočne Evrope ima relativno nizak ali veoma brzo rastući raspoloživi dohodak a sve zemlje imaju od 4 do 9% godišnji rast BDP-a..”
- “Kada bi stanovnici Istočne Evrope skijali i vozili snowboard kao stanovnici Zapadne Evrope, 2030. godine slika bi izgledala ovako:”

Potencijalna skijaška industrija u 2030. godini

Zemlja	Populacija	Broj skijališta	Broj ski liftova	Skijaški dani 0.50 mil. SV/capita
Poljska	38,635,144	96	653	19.6
Češka	10,250,000	25	173	5.2
Hrvatska	4,495,904	11	77	2.3
Bugarska	7,450,349	19	127	3.8
Rumunija	22,329,977	55	377	11.3
Srbija	7,430,191	18	124	3.7
Crna Gora	623,189	1	10	0.3
Bosna	4,207,300	10	70	2.1
Ukrajina	47,425,336	118	803	24.1
Rusija	145,200,000	361	2,460	73.8
Slovenija	2,011,070	5	33	1
Ukupno istočne zemlje	290,058,460	719	4,907	147.2

Izvor : Zermatt Symposium 2006

- “Takav rast na globalnom tržištu znači da će ljudi trenirati i učiti da skijaju u svojoj zemlji a potom će želeti da putuju da vide druge / nove destinacije.”

Letnji turizam – Ključne činjenice

LETNJI TURIZAM – KLJUČNE ČINJENICE	
•	“Leto” je glavna turistička sezona za evropske turiste
•	Blizu 70% od ukupnih noćenja ostvaruje se tokom letnje sezone
•	• “Sunce i more” imaju učešće od 40% u ukupnim letnjim odmorima, • ... “Paket-aranžmani” učestvuju sa 18%, • ... “Gradske ture” učestvuju sa 14%, • ... “Seoske / ruralne” forme odmora učestvuju sa 6%, • ... kao i “Planinski” odmori sa 6% (u porastu)
•	Korisnici letnjeg odmora imaju nešto niži nivo obrazovanja i niži neto dohodak u odnosu na korisnike zimskog odmora
•	42% korisnika letnjeg odmora radije putuje sa parterom
•	Za korisnike letnjeg odmora popularnija su putovanja sa porodicom (zajedno sa decom ispod 14 godina starosti), i kada se uporedi sa korisnicima zimskog odmora
•	“Od usta do usta” ima veoma važnu ulogu, nekih 30% gostiju je izjavilo da su bili informisani od strane njihovih prijatelja i /ili rodbine
•	Oko 25% korisnika letnjeg odmora koriste Internet za dobijanje potrebnih informacija o odmoru
•	Jasna preferencija ($\pm$ 64%) data je hotelima i pansionima
•	Korisnici letnjeg odmora manje preferiraju privatni smeštaj u odnosu na korisnike zimskog odmora
•	Prosečna potrošnja / troškovi (po osobi) procenjena je na oko 106 EUR po danu, što je znatno manje nego za period zimskog odmora (približno 128 EUR)
•	Važni motivi / faktori za letnji odmor : • Lepota prirode / okoline • Izbor i sadržaj aktivnosti rekreacije (planinarenje, biciklizam, plivanje, itd.) • Mirnoća destinacije (za rekreaciju) • Pozitivno iskustvo vezano za prethodne boravke • Atributi: gostoljubiv, prijateljski, siguran, zabavan
•	U odnosu na “motivatore i aktivnosti”, značajni su sledeći aspekti / elementi : • Iskustvo zasnovano na “prirodi” i “okolini” (svež vazduh, biti u prirodi) • Aktivnosti: planinarenje, biciklizam, planinski biciklizam, penjanje, plivanje (jezera) • Kultura: “Učenje kroz zabavu (<i>Edutainment</i>)” – edukativni elementi zajedno sa zabavom • <i>Wellness</i> / Zdravstveni <i>Wellness</i> relaksacija, regeneracija, etc.

Letnji turizam – Nivo Popunjenosti kapaciteta

U nastavku sledi sažeti prikaz / pregled nivoa popunjenosti kapaciteta ostvarenih tokom letnje sezone 2005 / 2006 u Evropskoj Uniji (po zemlji / po mesecima) :

Neto stopa popunjenosti kapaciteta u hotelima i sličnim objektima												
%	Letnja sezona 2004				Letnja sezona 2005				Promena (u %)			
	JUN	JUL	AUG	SEP	JUN	JUL	AUG	SEP	JUN	JUL	AUG	SEP
BE	34.7	38.4	39.9	35.9	36.2	37.5	41.6	39.4	1.5	-0.9	1.7	3.5
CZ	38.8	43.5	46.3	40.9	38.9	42.4	46.3	40.4	0.1	-1.1	0.0	-0.5
DK	49.1	66.0	54.2	44.1	49.0	63.0	58.0	48.0	-0.1	-3.0	3.8	3.9
DE	38.8	39.6	42.1	44.1	38.9	40.2	44.3	44.6	0.1	0.6	2.2	0.5
EE	53.0	71.0	58.0	42.0	53.0	70.0	61.0	48.0	0.0	-1.0	3.0	6.0
EL	59.9	72.7	80.8	65.9	62.6	79.0	89.7	71.7	2.7	6.3	8.9	5.8
ES	59.3	64.1	73.9	66.2	61.0	66.7	74.5	68.3	1.7	2.6	0.6	2.1
FR	63.3	61.6	63.1	64.6	67.6	64.6	67.0	68.2	4.3	3.0	3.9	3.6
IE	50.0	56.0	58.0	48.0	:	:	:	:	:	:	:	:
IT	47.7	56.3	64.2	45.2	49.0	58.7	67.1	:	1.3	2.4	2.9	:
CY	61.4	71.0	81.0	67.5	67.1	76.2	90.0	73.9	5.7	5.2	9.0	6.4
LV	:	:	:	:	44.8	53.6	51.7	38.6	:	:	:	:
LT	36.8	39.0	40.1	29.4	39.8	46.8	45.2	34.5	3.0	7.8	5.1	5.1
LU	30.2	31.3	32.1	32.0	31.3	33.7	35.3	32.9	1.1	2.4	3.2	0.9
HU	32.2	37.5	41.1	33.8	33.5	39.5	43.8	36.5	1.3	2.0	2.7	2.7
MT	61.6	75.4	84.3	68.5	66.6	80.4	86.7	70.3	5.0	5.0	2.4	1.8
NL	44.7	46.3	54.7	48.2	47.8	49.7	56.2	48.6	3.1	3.4	1.5	0.4
AT	37.1	45.8	56.7	39.8	35.9	47.5	58.1	40.2	-1.2	1.7	1.4	0.4
PL	38.7	39.8	41.8	39.4	41.5	41.8	44.3	42.3	2.8	2.0	2.5	2.9
PT	45.0	48.2	60.8	47.9	45.4	50.9	63.2	50.0	0.4	2.7	2.4	2.1
SI	52.7	56.9	67.1	56.8	52.7	59.3	70.0	57.8	0.0	2.4	2.9	1.0
SK	39.2	43.8	46.9	39.4	38.9	41.6	47.1	39.6	-0.3	-2.2	0.2	0.2
FI	38.3	50.7	40.0	36.6	37.8	49.2	41.0	36.1	-0.5	-1.5	1.0	-0.5
SE	37.0	53.5	41.9	36.1	37.0	51.6	44.5	37.8	0.0	-1.9	2.6	1.7
UK	52.0	56.0	58.0	53.0	51.0	55.0	56.0	52.0	-1.0	-1.0	-2.0	-1.0
IS	45.3	66.5	57.8	33.5	46.4	64.0	59.4	35.4	1.1	-2.5	1.6	1.9
LI	26.8	21.1	30.6	24.5	23.6	27.8	30.7	22.9	-3.2	6.7	0.1	-1.6
NO	45.6	56.3	46.5	36.3	45.8	54.9	49.7	37.7	0.2	-1.4	3.2	1.4

Izvor: Eurostat, Turistička statistika

Komentari:

- U proseku, nivo popunjenosti kapaciteta za hotele i slične objekte u evropskim letnjim planinskim destinacijama za odmor (npr. Austrija) varira od 45-70% tokom "klasičnih" meseci letnjeg odmora (juli, avgust). Izuzetno, u Sloveniji je najveći nivo popunjenosti kapaciteta ostvaren u septembru (70%)
- U okviru gore navedenog proseka, grupa najboljih (*top performing*) ponuđača smeštaja dostiže nivo između 60% i 70% tokom letnje sezone, i između 85% i 95% tokom letnjih meseci u vrhuncu sezone (juli, avgust)
- Kao opšti trend poslednjih godina, ponuđači smeštaja tržišnog segmenta "nižeg kvaliteta" (1 i 2 zvezdice) ostvaruju blago opadajući nivo popunjenosti kapaciteta, dok ponuđači smeštaja tržišnog segmenta "visokog kvaliteta" (4 i 5 zvezdica) konstantno dobijaju na popularnosti

Letnji turizam - Budućnost

LETNJI TURIZAM - BUDUĆNOST
- Osnovni zahtevi : - Ekološki netaknuta okolina - Znatno povećanje važnosti "bezbednosti i sigurnosti" (npr. bez terorizma, medicinske usluge) "Praktičnost" : jednostavan pristup / putovanje u destinaciju "Ljudski faktor" sve više dobija na značaju : - Potreba za povećanim nivoom "kvalifikovanosti" zaposlenih (investicije u "soft" faktore) - Domaćin kao "učitelj iskustva (<i>experience coach</i>)" - Snažno razvijen "uslužni mentalitet / orijentacija" sa "emotivnom" komponentom - Rast popularnosti "prirodnih " i "autentičnih" proizvoda
- Kako za "proizvode zimskog odmora", tako se i za "proizvode letnjeg odmora" predviđa kontinuirani rast "pritiska konkurencije" u globalnim razmerama. To dovodi do: - Komunikacije turističke ponude / proizvoda kroz moćne informacione sisteme / platforme - Snažne koncentracije na "odnos cena-vrednost / vrednost za novac" - Strukturiranja i jasnog pozicioniranja destinacije 'Povezivanja ponude' (kreiranje paketa) i kreiranje "krovnog brenda (<i>umbrella brand names</i>)" - Marketing kooperacija i strateških marketing udruženja
Koncentracija na "personalizovane" aspekte ponude proizvoda, zajedno sa mogućnošću fleksibilnog zadovoljavanja individualnih zahteva u kratkom roku
Generalno veća "fleksibilnost" i "spontanost" vezana za odluke o putovanjima od strane potrošača što dovodi do tražnje za fleksibilnijim strukturama ponude
S obzirom na proces "starenja" evropskog stanovništva, zahtevaće se širi i opsežniji izbor / spektar ponude za "starije" generacije
Što se tiče "tržišnih segmenata", doći će do porasta ponude za "tržišne niše" koja je potpuno prilagođena (<i>taylor-made</i>) "podsegmentima" (npr. specijalni proizvodi za planinare, bicikliste, itd.)
"Netaknuta priroda" postaje sve više retko dobro i smatrana "elitnim" proizvodom/ dobrom – povećavajući na taj način opštu vrednost proizvoda / ponude zasnovane na prirodi
"Učenje kroz zabavu (<i>Edutainment</i>)" i "animacija" u kombinaciji sa "prirodom" i "kultom tela (<i>body cult</i>)"
Povećan značaj stalne "zabave" (<i>around-the-clock</i>), prvenstveno za mlađe starosne kategorije
"Inovativne tehnologije" koje omogućavaju pojavu novih proizvoda / aktivnosti, npr. "letnje skijanje" za svakoga
Kreiranje "novih tematskih iskustvenih svetova", npr. "MountainMania", "WaterWorld", itd.
Potreba da se više investira u "atrakcije" i kreiraju "programi za loše vreme"

NAPOMENE – NIVO KONKURENCIJE

Može se očekivati da će globalni nivo konkurencije u turističkoj industriji biti u stalnom porastu. Glavni razlozi za to su:

- Ponuđači / operatori koji deluju globalno (npr. avioni, hotelski lanci, turoperatori)
- Uticaj “nisko-budžetnih avio-prevoznika”: kontinuirani porast avio-kapaciteta, istovremeno smanjenje aerodromskih taksi
- Koncentracija konkurentskih sila: strateška marketing udruženja i profesionalne kooperacije (npr. franšizing), uključujući povećanje broja “brendiranih” proizvoda / ponuda
- Ulazak novih i nisko-budžetnih destinacija u globalnu konkurenciju
- Obimno proširenje postojećih kapaciteta u konkurentnim destinacijama

Opsežna i potpuna pokrivenost informacijama / ilustracijama kao i stalna raspoloživost turističke ponude u globalnoj razmeri što omogućavaju moćne platforme informacione tehnologije (npr. Internet, on-line rezervacije i / ili pretraživači)

2.2. Istraživanje lokalnog tržišta

Destinacija Srbija – Indeks konkurentnosti

Kao zaključna napomena ovog dela, trebalo bi napomenuti da Srbija ima relativno slabu poziciju prema poslednjim “Indeksima konkurentnosti u turizmu (Travel & Tourism Competitiveness Index)”.

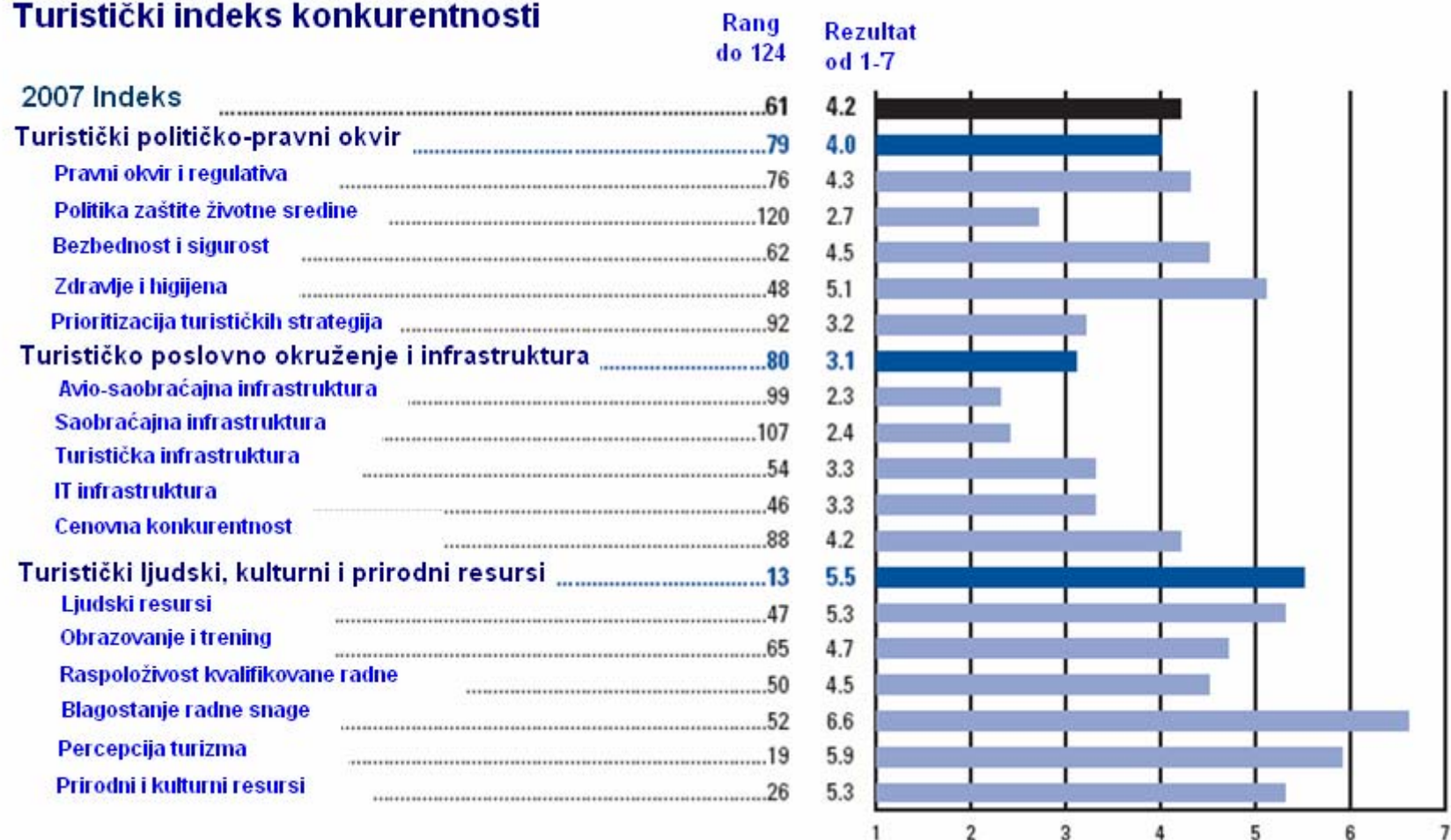
Glavni razlozi za to su :

- *Infrastruktura*: loša infrastruktura kako avionskog tako i drumskog saobraćaja, a takođe i generalno loša turistička infrastruktura;
- *Strane Investicije*: postojeća ograničenja u stranom vlasništvu, kao i pravila koja se odnose na strane direktne investicije;
- *Prioritizacija turizma*: još uvek relativno nizak nivo prioritizacije razvoja turističkog sektora od strane Vlade, niska efektivnost destinacijskog marketinga / brendiranja;
- *Briga za životnu sredinu*: ne postoje jasne i stabilne regulative koje se odnose na životnu sredinu, nizak nivo prioritizacije održivog turizma od strane Vlade, niski stepen primene regulativa koje se odnose na životnu sredinu, mali stepen zaštite eko-sistema.

Pregled srpskog Ineksa konkurentnosti u turizmu dat je na sledećoj stranici.

DESTINACIJA SRBIJA – INDEKS KONKURENTNOSTI (Sažeti prikaz)

Turistički indeks konkurentnosti

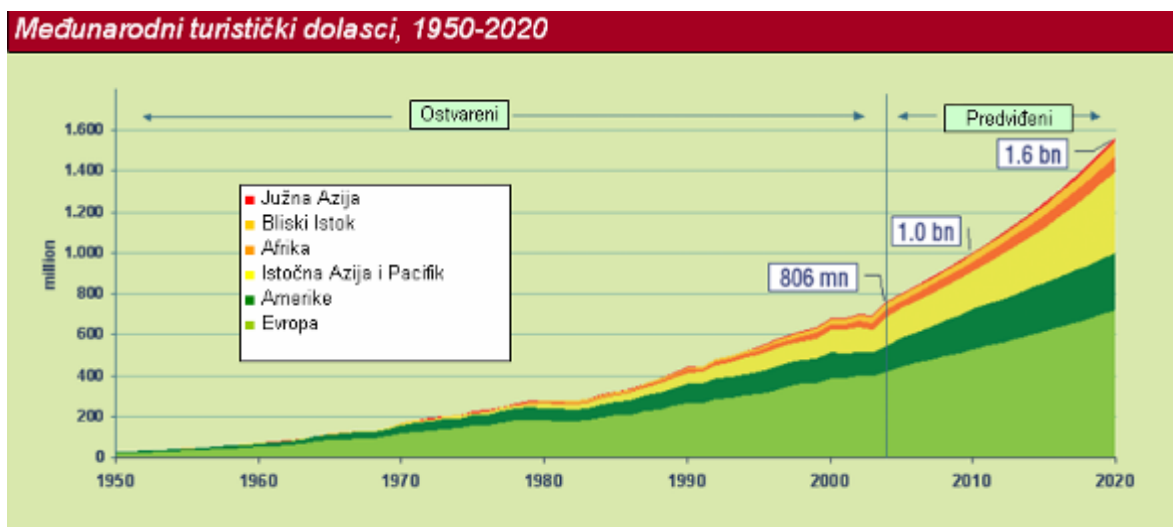


Izvor: WTTC, Travel & Tourism Competitiveness Index

Turistički pregled

Turistički pregled - Svet

Na osnovu projekcija / podataka Svetske Turističke Organizacije (UNWTO), predviđa se da će međunarodni turistički dolasci dinamično nastaviti da rastu u sledećoj dekadi:



Izvor: Svetska Turistička Organizacija

Vizija turizma Svetske Turističke Organizacije za 2020. godinu (UNWTO's *Tourism 2020 Vision*) predviđa da će broj međunarodnih turističkih dolazaka dostići nivo od približno 1,6 biliona do 2020. godine. Od ukupnog broja dolazaka u 2020. godini, međuregionalni turistički dolasci ostvariće 1,2 biliona a 378 miliona ostvariće putnici u daleke destinacije.

Gore navedena tvrdnja ukazuje na veoma pozitivan potencijal budućeg rasta turizma u globalnim razmerama.

Turistički pregled – Regije

Ukupan broj turističkih dolazaka po regijama u 2020. godini raspoređen je na tri glavne receptivne regije, na Evropu (717 miliona), Istočnu Aziju i Pacifik (397 miliona) i Amerike (282 miliona). Na sledećoj stranici nalazi se tabela sa detaljnijim pregledom.

Međunarodni turistički dolasci po regijama (u mil.)						
	Bazna godina	Projekcija		Prosečna godišnja stopa rasta (u %)	Učešće (u procentu)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
UKUPNO	565.4	1,006.4	1,561.1	4.1	100	100
Afrika	20.2	47.0	77.3	5.5	3.6	5.0
Amerike	108.9	190.4	282.3	3.9	19.3	18.1
Ist. Azija i Pacifik	81.4	195.2	397.2	6.5	14.4	25.4
Evropa	338.4	527.3	717.0	3.0	59.8	45.9
Bliski Istok	12.4	35.9	68.5	7.1	2.2	4.4
Južna Azija	4.2	10.6	18.8	6.2	0.7	1.2
Međuregionalno	464.1	790.9	1,183.3	3.8	82.1	75.8
Daleke destinacije	101.3	215.5	377.9	5.4	17.9	24.2

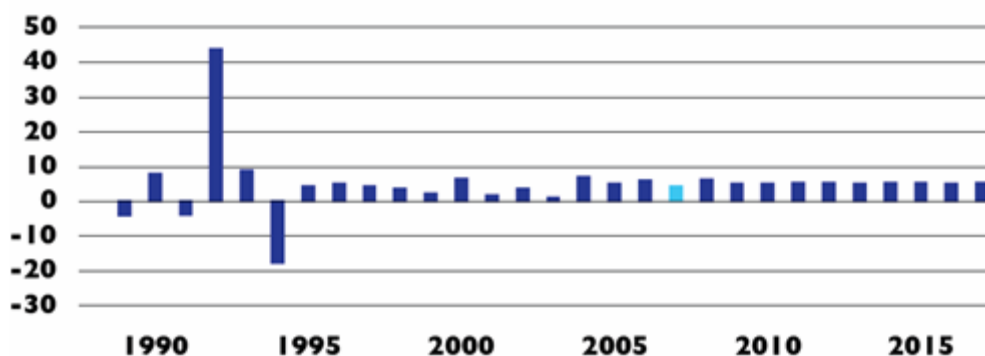
Izvor: Svetska Turistička Organizacija

Gore navedena tabela potvrđuje pozitivnu viziju kontinuiranog snažnog razvojnog potencijala koji se odnosi na rast broja turističkih dolazaka na nivou Evrope u sledećoj dekadi.

Turistički pregled – Jugoistočna Evropa

Na osnovu podataka / informacija sadržanih u "Turističkom Izveštaju (*Travel and Tourism Research Report* " u izradi WTTC (*World Travel & Tourism Council*), očekuje se da će turistički sektor Centralne i Istočne Evrope generisati 302,8 biliona dolara od ukupnih ekonomskih aktivnosti (ukupne tražnje) u 2007. godini sa porastom (u nominalnom iznosu) na 700,5 biliona dolara u 2017. godini. Očekuje se porast ukupne tražnje za 4,4% u 2007. godini i rast po godišnjoj stopi od 5,3% između 2008. i 2017. godine (u realnom iznosu).

Rast u 2007: 4.4% Godišnja stopa rasta (2008-2017): 5,3%



Izvor : World Travel & Tourism Council

Centralno / Istočnoevropsko tržište ima nabolje izgled za razvoj turizma

Prema studiji "ETC (*European Travel Commission*)", i u suprotnosti sa Zapadnom Evropom, mnoga tržišta Centralne / Istočne Evrope rastu mnogo snažnije u poređenju sa ukupnim predviđenim turističkim razvojem Evrope. Ovaj brži rast podstiče ove zemlje da se razvijaju u značajne izvore turizma u Evropi.

Turistički pregled - Srbija

Iako je Srbija na početku implementacije ambicioznog plana za snažan rast i razvoj turizma i još treba da pronađe put do svog mesta na međunarodnoj turističkoj mapi, postoje opšti snažni pozitivni indikatori koji upućuju na pozitivan, dinamičan i kontinuirani rast turizma Srbije u srednjem i dugom roku a to su:

- Generalno veoma jaka podrška / posvećenost Vlade Srbije razvoju turističkog sektora kao jednog od osnovnih poluga budućeg makroekonomskog razvoja zemlje;
- Postojanje formalnog strateškog plana za dalji / budući razvoj turizma – i unutar njega sadržana / predložena primena unapređujućih elemenata / programa / inicijativa;
- Generalno povoljni turistički trendovi koji nastaju na osnovu globalnih promena u ponašanju turističkih potrošača / kupaca, npr. već dokazana navika turiste da dosledno traga za “novim” iskustvima i destinacijama;
- Generalno pozitivan i dinamičan razvoj saobraćaja i infrastrukture, kao što su:
 - Kontinuirano poboljšanje infrastrukture u zemlji što omogućava “povezanost destinacije” i “jednostavan pristup” za domaće turiste, ali takođe i za turiste iz susednih zemalja;
 - Osnivanje Zajedničkog evropskog vazdušnog prostora (*European Common Aviation Area - ECAA*) u 2006. godini, što omogućava evropskoj avio-industriji pristup novim tržištima, formiranjem jedinstvenog tržišta koje se sastoji od 35 zemalja i više od 500 miliona ljudi.

Avio-saobraćaj između Evropske Unije i Jugoistočne Evrope je ostvario značajan rast poslednjih godina, i to od 121% u odnosu na 2001. Paralelno sa uklanjanjem restrikcija na avio-saobraćaj između Evrope i Balkana, proširiće se tržište za evropske avio-prevoznike i razvojni trend će se ubrzati.

Turizam, sa širokom razvojnom oblasti Jugoistočne Evrope i velikim brojem nedovoljno iskorišćenih aerodroma, kreiraće nove mogućnosti za dalji razvoj kao i investicione mogućnosti i omogućiće protok kapitala na osnovu smanjenja tekućih restrikcija koje se tiču vlasništva avio-kompanija i pravila kontrole.

U međuvremenu, s obzirom da je predviđeno povećanje avio-letova po godišnjoj stopi preko 6% u bliskoj budućnosti, Sporazum ima za cilj eliminisanje zagušenja na nebu, kontrolisanjem avio-saobraćajnih tokova na najefikasniji način.

Izvor : Evropska Komisija, Kancelarija za Jugoistočnu Evropu

Tržište - ponuda

Srbija predstavlja jedinstvenu, neotkrivenu i nezasićenu destinaciju sa bogatom istorijom i živahnim kulturom. U odnosu na 2000. godinu zabeležen je rast od 90% u ukupnom broju turista pri čemu prosečna godišnja stopa rasta broja dolazaka i noćenja iznosi 20%. Ukupni prihodi sektora dostigli su nivo od 300 miliona dolara u 2005. godini a industrija direktno zapošljava 8% aktivnog stanovništva Srbije. Ovako intenzivan porast turističkog prometa, nije samo rezultat niske početne baze, nego i objektivno sve većeg interesa za putovanjima stranih i domaćih rezidenata.

Brojne atrakcije koje mogu da generišu značajnu turističku tražnju nalaze se širom zemlje: od veličanstvene prirode i specifičnih banja sa mikroklimom do mirnih sela i užurbanih gradova. Srednjevekovni manastiri sa lepim freskama i modernim galerijama predstavljaju veliko bogatstvo Srbije. Postoje i brojne atrakcije uz Dunav, sa 588 plovnih kilometara kroz Srbiju. Istorijski spomenici, nacionalni parkovi i rezervati kreiraju izvanredno okruženje za krstarenje i pećanje, ali predstavljaju i investicione mogućnosti. Dodatno, troškovi transporta na ovom plovnom putu su znatno niži u odnosu na druge načine transporta.

Trenutno je u toku određen broj green-field projekata u turističkoj industriji ali još uvek mnoge prvoklasne lokacije u centru Beograda čekaju na potencijalne investitore. Mnoge atrakcije za gradske odmori i poslovni turizam privući će rastući broj turista ali međunarodni hotelski lanci još uvek nisu dovoljno prisutni u Srbiji kako bi odgovorili na rastuću tražnju kvalitetnog smeštaja.

Izvor : Vodič za investiranje u Jugoistočnu Evropu (South East Europe Investment Guide)

Razvoj turističke tražnje u Jugoistočnoj Evropi

Iako postoji relativno mali broj naučno pripremljenih podataka / informacija / izveštaja vezano za detaljno razmatranje ove teme, na temelju kratkog izveštaja Ministarstva Ekonomije Austrije vezano za budući razvoj turističke tražnje predviđa se razvojni "boom" ovih tržišta u godinama / dekadi koja dolazi.

Kao ilustrativni primer, u gore navedenom izveštaju korišćeni su kao referenca brojevi / indikatori ostvarenog rezultata u okviru zimske sezone:

- Tokom poslednje dekade, ukupno učešće turista Jugoistočne Evrope (u odnosu na ukupan broj stranih turista) se više nego udvostručilo sa 2,0% na 5,3%;
- To u apsolutnom iznosu predstavlja povećanje od 1,06 miliona na 3,07 miliona noćenja generisanih sa tržišta Jugoistočne Evrope;
- Na primeru austrijske provincije Štajerske, turisti Jugoistočne Evrope trenutno ostaruju učešće od 8,6% u ukupnom broju noćenja stranih turista.

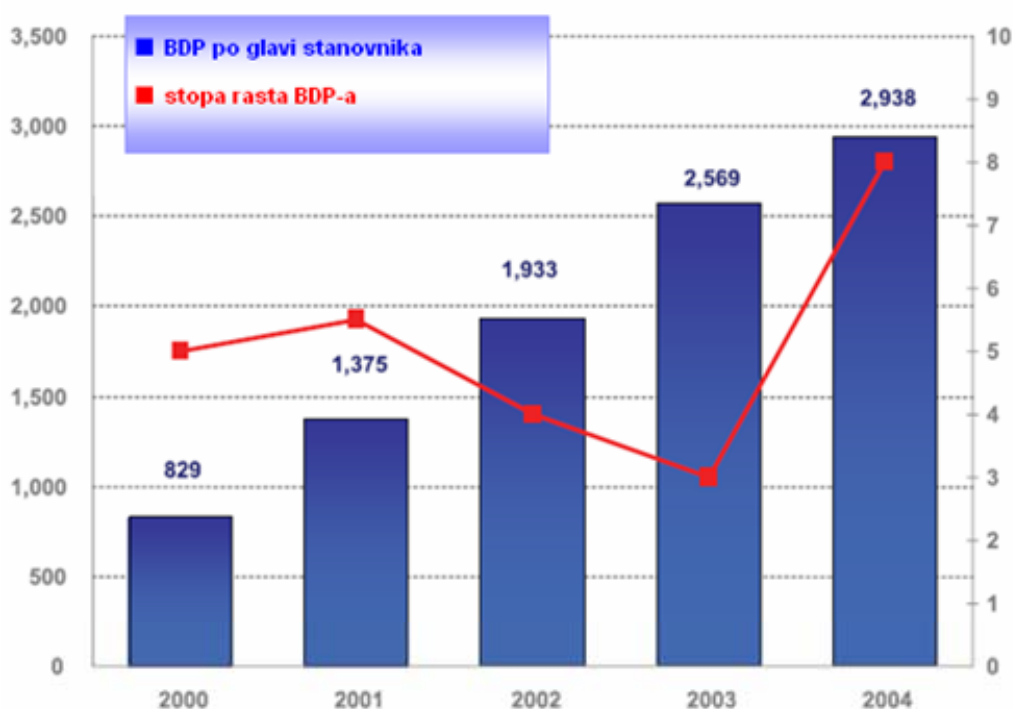
Iako gore nevedeno ne mora biti reprezentativno na nivou Evrope, ipak dovodi do određenih "promenjenih" zaključaka, naime :

- Postoji snažna postojeća turistička tražnja tržišta Jugoistočne Evrope
- Turistička tražnja Jugoistočne Evrope više nego srazmerno raste kada se upoređi sa opštim prosekom širom Evrope;
- Razlozi / motivi zbog kojih turisti Jugoistočne Evrope sve više putuju u destinacije Zapadne Evrope su (pored ostalih):

- o Stanovništvo ima veći slobodni raspoloživi dohodak (koji je u skladu sa opštim pozitivnim / povoljnim stopama rasta domaćeg BDP-a –(videti grafički prikaz na sledećoj stranici);
- o kao posledica, veće je učešće turističkih putovanja i odmora u ukupnom slobodnom raspoloživom dohotku;
- o s obzirom na “nedostatak” adekvatne ponude / unutar regije Jugoistočne Evrope, ovi turisti su u suštini “primorani” da se orijentišu prema postojećim destinacijama Zapadne Evrope kako bi zadovoljili svoje potrebe.

Kao posledica, može se izvesti zaključak da bi turisti Jugoistočne Evrope takođe mogli potrošiti značajan deo svog raspoloživog dohotka unutar regije – u slučaju da postoji dovoljna adekvatna ponuda koja bi bila u stanju da zadovolji već postojeću tražnju te regije.

BDP po glavi stanovnika (u dolarima) i realna stopa rasta BDP-a



Izvor : "Invest in Tourism in Serbia"

Razvoj turističke tražnje u Srbiji (Domaće tržište)

U studiji / analizi tržišta koja je sprovedena u drugoj polovini 2006. godine procenjen je postojeći potencijal domaćeg / srpskog tržišta za planinski (letnji / zimski) turizam. U nastavku sledi prikaz ključnih nalaza ove studije / istraživanja:

- Odmor na planini je popularan tokom cele godine, pri čemu je prosečna potrošnja vezana uz smeštaj po osobi 22 EUR po danu;
- Destinacije su uglavnom unutar Srbije, ili u bliskom okruženju;
- Smeštaj po izboru je stan / kuća rodbine ili prijatelja tokom leta, a tokom zime hotel sa pansionom uslugom sa oko 3 zvezdice je ocenjen kao najbolji;
- Svrha odlaska na planinu su odmor i relaksacija, pored plivanja i skijanja retko rekreacija, za mlade i noćni život;
- Najvažniji kriterijumi su čistoća, ljubaznost, profesionalizam u ophođenju prema turistima, priroda, atraktivne lokacije za razgledanje i ne previše visoke cene.

Putovanja na odmor

- 93% opšte populacije ide na odmor najmanje jednom godišnje. Familije koje imaju decu do 18 godina starosti idu na odmor još ređe. Nešto manje od polovine njih putuje na godišnji odmor jednom godišnje, četvrtina ide na odmor više puta u toku godine a četvrtina ne ide uopšte na odmor. Češće putuju na odmor kategorije veće platežne sposobnosti. Najmanje putuju osobe sa primanjima manjim od 50 EUR po članu porodice, osobe sa manjim stepenom obrazovanja, stanovništvo koje živi van grada i osobe starije od 60 godina.
- Uobičajeni način informisanja o odmoru je preko prijatelja, mali procenat osoba dolazi do informacija preko turističkih agencija i novina (uglavnom muškarci).
- Rezervacije se uglavnom izvršavaju samostalno; jedna od tri osobe vrši direktnu rezervaciju, a čak manji procenat osoba nema običaj da unapred rezerviše. 15% osoba rezerviše preko turističke agencije a uglavnom sve osobe sa višim primanjima, sa više od 150 EUR po članu domaćinstva, rezerviše na ovaj način.

Destinacije

- Najveći procenat od 28% populacije putovalo je unutar Srbije i to su uglavnom stanovnici koji žive van grada i oni sa primanjima po članu domaćinstva manjim od 100 EUR. Sledeća destinacija po popularnosti je Crna Gora, u koju je putovala jedna od četiri osobe i to uglavnom osobe sa dvoje ili više dece. Veoma mali procenat je putovao u druge zemlje i to u zemlje u bliskom okruženju Srbije. To je uglavnom Grčka, potom Mađarska, Bugarska i Turska, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Austrija i ostale destinacije sa učešćem manjim od 1%.
- Zlatibor je najpopularnija destinacija u Srbiji, potom slede Vrnjačka Banja, Fruška Gora, Soko Banja i Beograd. Najpopularnija destinacija u Crnoj Gori je Budva a potom slede Sutomore, Herceg Novi, Bečići, Ulcinj i Bar. Popularne destinacije u Grčkoj su Paralija i Atina, u Mađarskoj Budimpešta i Segedin, u Turskoj je Kuşadası, u Bugarskoj je Nesebar a u Austiji je Beč.

- Najpozitivniji aspekti putovanja u Srbiju i Crnu Goru su priroda i svež vazduh (u veoma visokom procentu). Za Mađarsku, Hrvatsku i Austiju je u veoma visokom procentu dat odgovor da je sve bilo pozitivno u vezi destinacije. Kao pozitivne strane putovanja u Mađarsku navedene su znamenitosti grada, turistički obilasci i veoma prijatni i gostoljubivi ljudi. Kao pozitivni aspekti putovanja u Tursku navedene su znamenitosti grada, turističke ture, ali i takođe profesionalno ophođenja prema turistima, dok su kao prednosti putovanja u Bugarsku navedene niske cene, zabava i šoping. Odlasci u Bosnu i Hercegovinu su uglavnom bili u cilju provedenja vremena sa porodicom i rodbinom. Najpozitivniji aspekti za osobe između 18 i 29 godina starosti bili su uživanje na odmoru i zabava a za žene prijatni i ljubazni ljudi kao i znamenitosti grada i turističke ture (ovo je takođe bilo značajno ljudima višeg i visokog obrazovanja).
- Najveći procenat populacije je izjavilo da nije bilo ničeg negativnog u vezi sa destinacijama u koje su išli na odmor. Priedbe su se uglavnom odnosile na visoke cene a manji procenat osoba je navelo neprofesionalan odnos prema turistima, buku, saobraćaj i lošu higijenu. Najveći broj priedbi odnosilo se na odmor u Crnoj Gori pri čemu je visoki procenat kritikovao visoke cene, loše i neprofesionalno ophođenje prema turistima, neljubazne ljude, lošu higijenu, nestašicu pijaće vode i neuređene i prljave plaže.

Odmor na planini

- Odmor na planini praktikuje samo 22% populacije i to najmanje u toku zime.
- Na planini ljudi uglavnom provode 5 ili manje dana, a zimi stanovništvo koje živi u Beogradu provodi 7 do 10 dana a ljudi iz Centralne Srbije provode na planini znatno manje, od jedan do pet dana.
- Na odmor ovog tipa ljudi uglavnom idu zajedno sa svojom porodicom dok osobe između 18 i 29 godina starosti i oni koji nemaju dece (do 18 godina starosti) idu uglavnom sa prijateljima i partnerom a osobe sa platom do 50 EUR po članu domaćinstva uglavnom putuju same.
- Prosečna potrošnja na planinskom odmoru iznosi 22 EUR pri čemu osobe starije od 45 godina i Vojvođani troše manje novca od proseka.

Letnji odmor na planini

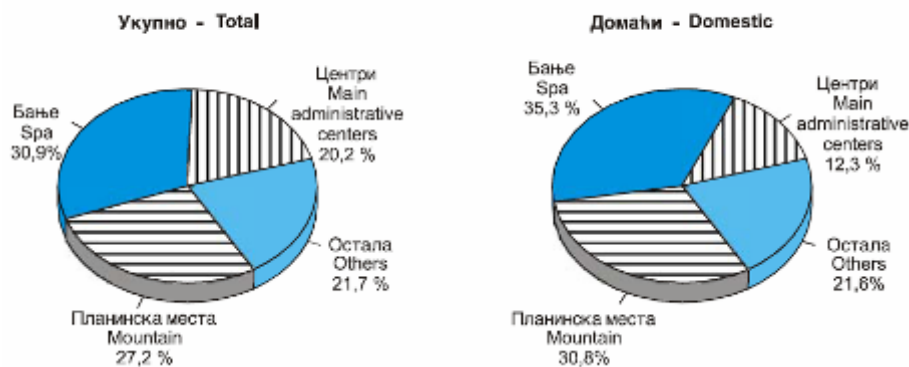
- Tokom odmora ljudi se uglavnom odmaraju i relaksiraju bez ikakvih aktivnosti. Jedna od tri najpopularnije aktivnosti je plivanje, dok ostale popularne aktivnosti nisu u nikakvoj vezi sa zdravljem i sportom već sa odlaskom u restorane, kafiće, diskoteke i slično (što je uglavnom interesantno osobama između 18 i 29 godina starosti).
- Specijalne aktivnosti su uglavnom pešačenje i planinarenje. Procenat osoba sa srednjim ili niskim stepenom obrazovanja i stanovnika Vojvodine koji se ne bavi nijednom specijalnom aktivnošću je čak veći od proseka. Mladi ljudi, između 18 i 29 godina starosti, više od proseka praktikuju planinarenje i biciklizam.
- Odmor na planini je obično u kući / stanu prijatelja ili rodbine tokom leta. Manje od jedne petine ljudi provodi ga u pansionima, privatnom smeštaju ili hotelu dok osobe sa primanjima između 51 i 100 EUR češće biraju kamping ili karavan.

- Najpopularniji smeštaj je u hotelima sa 3 zvezdice, za skoro polovinu populacije, dok osobe sa prihodom većim od 150 EUR po članu domaćinstva preferiraju smeštaj u kategoriji sa 4 zvezdice. Samo jedna petina populacije navodi da im kategorija smeštaja nije važna.
- Najpopularniji tip usluge je pun pansion, pa samo smeštaj, potom noćenje sa doručkom. Samo smeštaj preferira mlađa populacija (od 18 do 29 godina). Osobe sa jednim detetom do 18 godina starosti preferiraju all inclusive uslugu.

Zimski odmor na planini

- Jedna trećina osoba koje provode odmor na planini se bavi skijanjem i uglavnom su na srednjem nivou (medium level skiers). Više od polovine osoba koje ne skijaju nema nameru ni da proba.
- Dokom boravka na planini tokom zime, ljudi se uglavnom opuštaju bez ikakvih aktivnosti. Većina ljudi skija, i kao i za vreme leta izlazi uveče, posećuje noćne klubove (što je opet interesantnije mlađim ljudima) i restorane i kafiće (uglavnom osobe sa dohotkom po članu domaćinstva većim od 150 EUR).
- Smeštaj koji se bira za zimski odmor je najčešće hotel (jedna od tri osobe), sledi privatni smeštaj (jedan od pet osoba), potom kuće / stan rodbine / prijatelja (u velikoj meri ovo je izbor osoba između 30 i 44 godina starosti i osoba sa dohotkom po članu domaćinstva od 101 do 150 EUR). Veliki procenat osoba sa dohotkom po članu domaćinstva između 51 i 100 EUR poseduje kuću na planini. Više od polovine ljudi niskog i srednjeg obrazovanja bira apartman ili apart-hotel.
- Najpopularnija kategorija smeštaja je sa 3 zvezdice, koju preferira jedna od tri osobe koja boravi tokom zime u apartmanima, hotelima i pansionima. Jedna od tri osobe takođe navodi da joj kategorija smeštaja nije važna; to su uglavnom stanovnici Centralne Srbije.
- Jedna trećina osoba koja boravi u hotelima, apartmanima, pansionima i slično je izjavilo da uglavnom koriste pansionsku uslugu. Potom sledi samo usluga smeštaja – jedna od četiri osobe, pa doručak sa noćenjem – jedna od pet osoba. Veći procenat onih koji imaju više od dvoje dece i onih koji zarađuju 50 EUR po članu domaćinstva ne koriste ove usluge, verovatno zbog cene i neadekvatnog smeštaja za veći broj dece. Osobe između 18 i 29 godina u najvećem procentu koriste all inclusive usluge.

Граф. 19.3. НОЋЕЊА ТУРИСТА ПО ВРСТАМА ТУРИСТИЧКИХ МЕСТА, 2005.
TOURIST NIGHTS BY TYPE OF TOURIST RESORTS, 2005



2.3. Evaluacija projekta s pozicije inostranog tržišta

Za projekt Stara planina dva su segmenta inostranog tržišta posebno važna:

- a) prvo, tržište tražnje za uslugama planinskog zimskog i letnjeg turizma i
- b) drugo, tržište tražnje za nekretninama u planinskim resortima.

Ad a) Tržište tražnje za uslugama zimskog i ljetnog turizma u Evropi i napose Jugoistočnoj Evropi obrađeno je u prethodnim poglavljima. Kad je reč o zimskom planinskom turizmu, reč je o jednom od nesumnjivo najbrže rastućih tržišnih segmenata u turizmu uopšte, a kao rezultat ulaska najširih slojeva stanovništva tzv. srednjeg staleža a posebno mladih u ovaj oblik turističke rekreacije. Prognoza o tržištu od oko 150 miliona dana boravaka u tzv. Istočnim zemljama, samo je logičan izraz rasta ovog tržišta u narednih dvadesetak godina. Drugim rečima, postoji opšta saglasnost da će se za oko 20-tak i nešto više godina tržište zimskog planinskog turizma udvostručiti. Stoga se na primeru Srbije postavlja pitanje raspoloživosti zimske turističke ponude da na dugi rok pre svega zadovolji lokalno tržište.

Imajući to na umu, za potrebe projekta Stara planina nismo proveli fokusirana direktna istraživanja interesa i preferencija stranih turističkih potrošača. Osim toga postavljaju se i druga pitanja zbog kojih u ovom trenutku nije oportuno izvoditi takva istraživanja, a imajući na umu sledeće činjenice:

- Srbija kao odmorišna planinska destinacija (zimski i letnji turizam) s izuzetkom Kopaonika i donekle Zlatibora nije poznata na međunarodnom turističkom tržištu,
- Srbija ne raspolaže atraktivnim turističkim proizvodima u značajnoj meri, pa niti nije moguće istraživati zadovoljstvo/ lojalnost stranih korisnika prema srpskim odmorišnim turističkim proizvodima;
- U samoj Srbiji nema relevantnih tržišnih istraživanja povezanih sa danas prisutnim stranim tržištima (uglavnom boravci Engleza na Kopaoniku); i konačno,
- Istraživanje interesa stranog tržišta prema jednom izolovanom turističkom projektu jeste u pravilu skupo i bez garancije njihove pouzdanosti.

S obzirom na karakter ovog projekta, a koji znači uspostavu jednog novog planinskog centra za zimske i letnje odmore i sportsko/rekreacione aktivnosti u ovom delu Evrope, naše je polazište da će odgovor šireg evropskog ili užeg regionalnog tržišta pre svega zavisiti od standarda isporuke ovog planinskog centra (resorta) internacionalnom turističkom tržištu. Naime recentni primeri razvoja planinskih turističkih destinacija, a i naši intervjui s nekim važnijim evropskim touroperatorima, nedvojbeno upućuju da je bolji ili slabiji odgovor internacionalnog turističkog tržišta prema novootvorenim destinacijama pre svega zavisao o sledećem:

- raspoloživost snega (prirodnog ili veštačkog) za skijanje najmanje 100 dana;
- minimalni kapacitet skijaša od 6 do 8 hiljada
- dostup automobilom do najviše 4 - 5 sati vožnje;
- dostup avionom do 2 sata vožnje;
- kvalitetan hotelski i apartmanski smeštaj;
- atmosfera centralnog 'village-a';
- izdašnost zabave, lokalne hrane i svečanosti unutar destinacije;

- ponuda dodatnih aktivnosti u zimskoj i ljetnoj sezoni;
- ukupan dojam kvalitete upravljanja destinacijom i osećaj sigurnosti.

Uzimajući sve to u obzir, za potrebe ovog projekta, obavili smo nekoliko intervjua s ključnim touroperatorima koji operišu u zimskom i letnjem planinskom turizmu, i evo njihovih zapažanja:

Nikolas Casdorff - TUI Njemačka, zadužen za jugoistočnu Evropu: TUI je već značajno ušao u komercijalizaciju zimskog i letnjeg planinskog turizma u Bugarskoj s namerama da se ubrzo proširi i na Rumuniju. Oni svakako imaju interes i za Srbiju, ali za sada imaju problem proizvoda kao i avio dostupa u Niš. Budući da tražnja prema planinskom, posebno zimskom turizmu sve više raste, a da su Alpe sve više saturirane, ne čudi brzi rast planinskih centara u istočnoj Evropi.

Janez Pergar - glavni direktor Kompas Ljubljana: Srbija zasigurno ima šansu u razvoju zimskog sportskog i odmorišnog turizma uz uslov da profesionalno razvije nekoliko planinskih destinacija. Kopaonik sam nije dovoljan, a i on treba značajnu preobražaj kvaliteta. Srbija se mora orijentisati na tržišta Engleske i Irske, zatim Grčke, Mađarske Poljske, a ne treba zanemariti i sve veći interes arapskih zemalja.

Marko Vojković - glavni direktor Adriatica Net Zagreb: Zimski sportski i rekreativni turizam imati će i nadalje više stope rasta od opštih stopa rasta u turizmu općenito. Dolazi do otvaranja novih destinacija kao i novih tržišta, posebno tržišta jugoistočne Evrope. Hrvatska sama generiše oko 300 hiljada putnika u ovom poslovnom sektoru a koji uglavnom putuju u Sloveniju, Austriju, Italiju i Francusku. S obnovom i razvojem novih i kvalitetnih proizvoda i planinskih destinacija u Bosni i Srbiji, za očekivati je da će se i ove destinacije snažno uključiti u raspodelu regionalnog tržišta u planinskom turizmu.

Ad b) Drugo važno tržište povezano s razvojem planinskih zimskih i letnjih resorta jest tržište nekretnina. Nekretnine su glavna poluga razvoja američkih i kanadskih planinskih resorta u poslednjih dvadesetak godina.

Uvidom u strukturu dominantnih kanadsko-američkih planinskih resorta, lako se razabire da je od ukupnih smeštajnih kapaciteta, najmanje oko 70% povezano s određenim tipovima ulaganja u nekretnine.

Pre četrdesetak godina kada su se otvarale francuske Alpe za lokalno i međunarodno turističko tržište, ključna je investicijska poluga, osim turističke infrastrukture, ulaganje u nekretnine, napose apartmane i planinske kolibe. I današnje nove zimske destinacije u jugoistočnoj i istočnoj Evropi, takođe su orijentisane na razvoj nekretnina kao glavni faktor uklanjanja rizika povezanih sa celovitim ulaganjima u planinske resorte.

Trenutno najilustrativniji primer je Bansko u Bugarskoj koje od ukupnog kapaciteta od oko 40 hiljada ležajeva, 80% bazira na smeštajnim kapacitetima u različitim tipovima nekretnina. Oglasi u svetskim časopisima upućuju da su glavni kupci tržište Engleske i Irske, ali sve više i Nemačke kao i tranzicijskih zemalja.

S druge strane, tržište planinskog zimskog turizma Austrije i Švajcarske koje je organski raslo zadnjih stotinjak godine, u svojim prvim fazama razvoja nije se baziralo na biznisu nekretninama. Međutim ulazeći u modernu fazu razvoja s početka 90-tih prošlog veka, i ove su zemlje u svojim planinskim resortima otvorene za razvoj nekretnina, ali u nešto manjoj meri i sa znatno većom eksternom kontrolom gradnje.

Kao rezultat, u današnjoj globalnoj turističkoj industriji na planinama danas je dominantan biznis nekretninama. Postoje različite forme upravljanja tim biznisom koje su usmerene na regulaciju korištenja kapaciteta u različitim delovima godine s ciljem oživljavanja planinskih resorta i njihovog poslovanja tokom cele godine.

Na temelju izvedene benčmarking analize lako se razabire da u zavisnosti od načina strukturiranja planinskih destinacija/resorta i napose upravljanja razvojem nekretnina, danas imamo različite stepene ekonomskog korišćenja imovine, a vrednost prodaje nekretnina varira od 1,5 do 6 ili 7 hiljada evra po m². Uspešni i konkurentski planinski resorti danas u pravilu imaju cenu nekretnina ne ispod 3 do 3,5 hiljade evra po m². Oni ekskluzivni kao na pr. St. Moritz ili Crans Montana imaju prosečnu cenu nekretnina po m² iznad 10 hiljada evra. S druge pak strane, oni manje uspešni i koji ne mogu pronaći održiv rast kapaciteta nekretnina i u skladu s organskim razvojem destinacijskog lanca vrednosti, beleže niske cene kvalitetnog m² apartmana od oko 1,0 do 1,2 hiljada evra.

U tom kontekstu se za Staru planinu postavlja izazov harmonizovanog razvoja između smeštajnih kapaciteta i napose nekretnina naspram izgradnje celovitog i kvalitetnog lanca turističkih vrednosti. Reč je dakle o pitanju uspostavljanja kvaliteta razvoja saglasno dobrim uzorima u svetu. U tom smislu Stara planina, a s obzirom da je reč o *green field* projektu ne može slediti organski model Austrije ili Švajcarske koji se razvijao gotovo stotinu godina. Staroj planini ostaje model kanadsko-američkih skijaških resorta ili na primer model Banskog u Bugarskoj kao jednog od susednih i vrlo propulzivnih modela.

Američko-kanadski model planinskih skijaških resorta u pravilu se događao posredstvom jakog i opsežnog centralnog destinacijskog plana u potpuno netaknutom prostoru planine, a kakav je danas i Stara Planina. Takav su plan razvijali i u pravilu izvodili veliki developeri uz snažnu podršku lokalnih/regionalnih vlasti. Karakteristika je ovog razvojnog modela da se on konceptijski formuliše kao na primer jedan veliki 'shopping' centar. Na čistoj se lokaciji planira teren i volumen izgradnje s jasnim profilom i potrebnim tržišnim i poslovnim funkcijama. Onda se određuju ključni korisnici prostora s pozicije davanja kredibiliteta i imidža celom projektu, to jest oni koji najviše odgovaraju prethodno definisanim funkcijama. Kad su tako definisani i u projekt privučeni ključni korisnici ('tenanti') polagano se na tržištu skupljaju manji i onda najmanji korisnici, dok se do kraja ne popuni struktura korisnika jednog takvog centra. Dakle, reč je o obuhvatnom projektnom pristupu koji se od početka do kraja planira i izvodi uz jedinstvenu kontrolu svih komponenti jednog složenog korisničkog sistema uključujući i infrastrukturu. Unutar ovog modela ukupan je kompleks nekretnina pod kontrolom na način da se iste prodaju uz postavljanje zahteva kupcima koje oni moraju ispuniti. Razlika između tzv. "hladnog" od "toplog" kreveta jest u tome što su hladni kreveti zapravo slobodne privatne nekretnine (free hold) a topli oni ležaji koji su deo poslovnih modela s ograničenim vlasništvom, to jest u upotrebi turističkih korisnika kad ih direktni vlasnici ne koriste.

Drugi je model na primer model Banskog, ili već poznati srpski model nekretnina na Kopaoniku, a koji je baziran na slobodnom konceptu razvoja nekretnina i uz vrlo ograničenu mogućnost kontrole izgradnje. Drugim rečima, država stvori uslove kroz razvoj opšte ili skijaške infrastrukture na koji se vežu često nekontrolisani interesi privatnih lica, a u kojim slučajevima često dolazi do nekontrolisane proliferacije izgradnje, infrastrukturnih problema i uopšte sukoba korisnika u prostoru. Destinacije koje na taj način razvijaju turističku ponudu uglavnom suboptimalno prodaju svoje usluge i kad-tad ulaze u probleme gubljenja konkurentske pozicije. U tom kontekstu se u slučaju razvoja destinacije Stara planina, a ukoliko se želi načiniti prvi važniji konkurentski iskorak u turističkoj industriji Srbije, pre svega mora provesti Master

plan prema vrlo rigidnom regulacijskom okviru, s jasnom implementacijom i jakim političkom voljom i argumentacijom da se samo ovim putem može doći do uspeha.

Imajući sve to na umu, pitanje se komercijalnog interesa internacionalnog tržišta prema destinaciji Stara planina može definisati na sledeći način:

- evropska i regionalna tražnja za planinskim turizmom raste brže nego sama ponuda, a zbog saturacije već tradicionalnih planinskih destinacija pre svega na Alpima;
- tražnja na području jugoistočne Evrope već danas bitno nadmašuje raspoloživost ponude, a nakon prelaska granice od 6 do 7 hiljada evra prosečnog lokalnog GDP-a po glavi stanovnika, rast će se skijaške tražnje u ovoj regiji prema svim očekivanjima revolucionisati;
- prema istraživanjima objavljenim na citiranom simpozijumu u Zermattu, za oko 15 do 20 godina, sama će Srbija generisati tražnju od oko 3 milijuna skijaških dana godišnje, što znači da je današnje tržište tek na oko 15 % očekivanog potencijala;
- uzimajući tako očekivani razvoj tržišta, a s druge strane relativno ograničeni potencijal razvoja srpskih planina za zimsko-sportski i skijaški proizvod postavlja se pitanje jedinstvene i celovite strategije restrukturiranja i razvoja srpskog planinskog zimsko-sportskog turizma. Naime uz Kopaonik kojeg treba temeljno restrukturisati, Stara planina kao lider ovog biznisa u Srbiji treba imati najviši internacionalni rang razvojnih koja pre svega mora biti orijentisana internacionalnom i kvalitetenom domaćem tržištu. U tom smislu se formiraju dva lidera, dok se Golija te Besna Kobila kao pratiodi i kapacitetima manji centri moraju orijentisati na prihvatanje rastuće domaće tražnje srednje kategorije. I konačno, nekolicina manjih potencijalnih projekata skijaških centara (Zlatar, Beljanica, Tara i sl.) osim što su dopuna drugim turističkim proizvodima trebaju pre svega biti namenjeni lokalnoj rekreacionoj tražnji;
- stoga je ključ uspeha Stare planine primena zdravog i dobro osmišljenog razvojnog koncepta i kontrole od haotične slobodne izgradnje pre svega kapaciteta nekretnina, mada su iste nezaobilazan faktor smanjenja rizika investiranja u ovakav tip zimske i letnje turističke ponude;
- s time u vezi Stara planina kao internacionalno orijentisani turistički zimski, a i letnji centar, mora slediti najbolju svetsku praksu ne samo u planiranju i izvođenju izgradnje planirane ponude, nego i posebno u implementaciji poslovnih modela i upravljanja komercijalnim smeštajnim kapacitetima i upravljanja nekretninama, a to su pre svega danas pristupni modeli u Kanadi i Americi.

U tom kontekstu se u nastavku izlaže marketinška strategija projekta kao i koncept izgradnje planinskog resorta Stara planina.

C RAZVOJ PROIZVODA I MARKETINŠKA STRATEGIJA

3. Benčmark analiza

Da bi se ocenio postojeći nivo / relevantni elementi konkurentnosti planinskog turizma u regiji, ali i na evropskom i globalnom tržištu, odabrane su sledeće četiri destinacije u svrhu benčmarkinga destinacija:

1. Bansko, Bugarska
2. Borovec, Bugarska
3. Kranjska Gora, Slovenija
4. Sun Valley, U.S.A.

Detaljni pregled benčmarka dat je u Prilogu ovog izveštaja.

Bitna napomena: Iako u Srbiji postoje druge / alternativne destinacije za planinski odmor (npr. Kopaonik, Zlatibor), smatra se da one nisu u stanju da direktno konkurišu “*green-field*” destinaciji *Stara planina* kao budućoj preferiranoj i vodećoj planinskoj destinaciji u regiji, i zbog toga što one:

- predstavljaju postojeće destinacije
- uglavnom servisiraju / ciljaju na nacionalno / domaće tržište
- prvenstveno posluju na “srednjem tržišnom segmentu” / na nižem cenovnom nivou.

Iako bi gore navedene destinacije mogle da preuzmu pojedine inicijative u cilju povećanja trenutnog nivoa sadržaja i ponude, to se ne može smatrati ozbiljnom strategijom za repozicioniranje ovih destinacija ka “visokom tržištu” / baziranog na kvalitetu. Ove inicijative se zasnivaju na opštoj potrebi za “podmlađivanjem” ovih destinacija (u odnosu na sadržaje i ponudu) i kako bi se osiguralo da one “opstanu” / prežive na tržištu i u budućnosti. Ovo je naročito tačno kada se uzme u obzir da sve veći broj domaćih turista “beži” iz ovih “starih” destinacija u druge, konkurentnije destinacije u regiji.

Dakle, zaključak je da nema osnove za uključivanje postojećih / drugih planinskih destinacija u Srbiji u listu konkurentnih destinacija za benčmarking analizu.

Ključni nalazi – Proizvodi i ponuda

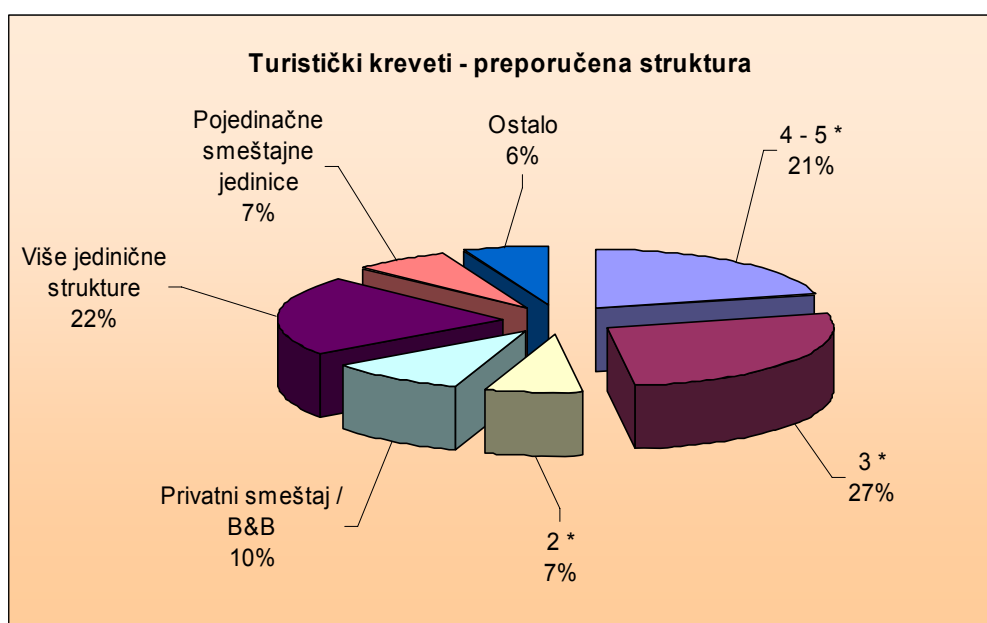
Sve gore navedene benčmarkirane destinacije profitiraju na bazi visoko-konkurentnog / opsežnog spektra / raznolikosti ponude, u odnosu na:

Smeštaj

- *Hoteli*: Većina takozvanih "full-service" "glavnih - anker (anchor)" / destinacijskih hotela, koji su uglavnom u segmentu kvaliteta od 4 zvezdice (i 5 zvezdica), nude opsežan spektar / raznolikost usluga i sadržaja (*full services&facilities*), i uglavnom su sa opcijom "dodate vrednosti" (npr. *Spa / Wellness* i / ili dodatni sportski ili M.I.C.E. sadržaji), u cilju doprinosa jasnom pozicioniranju ovih hotela na tržištu, kao i u cilju privlačenja dodatnih / višestrukih tržišnih segmenata. Takođe se primećuje rast ponude specijalizovanih "porodičnih hotela";
- *Porodični apart-hoteli*: Ponuda ovih (ili prostranijih) smeštajnih objekata je osnova za kreiranje specijalizovane ponude za porodice (*family-friendly offer*) u destinaciji. Zajedno sa "glavnim - anker" porodičnim hotelom, oni podižu atraktivnost destinacije za porodice kao tržišni segment. Kao i hoteli, ova vrsta smeštajnih objekata nudi koncept "*full services&facilities*", i često se baziraju na ponudi usluge punog pansiona ili *all-inclusive* konceptima;
- *Više porodične jedinice* i gradske kuće (*townhouses*): Značajni udeo u smeštajnoj ponudi u benčmarkiranim destinacijama imaju "više porodične jedinice i gradske kuće". Ovi objekti sadrže različite prostrane apartmane, uglavnom apartmane sa jednom ili dve spavaće sobe, u okviru raspona kvaliteta od "srednje-višeg" do "višeg" / "visokog". Ove smeštajne jedinice ne nude potpun spektar usluga (npr. hranu i piće), međutim one omogućavaju / nude "dodatu vrednost" u formi "poboljšanog" sadržaja (npr. privatni parking na lokaciji, saunu, fitnes sadržaje, itd.) Veoma često, ove smeštajne jedinice posluju na osnovu "*sale and lease-back*" biznis modela, olakšavajući na taj način upravljanje ukupnim rizikom investiranja;
- *Pojedinačne porodične jedinice*: ove pojedinačne porodične smeštajne jedinice / porodične kuće pripadaju višem tržišnom segmentu u odnosu na kvalitet i cenu. Iako one ne nude nijednu potpunu uslugu "*full services*", često sadrže opcije "dodate vrednosti" (npr. privatni parking i saunu);
- *Privatni smeštaj sa noćenjem i doručkom (Private B&B Pension) / Mini-hoteli*: iako imaju manje učešće u ukupnom smeštajnom kapacitetu u benčmarkiranim destinacijama, ove smeštajne jedinice doprinose "intimnoj / privatnoj" atmosferi i karakteru destinacije. Ponuda hrane i pića (*F&B*) je obično limitirana na "noćenje sa doručkom (*B&B*)", i nisu na raspolaganju dodatni / poboljšani sadržaji u vidu "dodate vrednosti".

Prema međunarodnim standardima planiranja integrisanog skijaškog centra i planinskog resorta, u nastavku sledi pregled distribucije smeštajnog kapaciteta (po ležajima) po vrstama smeštaja (uzorak):

KATEGORIJA	Učešće u %		
	od	do	Prosek
4 - 5 *	19	23	21%
3 *	25	29	27%
2 *	6	8	7%
Privatni smeštaj / B&B	8	12	10%
Više jedinične strukture	20	24	22%
Pojedinačne smeštajne jedinice	6	8	7%
Ostalo	4	7	6%
UKUPNO			100%

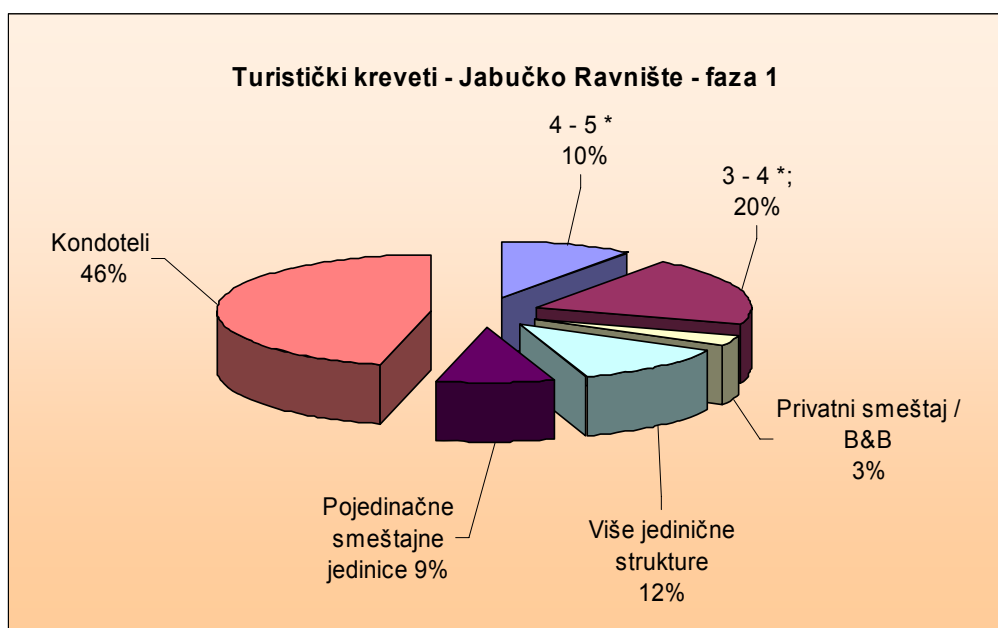


Kada je u pitanju struktura smeštajnog kapaciteta za projekat planinskog resorta na Staroj Planini, na temelju poređenja sa konkurentskim / benčmarkiranim destinacijama kao i prema međunarodnim standardima planiranja i razvoja integrisanih planinskih turističkih resorta, trebalo bi uzeti u razmatranje sledeće:

- Dva “glavna (*anchor*)” hotelska projekta biće inicijalno potrebna: jedan koncept “Porodičnog hotela (*Family Hotel*)” i jedan koncept “Destinacijskog hotela i kongresnog centra (*Destination Hotel & Conference Centre*)”. Kada je u pitanju kvalitet, porodični hotel bi trebao da bude na solidnom nivou od 4 zvezdice (međunarodne), odnosno 4,5 zvezdice (lokalne). Destinacijski hotel i kongresni centar bi trebao da bude na nivou od 4 - 5 zvezdica (međunarodnih, brendiranih), odnosno 5 zvezdica (lokalnih).
- Najveći deo smeštajnog kapaciteta resorta bi se trebao realizovati kroz veće učešće “kondotela” sa jednom i sa više smeštajnih jedinica i “više porodičnih jedinica / gradskih kuća” – kroz “*sale & lease-back*” biznis model u cilju maksimizacije povrata na investiciju i minimizacije finansijskog rizika koji prati početne investicije.

Na osnovu kalkulacija i osnovnih pretpostavki ustanovljenih od strane “Ecosign-a”, planinski resort *Stare Planine* bi trebao da obezbedi smeštajne kapacitete u broju od 5,823 turističkih kreveta u prvoj fazi razvoja. Na osnovu ovih pretpostavki i gore navedenih činjenica koje se tiču strukture smeštaja, miks bi mogao da izgleda kao što je prikazano na sledećoj slici:

KATERORIJA	Broj jedinica	Kreveti	Učešće (u %)
4 - 5 *	231	578	10%
3 - 4 *	387	1161	20%
Privatni smeštaj / B&B	60	180	3%
Više jedinične strukture	136	680	12%
Pojedinačne smeštajne jedinice	90	540	9%
Kondoteli	606	2684	46%
UKUPNO	1.510	5.823	100%



Dalje, kako bi se razvila komplementarna ponuda destinacije u vidu “programa”, postoji dodatna potreba koja se tiče:

Infrastrukture (zimsko)

Pored smeštaja, benčmarkirane destinacije takođe nude opsežan spektar / raznolikost infrastrukture koja podržava i kompletira “zimsku” ponudu u destinaciji. Neki od primera prikazani su na listi u nastavku:

- Škola za skijanje i iznajmljivanje skija
- Zona za početnike
- *Snowboard* zabavni park
- Spust niz tobogan
- Bicikli za sneg
- Cross-Country skijanje
- Zimske planinarske rute
- “Vizitorski centar”, koji sadrži:
 - ✦ Vizitorski informativni centar
 - ✦ Internet terminal
 - ✦ Butike, supermarket
 - ✦ Banku, Bankomati, Poštu
 - ✦ Gastronomiju (barove, kafiće, restorane)
 - ✦ Scenu / *Après-Ski* zonu
- “Planinski centar”, koji sadrži :
 - ✦ Gastronomiju
 - ✦ Školu za skijanje, iznajmljivanje skija
 - ✦ Jezero
 - ✦ Scenu / *Après-Ski* zonu

Infrastrukture (letnja)

Isto se odnosi i na infrastrukturne potrebe kada se radi o “letnjem” turizmu. Neki primeri dati su na listi u nastavku:

- Avanturistički i sportski turistički proizvodi (adrenalin park, extreme sports);
- Priroda, *wellness* i zdravstveni turistički proizvodi (wellness centar, staza zdravlja i sl);
- Atrakcije za porodice (tematizovane);
- Atrakcije za dnevne posetioce;
- Atrakcije na “vrhu planine”.

Pitanje oblikovanja konačnog modela izgradnje turističke infrastrukture i turističkih atrakcija prilagođenih potrebama razvoja jedne savremene turističke planinske destinacije biti će stvar preduzetnika (investitora i developera ovog projekta).

3.1. Specifični trendovi - Međunarodni planinski resorti

Dodatno, identificirano je nekoliko specifičnih trendova koji se odnose na posljednje projekte razvoja međunarodnih planinskih resorta, a to su:

1. *Kreacija “jedinstvenih” letnjih turističkih proizvoda*



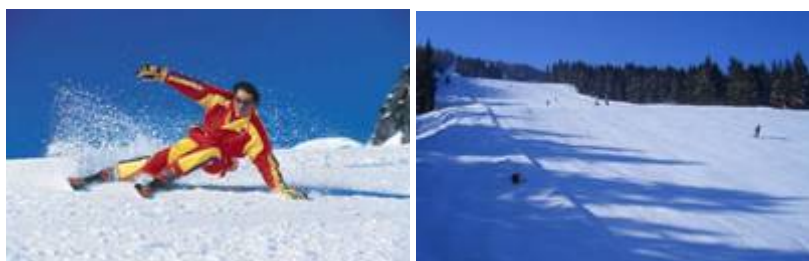
2. *Razvoj “alternativnih” zimskih turističkih proizvoda*



3. *Profesionalna, atraktivna i profitabilna “Après-Ski” ponuda*



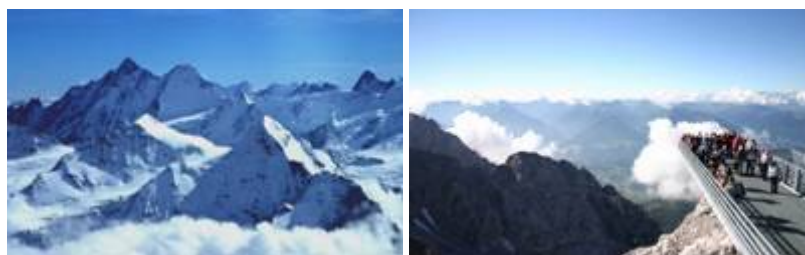
4. *Povećanje “prosečne širine” skijaških staza*



5. *“Blagostanje (Well-being)” i “Wellness” na planini*



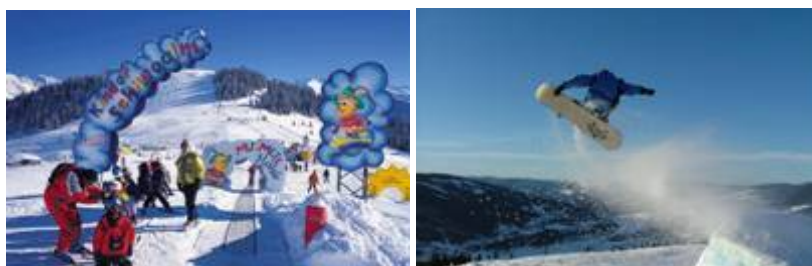
6. *Marketing : “Planina me osnažuje” (The Mountain Empowers me)*



7. *Kreiranje “letnjih atrakcija” na vrhu planine*



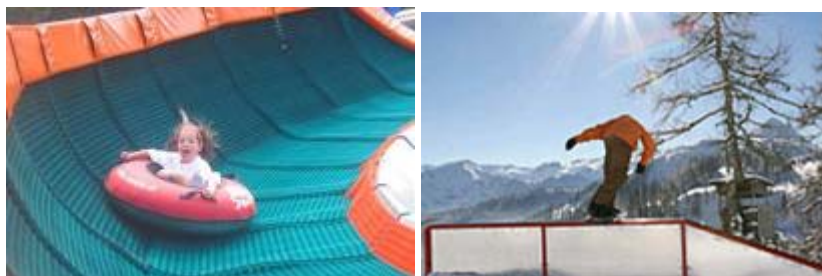
8. *Specijalizovanje / specijalizacija planinskih resorta*



9. *Inicijative unapređenja kvaliteta – “Sadržaji” i “Usluge”*



10. Kreiranje “Novih inovacija” svake godine / svake sezone



11. Korišćenje “veštačkog pravljenja snega” za čvrst / produženi snežni pokrivač



3.2. Tržišni potencijal – pretpostavke i procene

Na osnovu tržišne i benčmark analize predstavljene u ovom izveštaju, mogu se izvući sledeće pretpostavke koje se tiču tržišnog potencijala za projekat Stara Planina:

PRETPOSTAVKE – KLJUČNI INDIKATORI REZULTATA

Sledeće pretpostavke su osnova kako za “Ključne indikatore rezultata” tako i za evaluaciju budućeg potencijala tržišta projekta:

- Stara Planina će postati vodeća i preferirana letnja i zimska planinska turistička destinacija u Jugoistočnoj Evropi u periodu početne komercijalizacije i stabilizacije od 3-4 godine i ostvariće nadprosečni rezultat u poređenju sa postojećim konkurentnim destinacijama na temelju *superiorne strukture i kvaliteta ponude* u odnosu na *sadržaje* (npr. skijanje, sport, itd.), *raznolikost smeštaja* (hoteli, apartmani, gradske kuće itd.), *usluge* (npr. programi i aktivnosti) i *iskustva gosta* (povećani nivo zadovoljstva).
- Može se dakle pretpostaviti da će destinacija Stara Planina biti vodeća u odnosu na *preferencije gostiju*, omogućavajući na taj način dostizanje viših nivoa

"stope dobiti" (u vidu nivoa popunjenosti kapaciteta i prosečnih cena), i u poređenju sa konkurentnim destinacijama u regiji.

- Veoma uopšteno i zasnovano na uporednim tabelama (odjeljak 3.4. i 3.7) kao i na ključnim nalazima benčmarkinga konkurentnih destinacija, može se pretpostaviti sledeća prosečna popunjenost kapaciteta - *Average Unit Occupancy* A.U.O. (po sezoni u %):

○ A.U.O. % – *Leti* : od **50%** do **60%**

○ A.U.O. % – *Zimi* : od **55%** do **65%**

Važna napomena: gore navedene nivoe prosečne popunjenosti kapaciteta (A.U.O.) treba razumeti kao 'indikativni raspon' za 'glavne' mesece i po sezoni; tako da može varirati u odnosu na tražnju, proizvod, cenu, klimu / vreme itd. 'Glavni' meseci su: a) jun-avgust (leti) i b) januar-mart (zimi). Između ovih 'sezona', nivoi prosečne popunjenosti kapaciteta - A.U.O. mogli bi biti nešto niži, u rasponu od 35% do 45%.

- na bazi prioritetnih preduslova za ovaj projekat i gore pomenutog nivoa prosečne popunjenosti kapaciteta, može se pretpostaviti da će resort *Stara Planina* relativno brzo (nakon perioda početne komercijalizacije i stabilizacije od 3-4 godine) pristupiti 'ligi' takozvanih "*najuspešnijih igrača - Best Performers*".
- Dalje, i na bazi uporednih tabela i indikatora koji su dobijeni na osnovu benčmarkinga za ovaj projekat, nivo prosečne popunjenosti kapaciteta (A.U.O.) od 60% do 70% bi realno bio dostižan tokom "pred i posle" glavne sezone, a tokom "vrhunca" zimske i letnje sezone nivo prosečne popunjenosti kapaciteta od 80% do 90%; i u zavisnosti od vrste smeštaja.
- Što se tiče cena smeštaja, teško je pretpostaviti opšte primenljiv cenovni nivo na sve vrste smeštaja koji su uključeni u ovaj projekat i zbog toga što postoje uticaji različitog nivoa kvaliteta i sezonalnosti.
- Kada su u pitanju skorašnji razvojni projekti, benčmarkirana destinacija Bansko (Bugarska, videti priloženi benčmarking) je primer koji treba razmotriti u ovu svrhu.
- U Prilogu se nalazi prikaz skorašnjih prosečnih cena po metru kvadratnom u sektoru nekretnina (Real Estate) u destinaciji Bansko, kao i evidencija postignutih prodajnih cena:

Rast kapitala / rast cene u EUR po m²

Godina	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cena	300	520	900	1200	1350	1500

Podaci

Godina	Cena	Projekti
2003	520	Iovana Apartment House
2004	950	The Monastery
2004	1150	The Refectory
2004	1350	Bellevue
2004	1260	Tamplier
2004	1200	The New Inn
2005	1350	Fortuna Apartment House
2006	1350	The Library
2006	1350	Prespa
2006	1350	Demjanitza
2006	1500	The Bansko Apartment House

Izvor: Bansko Real Estate Development, Internet

- Prema gore navedenom, i na bazi uporednih / konkurentnih nivoa kvaliteta nekretnina, može se logično zaključiti da bi realistična tržišna cena za izgrađene nekretnine ('developed real estate property') u budućoj preferiranoj i vodećoj planinskoj destinaciji u regiji / na Staroj Planini mogla varirati u rasponu od 1.600 EUR do 1.800 EUR po metru kvadratnom.
- Za hotele i ostale smeštajne strukture (npr. više porodične jedinice, gradske kuće, kondoteli, itd) ne može se pretpostaviti jedinstvena cena.
- Što se tiče neto cene smeštaja, teško je pretpostaviti opšte primenljiv cenovni nivo na sve vrste smeštaja uključenih u ovaj projekat, kao i zbog toga što postoje uticaji različitog nivoa kvaliteta i sezonalnosti
- Prema nalazima benčmarkinga konkurentnih destinacija, pretpostavlja se sledeći raspon tržišnih prodajnih cena i drugi ključni indikatori rezultata (po vrsti smeštaja i sezoni):

	VAN SEZONE	NISKA SEZONA	PRED I POSLE SEZONE	VISOKA SEZONA
Destinacijski hotel – 5* MICE	EUR 100,-	EUR 130,-	EUR 180,-	EUR 240,-
Destinacijski hoteli – 4* Family	EUR 80,-	EUR 100,-	EUR 130,-	EUR 180,-
Kondoteli – 4*	EUR 60,-	EUR 80,-	EUR 100,-	EUR 130,-
Pansion / B&B / Mini Hotel – 3*	EUR 40,-	EUR 60,-	EUR 80,-	EUR 100,-
Više jedinične gradske	EUR 60,-	EUR 80,-	EUR 100,-	EUR 130,-

kuće – 4*				
Pojedinačne porodične jedinice – 5*	EUR 100,-	EUR 130,-	EUR 180,-	EUR 240,-

N.B. : gore prikazane cene su indikativne tržišne prodajne cene i cene iznajmljivanja, po jedinici, po noćenju, uključujući PDV i druge poreze i troškove usluga. Što se tiče hotela, oni takođe uključuju doručak

- Dalje se pretpostavlja da će približno 90% svih kondotela / više porodičnih jedinica / pojedinačnih porodičnih jedinica poslovati po “Sale-and-Lease-Back” biznis modelu, i na raspolaganju su na tržištu za “iznajmljivanje”.
- Gore navedene pretpostavke su osnova za procenu budućeg operativnog rezultata planinskog resorta Stara Planina.

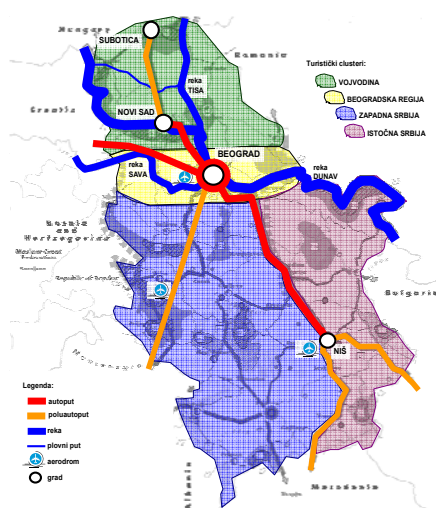
4. Marketing strategija

4.1. Evaluacija turističkog profila šireg prostora Stare planine

4.1.1. Klaster Jugoistočne Srbije

U Strategiji turizma Republike Srbije predloženi su turistički klasteri, koji podrazumevaju skup turističkih atrakcija, turističke infra i supra strukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost. U tom smislu, na području Srbije su predložena četiri klastera čija je misija podizanje opšteg nivoa konkurentnosti, a Stara planina nalazi se u klasteru Jugoistočne Srbije.

slika 1



Izvor: Strategija turizma republike Srbije, 2006

Nadalje, vizija razvoja Jugoistočne Srbije naglašava da je to prostor koji predstavlja kulturnu riznicu srpske rimske baštine i nalaza iz doba antike, a bogat je netaknutim prirodnim vrednostima, te se kao takav nameće kao skriveni adut srpskog turizma u vremenu koje dolazi. Planine i jezera, banje, ruralni turizam i turizam specijalnih interesa, uz grad Niš predstavljaju ključne temelje za razvojni uzlet turizma Jugoistočne Srbije.

Pozicioniranje Jugoistočne Srbije uzima u obzir glavne koristi ovog područja, a to su aktivnosti na otvorenom, mir i tišina i mineralni izvori. Ovaj klaster u turističkom smislu se diferencira planinama, banjama i svojim bogatim kulturnim nasleđem, a krasi ga imidž prirode, zdravlja i relaksacije. Prema tome, a s obzirom da ovaj prostor čini bogatstvo netaknutih prirodnih vrednosti, ali i snažna kulturna osnova u vidu srednjovekovne baštine i antičkih spomenika, Jugoistočna Srbija se treba komercijalizovati i promovisati pod centralnim identitetom:



Strategija turizma Republike Srbije takođe predlaže proizvode na kojima će se temeljiti buduća ponuda Jugoistočne Srbije:

Destinacije - okruzi	Nivo	Proizvodni portfolio								
		Gradski odmori	Poslovni turizam + MICE	Planine i jezera	Ruralni turizam	Zdravstveni turizam	Posebni interesi	Događaji	Nautika	Kružna putovanja
Braničevski					xx	x	xx	xx	xxx	x
Borski				xx	xx	x	xx	x	xxx	x
Pomoravski				xx	xx	x	xx	x		
Zaječarski			x	xxx	xx	xxx	xx	xx		xx
Rasinski			xx	xxx	xx	xx	xx	x		x
Nišavski		xx	xxx	x	x	xxx	xx	x		xx
Pirotski				xxx	xx	xx	xx			x
Toplički										
Jablanički					x	x	x			
Pčinjski			x	xxx	xx	xx	xx			x

	Međunarodno, nacionalno, regionalno i lokalno
	Nacionalno, regionalno i lokalno
	Regionalno i lokalno

xxx	Kratki rok
xx	Srednji rok
x	Dugi rok

Ova elaboracija planiranog razvoja klastera Jugoistočne Srbije pomaže u definisanju okvira i konteksta turističkog razvoja šireg područja Stare planine kako sledi u nastavku.

4.1.2. Šire područje Stare Planine

Destinacija Stara planina fokusira se na turistički razvoj koji će je pozicionirati kao vodeću letnju i zimsku planinsku destinaciju Jugoistočne Evrope, a temelj njenog turističkog uzleta je izgradnja skijaškog mega resorta u srcu planine, koji će se bazirati na internacionalnim konkurentskim standardima i praksama turističkih iskustava na planinama.

Nadalje, da bi se stvorio celoviti i dugoročno održivi turistički lanac vrednosti za celo područje Stare planine, neophodno je ovo područje promatrati u kontekstu prostora na kojem se susreću i međusobno interferiraju četiri opštine (Knjaževac, Piroć, ...)

Dimitrovgrad i Zaječar). Osim toga, turistički razvoj ovih opština oslanja se na integralni planinski resort Stare planine i komplementira ga. Prema tome, svaka od opština ovog prostora treba, kroz svoj jedinstveni karakter, kreirati i ponuditi set diversifikovanih iskustava, proizvoda i aktivnosti, koji zajedno čine atraktivnu, integralnu ponudu turističkih iskustava celokupne destinacije Stara planina.

U nastavku sledi identifikovanje prostora Stare planine, sa razradom temeljnih odrednica razvoja prostora u njenom širem okruženju.

STARA PLANINA

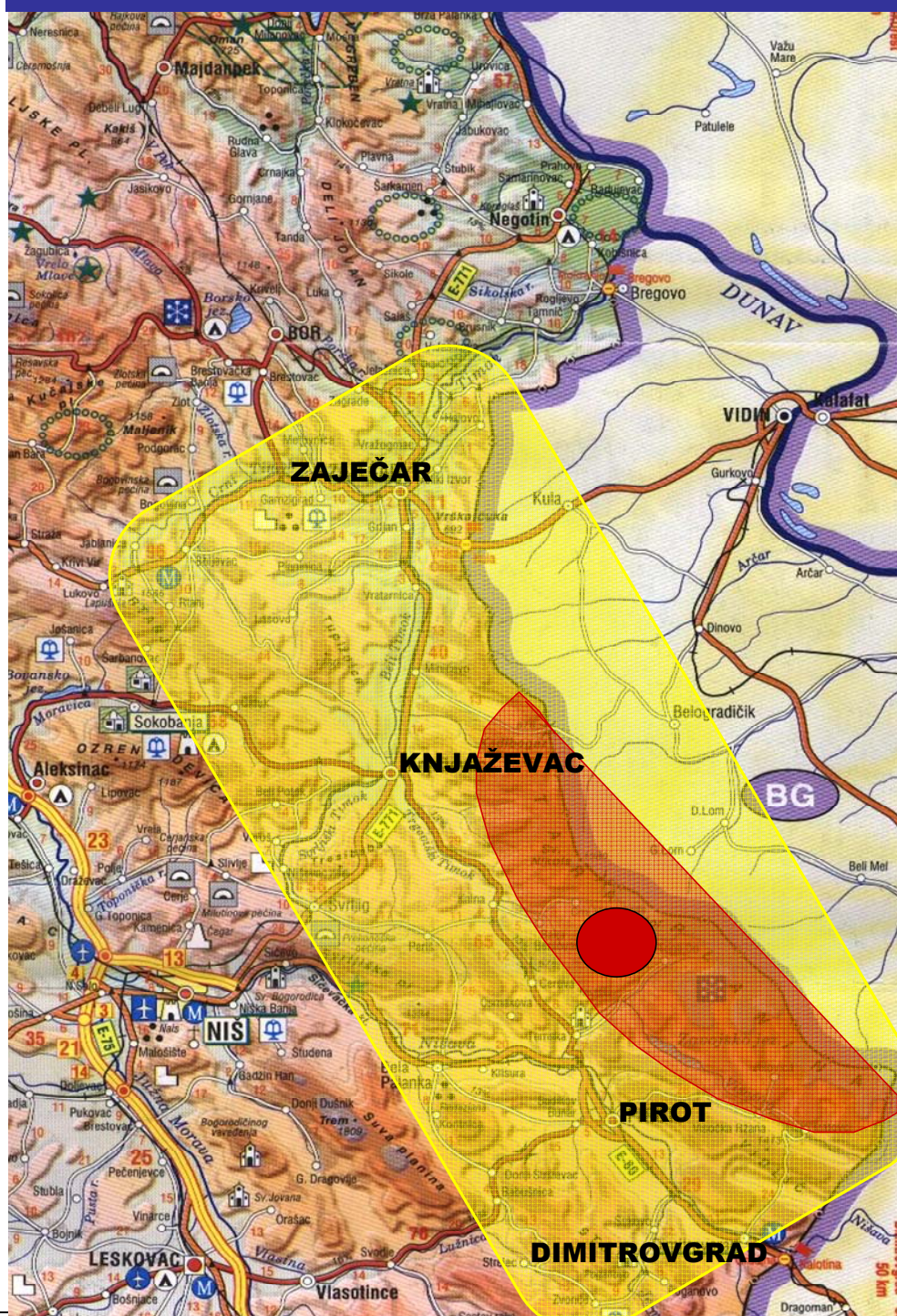
Ukupna površina: 3985 km²

Područje Stare planine smešteno je u Jugoistočnom delu Srbije, na granici sa Bugarskom, a na njenom delu nalaze se četiri opštine: Knjaževac, Pirot, Dimitrovgrad i Zaječar.

Stara planina je od Beograda udaljena 330 km, od Sofije 120 km, a od Niša 70 km.

Najbliži aerodrom nalazi se u Nišu.

Autoput Šid-Beograd-Niš povezan je magistralnim putem (M25) sa Knjaževcem i Zaječarom, te magistralnim putem (M 1.12) sa Pirotom i Dimitrovgradom.



Knjaževac

Površina: 1.202 km² / Br. naselja: 86

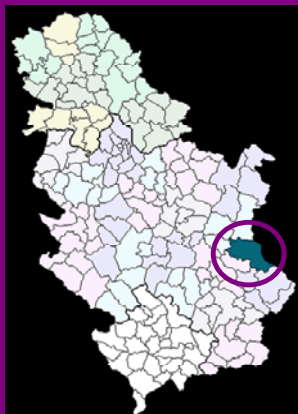
Br. stanovnika: 35.744

Karakter

Urbani i aktivan centar planine

Harmonija tradicionalnog kulturno-istorijskog i prirodnog nasleđa

Slikovito i pristupačno mesto susreta



Smeštajni kapaciteti (br. ležajeva): 372

Br. turističkih noćenja: 7.768

Scenario

Ulazni centar Stare planine

Ključne atrakcije: Arheo-etno park Ravna (rimsko utvrđenje Timakum Minus), Via Militaris, Molitva pod Midžorom

Ključne fascinacije:



Tradicija



Urbani centar



Zadivljujući pogledi
(Breathtaking views)

Temeljni razvojni koncept:

Knjaževac se nalazi na zapadnom delu oboda Stare planine, a njegova pozicija (od Niša je udaljen 60 km, od Kalne 30 km) određuje njegovo turističko pozicioniranje kao mesto ulaza i operativnog centra Stare planine. Knjaževac Staroj planini razvija komplementarne turističke proizvode, usluge i aktivnosti i predstavlja mesto događanja, zabave i konačno ishodišno mesto za specijalne interese. Takođe se okreće tržištu mladih, te njima nudi karakterističan tip smeštaja - kvalitetne hostele.

Da bi Knjaževac ozbiljno prihvatio ulogu ulaznog centra atraktivnog turističkog područja Stare planine, on se prvenstveno mora fokusirati na sprovođenje plana podizanja konkurentnosti, kako bi kreirao iskustvo ugodnog ulaska u svet planinskog doživljaja.

Pirot

Površina / Br. naselja: 1.232 km² / 72

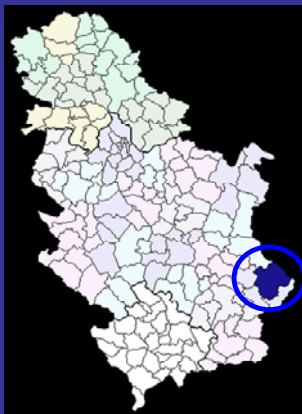
Br. stanovnika: 62.735

Karakter

Autentična i koloritna destinacija u podnožju planine

Tradicija utkana u ruralni doživljaj

Mesto događaja i susreta



Smeštajni kapaciteti (br. ležajeva): 626

Br. turističkih noćenja: 22.448

Scenario

Poveznica planine i njene okoline

Ključne atrakcije: Tvrđava Kale, Pirotsko leto, Pirotski Vašar, Sabor na Panađur, Sabor na Kadibogazu, etnografska baština, Zavojsko jezero, Visočka ržana (i ostala živopisna sela)

Ključne fascinacije:



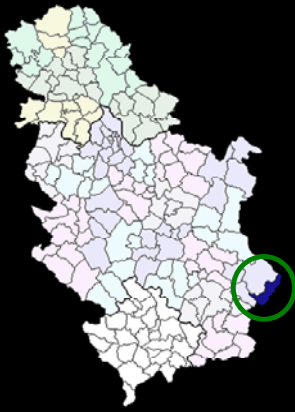
Tradicija i staro zanatstvo



Užitak u prirodi

Temeljni razvojni koncept:

Pozicija na magistralnom putu od Niša prema Sofiji, Pirotu omogućuje dobru komunikaciju sa resortom na planini, kao i povezivanje sa ostalim opštinama ovog područja, ne samo u komunikacijskom smislu, nego i kroz sudelovanje u kreiranju celovitog turističkog lanca vrednosti sa komplementarnim proizvodima i aktivnostima. Prema tome, Pirot će igrati na kartu iskustva ruralnog načina života, tradicionalnih događaja namenjenih ne samo lokalnom stanovništvu nego i turistima, te široku paletu proizvoda specijalnih interesa.

Dimitrovgrad		
Površina: 483 km ² / Br. naselja: 43		Smeštajni kapaciteti (br. ležajeva): 212
Br. stanovnika: 11.355		Br. turističkih noćenja: 5.614
Karakter		Scenario
Sanjiv i spokojan Mir i tišina Beg u prirodu		Opuštanje / idila u prirodi
Ključne atrakcije: Manastir Sveti Jovan Bogoslov Poganovski, kanjon reke Jerme, Zvonačka banja		
Ključne fascinacije:		
	<i>Nedirnuta priroda</i>	
Temeljni razvojni koncept: Dimitrovgrad se nalazi u blizini Bugarske granicu, a u području južnog oboda srpskog dela Stare planine. Kao područje nedirnute prirode, pozicionira se kao prostor za opuštanje i beg u prirodu. Ovaj prostor oprema se karakterističnim oblicima smeštaja - ruralno/etničkih smeštajnih kapaciteta, a proizvodi specijalnih interesa vezani uz elemente prirode interpretiraju i upotpunjuju doživljaj ovog nedirnuto prostora.		

Zaječar

Površina: 1.068 km² / Br. naselja: 42

Br. stanovnika: 64.809

Karakter

Bogatstvo istorije

Živahan i zabavan

Mesto opuštanja i zdravlja



Smeštajni kapaciteti (br. ležajeva): 578

Br. turističkih noćenja: 72.243

Scenario

Spoj istorije, vode i planine

Ključne atrakcije: Felix Romuliana, Gamzigradska Banja, Gitarijada

Ključne fascinacije:



Bogatstvo istorije



Displej kulture



Zdravlje, relaksacija i sport

Temeljni razvojni koncept:

Područje Zaječara nalazi se na razmeđi dva turistička 'sveta', gde on u isto vreme predstavlja južnu ulaznu tačku u podunavsko iskustvo, i severnu ulaznu tačku u iskustvo planine. Kao najjači regionalni centar, od velike je važnosti za Staru planinu. Zaječar se pozicionira kao urbani centar sa spojem istorije, ruralnog podunavskog i planinskog doživljaja, pa je stoga neophodno da se oslanja na gradske odmore, kulturni turizam / specijalne interese, i segmente zdravstvenog turizma. Smeštajni kapaciteti u gradu i njegovoj široj okolini trebaju reflektirati ovu buduću tržišnu poziciju područja Zaječara.

Na bazi eksplikacije karaktera, pozicioniranja i temeljnog razvojnog koncepta za četiri opštine koje čine sastavni deo prostora destinacije Stara planina, a uzimajući u obzir predlog proizvoda iz Strategije turizma Republike Srbije, dolazi se do izbora proizvoda, njihove prioritizacije i specifikacije, a na koje se opštine ovog područja (uz ključni proizvod planina i jezera) moraju fokusirati:

Proizvodi	Knjaževac	Pirot	Dimitrovgrad	Zaječar
Poslovni turizam i MICE				
Događaji				
Zdravstveni turizam - zdravlje i velnes				
Specijalni interesi				
Ruralni turizam				
Gradski odmori				

Najveći prioritet
 Srednji prioritet
 Niski prioritet

Izvor: HCZ, 2007

Zaključak:

Nema sumnje da će, uz izuzetak Zaječara, ostale tri opštine oživljavanje i razvoj svojih turističkih proizvoda bazirati na razvoju turističkog projekta Stara planina kao dominantno planinskog zimskog i letnjeg odmorišnog proizvoda. U tom smislu reč je o razvojnem procesu odozgo na dole, jer će sama realizacija projekta o osnovi biti izvedena posredstvom igrača izvan same regije (država, te strani i domaći veći investitori).

U tom kontekstu potencira se potreba inicijalnog usaglašavanja razvojnih koraka na projektu Stara planina, s potrebnim aktivnostima turistifikacije sve četiri opštine. U taj širi kontekst implikacija projekta i zahteva prilagodbe projektu svakao teba obuhvatiti i grad Niš, a s obzirom na lokalnu tražnju, aerodrom Niš, kulturne sadržaje i ponudu kao i celinu mogućih usluga i interferencija s ovako značajnim mega projektom. U tom kontekstu su posebno važni neki hitni i nužni zajednički regionalni programi konkurentnosti, a koji se predlažu u nastavku.

4.1.3. Programi konkurentnosti

Kao što je prethodno definisano, razvoj turizma na Staroj planini temelji se na kreiranju skijaškog mega resorta na samoj planini, ali i stvaranjem kompletnog turističkog lanca vrednosti šireg prostora destinacije Stara planina, na čijem se području nalaze četiri opštine, s predlogom da se u celi proces uključi i grad Niš. U svrhu kreiranja celovitog lanca vrednosti, ove opštine moraju zajedničkim snagama krenuti u podizanje konkurentnosti cele destinacije.

Konkurentnost predstavlja kapacitet ostvarivanja više profitabilnosti u odnosu na prosek specifičnog sektora, koji se sastoji od kompanija koje prodaju isti proizvod istim klijentima kroz isti sistem komercijalizacije i distribucije te uz upotrebu istih tehnoloških alata.

U nastavku se predlažu programi konkurentnosti koje će implementirati četiri opštine kao i grad Niš, kao deo šireg područja destinacije Stara planina, a oni služe za poboljšanje područja aktivnosti i poslovanja koji su na bilo koji način povezani s turističkim sektorom (ili mogu potencijalno biti povezani s turizmom), kako bi se stvorile odgovarajuće pretpostavke kao konkurentne baze za razvoj turističkih aktivnosti, proizvoda i iskustava koji su identifikovani ovim projektom.

Glavna svrha plana konkurentnosti je kreiranje područja sa ugodnom, odgovarajućom atmosferom i uslugama odgovarajućeg kvaliteta, i to kroz poboljšanje turističkog sistema vrednosti, gde se lokalno stanovništvo oseća ugodno a turisti dobrodošli. U tom smislu aktivnosti namenjene poboljšanju uslova povezanim sa destinacijskim menadžmentom, edukacijom, turističkim informativnim sistemom i turističkom signalizacijom, itd. elementi su koji daju dodatnu vrijednost destinacije turistima i posetiocima, a nivo konkurentnosti destinacije u najvećoj mogućoj meri zavisi upravo od njih.

Sažetak programa konkurentnosti čija je implementacija neophodna kako bi se stvorio kompletan lanac vrijednosti za šire područje Stare planine prikazan je u sledećoj tabeli:

	Program konkurentnosti	Prioritet		
		Visok	Srednji	Nizak
1	Program urbane konverzije i rehabilitacije (Zaječar i Piroć)			
2	Program edukacije i treninga			
3	Razvoj turističkog informativnog sistema			
4	Integrirani sistem turističke signalizacije			
5	Sistem destinacijskog menadžmenta - Kreiranje DMO-a			

U svim programima konkurentnosti definisani su sledeći elementi:

- **Prioritet** - svi programi su jednako važni, iako su ovde klasifikovani po prioritetu na bazi utisaka i rezultata koji imaju na posetioce/turiste i lokalno stanovništvo
- **Trošak** - trošak programa se klasifikuje u tri razreda:
 - *Visoki trošak* - više od 500.000 evra
 - *Srednji trošak* - od 200.000 do 500.000 evra
 - *Nizak trošak* - do 200.000 evra

Elaboracija odabranih programa za izgradnju konkurentnosti šireg područja Stare planine koji podrazumevaju saradnju opština Knjaževac, Piroć, Dimitrovgrad, Zaječar i Niš sledi u nastavku:

PROGRAMI URBANE KONVERZIJE I REHABILITACIJE

Cilj programa

Zaječar i Pirot kao glavni urbani centri šireg područja Stare planine, u okviru ovog programa fokusiraju se na poboljšanje uslova života, kako bi se stvorila odgovarajuća atmosfera i kreirao odgovarajući, konkurentan imidž ovih destinacija. Prema tome, ovim programom predlažu se aktivnosti kojima se fokus stavlja na poboljšanje i očuvanje kulturno-istorijskih građevina, kreiranje/poboljšanje prostora uz reku (Nišava), poboljšanje urbane estetike i kreiranje autentične atmosfere ovih destinacija.

Trenutna situacija



Očekivani rezultati

- Autentična atmosfera destinacija Zaječar, Niš i Pirot
- Poboljšanje i očuvanje istorijskih gradskih centara i atrakcija
- Očuvanje tradicionalne arhitekture
- Jačanje samopoštovanja lokalne zajednice
- Bolji imidž i održavanje javnih prostora

Benčmark



Uređeni gradski park



Obnovljena fasada



Uređeno šetalište uz reku

Informacije na internetu

www.culturescope.ca/ev_fr.php?ID=3791_201&ID2=DO_TOPIC

www.p4ps.com.au/urbrev.html

www.gov.ns.ca/dtc/heritage/heritage_heritageproperty.asp

www.greentourism.org.uk/Default.aspx?LocID=008013002003004.htm

<http://url.co.nz/nzl.html>

www.bristol.gov.uk/ccm/navigation/environment-and-planning/

Aktivnosti / Koraci

- **Zaječar, Niš i Piro - Urbana konverzija i rehabilitacija**
 - **Aktivno očuvanje i revitalizacija istorijskih građevina (uži centar Zaječara, Niša i Pirota)**
 - **Renoviranje zgrada**, čišćenje i bojanje fasada, održavanje tradicionalnih arhitektonskih stilova i dizajna, rekonstrukcija krovova i sl. Ovakve inicijative je potrebno raditi kroz saradnju opština i privatnih vlasnika
 - **Pristup mestima od istorijskog značaja** - Postavljanje tabli za označavanje (putokazi) - posetiocima pružaju informacije o atrakcijama, resursima, uslugama i aktivnostima u Pirotu, Nišu i Zaječaru. Takođe, znakovi koji daju informacije o istoriji, legendama, specifičnostima i sl. koje su vezane na određene atrakcije. Znakovi se postavljaju kod parkirališnih prostora, glavnih trgova, turističkih informativnih centara, šetnica, parkova, itd.
 - **Itinerari za posetioce** - označavanje itinerara koji uključuju ključne atrakcije Pirota, Niša i Zaječara (kulturno-istorijske građevine, tradicionalne restorane/barove, trgovine i sl.)
 - **Unapređenje popločenih površina unutar stare gradske jezgre** - korišćenje tradicionalnih materijala (kamen, mramor ili drugi materijal koji je originalno korišten u prošlosti)
 - **Očuvanje i poboljšanje zelenih površina** - omogućiti lak pristup zelenim površinama (ulazi, putevi, uklanjanje arhitektonskih barijera, postavljanje panela sa informacijama, ograde, osvetljenje, itd.). Nadalje, programom održavanja zelenih površina određuje se njihov dizajn, odabir vrste cveća, periodi u kojima će se renovirati, itd. Ovim programom takođe se uvodi (gde je moguće) nova oprema i osnovne usluge u parkovima i na ostalim zelenim površinama (toaleti, pešački prolazi, informacije, prodavnice suvenira, objekti hrane i pića, terase, itd.)
- **Piro - konverzija i rehabilitacija prostora uz Nišavu -**
 - **Izgradnja promenade uz Nišavu** te njeno opremanje adekvatnom galanterijom, klupama, rasvetom i sl.
 - **Konstrukcija manjeg pristaništa za manje tur. brodove**
 - **Partnerstva** sa privatnim vlasnicima zemljišta uz Nišavu kako bi se povećala mogućnost pristupa i promovirao ekonomski razvoj
 - **Kreiranje centralnog područja (plazza) uz reku** sa prodavnicama lokalnih proizvoda, suvenira i sl., i objektima hrane i pića
 - **Kreiranje parkirališnih prostora** koji su povezani sistemom interne mobilnosti
 - **Uređivanje prostora** različitim arhitektonskim detaljima poput ograde, rasvete, popločenih/pošljunčanih/zelenih površina, i s
 - **Sanitarni prostori**
- **Zaječar, Niš i Piro - Poboljšanje urbane estetike**
 - Izgradnja i poboljšanje pešačkih zona, kreiranje turističkih itinerara, uređenje zelenih površina, uvođenje informacionih panela
 - Uklanjanje arhitektonskih barijera, te uvođenje prikladne urbane galanterije
 - Šetalište kroz grad, koje treba uključiti ključne resurse i atrakcije, spomenike, fontane, sportske objekte, prodavnice i šoping zone, barove, restorane i kafane, za potpuni doživljaj posetioca.

Prioritet			Trošak		
Nizak	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Visok

PROGRAMI EDUKACIJE I TRENINGA

Cilj programa

Da bi se poboljšala celokupna konkurentnost turističkih aktivnosti na području Stare planine, ključno je povećati profesionalnost i gostoljubivost ljudi zaposlenih u turizmu. Prema tome, edukacija i trening su ključni faktor uspeha u zadovoljavanju očekivanja i potreba gostiju, pružanju odgovarajuće vrednosti za novac i na taj način podizanje nivoa njihovog zadovoljstva i lojalnosti. Uz sve to, profesionalnost ljudskih kadrova zaposlenih u turizmu značajno utiče na kvalitetu imidža destinacije.

Trenutna situacija

Iako se može reći da su ljudi u Srbiji generalno gostoljubivi, nivo profesionalizma i kvaliteta pružanja usluga zahteva poboljšanje. Ovaj program predlaže ključne strategije za celokupno poboljšanje kvaliteta usluga zaposlenih u turizmu.

Očekivani rezultati

- Veća profesionalnost i specijalizacija zaposlenih u turizmu
- Povećani kvalitet usluga
- Veće zadovoljstvo i lojalnost gostiju
- Učvršćeni imidž sektora turizma među lokalnim stanovništvom

Informacije na internetu

www.ste.edu.gr/uk/ste_uk.htm
www.atec.ca/
www.watourismawards.com.au/index.site.restaurants.restaurant.1424.html
www.tourismti.com/home.html
www.emerit.ca/eng/index.aspx
<http://app.stb.com.sg/asp/ina/ina07.asp>

Aktivnosti / Koraci

- **Trening i edukacija u turizmu i ugostiteljstvu po programima koji uključuju različite tehnike:**
 - Smještajni objekti: recepcija, concierge, domaćinstvo, itd.
 - Restoran: šef, kuhari, konobari, itd.
 - Usluge: kvaliteta, zadovoljavanje potreba i očekivanja turista, itd.
 - Tehnike prodaje i komercijalizacije
 - Komunikacijske tehnike
 - Profesionalna i uslužna izvrsnost
 - Nove mogućnosti poduzetničkog zapošljavanja: specijalizirani vodiči, putnički agenti, organizatori aktivnosti i događanja, itd.
 - Jezici: njemački, engleski, francuski, itd.
 - Upravljanje: ljudski resursi, ekonomija i financije, logistika, itd.
- **Promocija dogovora sa postojećim turističkim školama i fakultetima:**
 - Koordinacija tečajeva
 - Kreiranje sadržaja tečajeva
 - Osigurati nastavnike i stručnjake iz turizma i ugostiteljstva kao predavače
 - Prilagodba sadržaja tečajeva potrebama turističkog poslovanja i povezanim uslugama
 - Promocija programa i kontrola rezultata

Prioritet			Trošak		
Nizak	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Visok

RAZVOJ TURISTIČKOG INFORMACIONOG SISTEMA

Cilj programa

Turističke informacije kao što su brošure, internet stranica, razglednice, poster, mape, vodiči itd. su predstavnici imidža svake destinacije. Prema tome, adekvatan imidž koji reflektira stvarno stanje kroz slike i sadržaj u svakom o tih materijala, a u skladu sa odgovarajućim pozicioniranjem destinacije. Turistički informacijski sistemi imaju sve veću važnost u privlačenju turista i posetioaca u destinaciju. Destinacije se fokusiraju na informacione sadržaje, materijale i alate kao što je Internet, kako bi se kreirale odgovarajuće informacije za specifične segmente tržišta. Ovaj fokus je bitan zbog činjenice da su potrošači sve sofisticiraniji i traže specifične informacije koje su povezane sa njihovim motivima i razlozima putovanja u destinaciju. Prema tome, ovaj program fokusira se na kreiranje integrisanog turističkog informacijskog sistema Stare planine.

Trenutna situacija

Svaka LTO na području Stare planine kreira i objavljuje vlastite brošure i ostale materijale, ne uzimajući u obzir ostale susjedne destinacije, radeći odvojeno ili sa vrlo niskim nivoom koordiniranih aktivnosti. Aktivnosti promocije nedovoljno su efikasne, jer se gubi mogućnost zajedničkog rada i boljih rezultata unutar ionako limitiranih marketinških budžeta svake LTO.

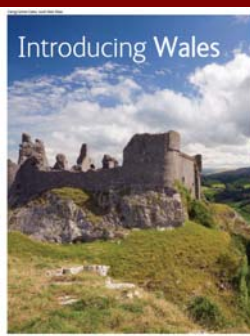
Očekivani rezultati

- Integrirana turistička promocija Stare planine
- Saradnja LTO-a Stare planine i zajedničke marketinške aktivnosti
- Povećano zadovoljstvo klijenata / gostiju

Benčmark



Internet stranica Velške TO



Velška online brošura



Informacije i rezervacije na web stranici Dublina

Informacije na internetu

www.franceguide.com/prehome.asp
www.tourismnewzealand.com/
www.visitbritain.com/default.aspx
www.visitdublin.com/
www.travelcanada.ca/tc_redesign/app/
www.wherethebloodyhellareyou.com/

www.newzealand.com/travel/
www.scotlandvacations.com/scottishtourism.htm
www.visitengland.com/
www.ireland.ie/
www.canadatourism.com/ctx/app/en/ca/home.do

Aktivnosti / Koraci

- Stvaranje okvira za promociju Stare planine
 - Imidž i pozicioniranje treba da bude u skladu sa Marketing strategijom, a to uključuje i kvalitet i kvantitet slika, sadržaja, opisa, dizajna brošura i ostalog materijala, poboljšanje internet stranica, itd.
- Poboljšanje sadržaja i usluga u informativnim centrima
 - Poboljšanje usluga i sadržaja - radno vreme, informacije o Staroj planini i ostalim turističkim područjima, uvođenje besplatnih internet punktova, vođene posete i izleti, uvođenje sistema rezervacije smeštaja, javnog prevoza, restorana i događanja.
- Kreiranje web stranice destinacije Stara planina koja sadrži sve informacije vezane na iskustva, proizvode i usluge cele destinacije, nudi mogućnosti rezervacije itd.

Prioritet			Trošak		
Nizak	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Visok

INTEGRISANI SISTEM TURISTIČKE SIGNALIZACIJE

Cilj programa

Sistem turističke signalizacije kritičan je u razvoju turizma, jer osim što pruža informacije o turističkim atrakcijama, resursima, uslugama, tematskim turama i itinerarima, itd., on posetiocima i gostima uliva poverenje. Prema tome, cilj ovog programa je definisati, osmisliti, dizajnirati i organizirati koherentan i homogeni sistem turističkog označavanja, koji uključuje glavne gradske centre, opštine, resurse, atrakcije i turističke usluge (hrana i piće, smeštaj, šoping, itd.). Sistem tur. signalizacije može se kreirati prema prioritetima i lokalnim karakteristikama destinacije (mesta koja treba posetiti, odabir materijala, boja i informacija koje se daju posetiocima).

Trenutna situacija

Trenutni nedostatak integrisanog sistema turističke signalizacije na području destinacije Stara Planina posetiocima i turistima uskraćuje informacije o ključnim turističkim značajkama / kapacitetima ove destinacije.

Očekivani rezultati

- Koherentan, praktičan i integrisani sistem turističke signalizacije
- Informacije na dva jezika i dva pisma (srpski / engleski i ćirilica / latinica)
- Povećanje broja poseta ključnim turističkim atrakcijama Stare planine
- Turističko označavanje karakteristično za Jugoistočnu Srbiju / Staru planinu (dizajn, boje, materijali, itd.)
- Veći nivo znanja posetioca i lokalnog stanovništva o resursima i atrakcijama Stare planine

Benčmark



Oznake za tur. atrakcije



Oznake za privatne tur. biznise



Označavanje za pešake



Piktogramske informacije



Ploča sa tur. informacijama



Tur. informacije na putu

Informacije na internetu

www.scotland.gov.uk/library2/tsp/tsp-02.asp

www.alsace-route-des-vins.com

http://fr.vin-en-alsace.com/landscape_fr.html

<http://routeducidre.free.fr/>

www.stai.it/eng/progetti/proposte_eno_bit_eng.htm

www.calvados-tourisme.com/loisirs/route/route5.asp

Aktivnosti / Koraci

- Kreiranje različitih sistema signalizacije:
 - **Promocija:** identifikovati i promovirati postojanje resursa i atrakcija
 - **Destinacija:** identifikovati dolazak u destinaciju
 - **Informacije:** informacije koje se daju za mesto (destinacija, resursi, atrakcije)
- Kreiranje različitih kategorija signalizacije:
 - **Tematski znakovi itinerara specijalnih interesa i tura:** npr. tura salašima, tura specijalnim rezervatom prirode, itd.
 - **Informativni paneli:** kreiranje informativnih panela sa mapama, informacijama o tur. atrakcijama, resursima i uslugama, sa tel. brojevima
- Osnivanje komisije koja će odlučivati o potrebama turističke signalizacije, prioritetima, dizajnu, bojama, materijalima, dimenzijama, itd.

Prioritet			Trošak		
Nizak	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Visok

KREIRANJE JEDINSTVENE DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE

Cilj programa

Program kreiranja destinacijske menadžment organizacije ima za cilj povećanje efikasnosti upravljanja destinacijom Stara planina kroz uključivanje i koordiniranje javnog i privatnog sektora 4 opština na području ove destinacije, a mora se izvesti u skladu sa ovim Master planom. Primeri uspešnih turističkih destinacija (kao recimo Alpe) pokazuju da je ključ uspeha svake destinacije snažna i profesionalno organizovana destinacijska menadžment organizacija koja predstavlja mesto saradnje i optimizacije interesa uključenih subjekata.

Prema tome, predlažemo da se kreira jedinstvena destinacijska menadžment organizacija koja predstavlja i upravlja turizmom područja četiri opštine destinacije Stare planine.

Trenutna situacija

Trenutno na području Stare planine funkcionišu četiri lokalne turističke organizacije (Knjaževac, Pirot, Dimitrovgrad i Zaječar), čije je aktivnosti potrebno povezati i uskladiti. Predlažemo da se ovi postojeći uredi preoblikuju u 'guest service' punktove, a DMO da preuzme odgovornost za celu regiju.

Očekivani rezultati

- Ekonomski razvoj područja Stare planine
- Efikasan marketing destinacije Stara planina
- Bolja saradnja ključnih interesnih subjekata
- Bolja struktura i kohezija unutar turističkog sektora Stare planine
- Razvoj i komercijalizacija novih turističkih iskustava i njihov efikasan menadžment
- Razvoj turizma vezano na specifične uslove svake opštine šireg područja Stare planine
- Izgradnja svesti o važnosti turizma za razvoj šireg područja Stare planine

Informacije na internetu

<http://visitbristol.co.uk/>

<http://www.visitpeakdistrict.com/>

<http://www.visitscotland.com/>

<http://www.visit.com/solutions/dmo/>

<http://www.barcelonaturisme.com/>

<http://www.kitzbuehel.com/>

<http://www.tourismnewbrunswick.ca/en-CA/HNHome.htm>

Aktivnosti / Koraci

- **Kreiranje Destinacijske menadžment organizacije radi implementacije Master Plana Stare Planine:** DMO predloženo u ovom planu treba predstavljati javni i privatni sektor područja opština Knjaževac, Pirot, Dimitrovgrad i Zaječar. Menadžment struktura odgovorna je za prioritete i procedure za implementaciju inicijativa i preporuka definisanih u ovom Planu.
- **Kreiranje adekvatnih proizvoda i usluga** u skladu sa resursima, atrakcijama i karakteristikama područja
- **Kreiranje web stranice destinacije Stara planina** - pružanje informacije o destinaciji, oglašavanje proizvoda i usluga, informacije o cenama proizvoda i usluga, mogućnost interakcije (e-mail adresa na web stranici koja omogućuje kupcima da postavljaju pitanja ili komentare), mogućnost rezervacija 'on-line', registraciju putem identifikacione šifre, i slično.
- **Ključne aktivnosti DMO-a:**
 - **Interne destinacijske aktivnosti:** Sistem upravljanja posetiocima, Informacije/istraživanja, koordinacija turističkih interesnih subjekata, krizni menadžment, razvoj ljudskih resursa, privlačenje finansijskog i ulagačkog kapitala, zaštita i unapređenje resursa, izgradnja iskustava za posetioce, poslovne aktivnosti
 - **Eksterne destinacijske aktivnosti:** internet marketing, događaji, konferencije, festivali, kooperativni programi, direktna pošta i prodaja, turistički sajmovi, reklamiranje, izleti upoznavanja, brošure i publikacije (po predlogu programa Integrisanog turističkog informativnog sistema).

Prioritet			Trošak		
Nizak	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Visok

4.2. Marketing strategija

4.2.1. Vizija i pozicioniranje

Strateška uporišta vizije

Oblikovanje ispravne i objektivno izvodive vizije za projekat Stara planina ima krucijalan značaj za srpski turistički sektor i za sam regionalni razvoj šireg područja destinacije Stara planina. Da bi se ova vizija ispravno definisala, važno je uzeti u obzir sledeća ključna uporišta koja su proizašla iz situacijske i tržišne analize:

- ☞ **Globalni turistički trendovi i inovativni turistički resorti:** Opšti je trend razvoja inovativnih turističkih resorta i rastuće globalne tražnje za resortima u očuvanim prirodnim, ekološkim uslovima i sa sistemom diverzifikovanih iskustava i proizvoda koji su strukturisani kao tzv. mega turističke destinacije ili megaresorti. Nije samo tržište koje se diferencira u tom pravcu, već su i preduzetnički naponi na polju marketinga i turističko-hotelskih operacija orijentisani na brojne sinergije ovakovih pristupa, a čemu govore brojni primeri razvoja projekata u do juče nepoznatim turističkim područjima. Stara planina kao atraktivni planinski masiv s tek jednom trećinom površine u Srbiji, predstavlja prostor razvojnim okvirima. Stoga se za eventualni ulazak na svetsku scenu relevantnih turističkih destinacija mora provesti profesionalna i striktna planerska i developerska procedura saglasno pravilima igre sličnih i dosad afirmisanih resorta/destinacija.
- ☞ **Srbija i međunarodno okruženje:** Put Srbije u međunarodno poslovno i političko okruženje više nije upitan. U tom razmenskom procesu Srbija će morati uneti i neke nove ponude međunarodnoj poslovnoj i finansijskoj zajednici kao i institucijama podrške strukturnim prilagođavanjima. Sektor usluga i u njemu napose sektor turizma sve će više dobijati na značaju, a za Srbiju će posebno važni biti turistički projekti na srpskim planinama i napose banjama. Ukoliko Srbija ponudi takve projekte na vreme, moguće je na samo dobiti 'know-how' podršku već i značajnu finansijsku podršku, a o čemu svedoče već načinjeni manji projekti međunarodne zajednice upravo na području Jugoistočne Srbije. Tomu svakako treba pridodati i mogući aspekt prekogranične saradnje na projektu Stara planina, to jest saradnje s Bugarskom, a o čemu su već započele inicijalne komunikacije. Prema tome Srbija, zbog intenziviranja svoje međunarodne saradnje kao i pre svega svojih razvojno-investicijskih potreba, treba internacionalno relevantne projekte kao što je Stara planina. Za Srbiju ovaj projekt treba biti ne samo ogledni primer razvoja i komuniciranja s međunarodnim tržištem investitora, već i primer upravljačkog ulaska u svetsku turističku industriju kojega će slediti i drugi u regiji.
- ☞ **Ekonomski rast Srbije:** Programi privatizacije i ekonomske stabilizacije koji su u toku i koje provodi nova srpska Vlada, opravdano upućuju na intenziviranje privrednog rasta u rasponu od 6 do 7 procenata godišnje, i to najmanje za naredni period od pet godina. Ovako umereno visoke stope privrednog rasta će bitno podići ekonomsku snagu Srbije u narednom srednjoročnom periodu. Paralelno s tim, povećati će se i životni standard i potrošačka snaga srpske populacije koji predstavljaju najvažniji dugoročni tržišni faktor uspeha za projekat Stara planina. Naime, iako će se pozicionirati na način da privuče tražnju iz cele jugoistočne Evrope i nekih drugih, Srbiji tradicionalno sklonih zemalja, ovaj će se projekat u svojoj predvidivoj

eksploataciji, orijentisati ponajviše na tražnju više srednje i više kupovne snage u Srbiji. Iako region Beograda u tom smislu predstavlja bazično tržište tražnje, nikako ne sme da se zapostavi značaj svih drugih gradskih aglomeracija, osobito onih u neposrednoj blizini Stare planine, a pre svega Niša. Tome treba dodati i činjenicu da je i danas turistička tražnja Srbije "gladna" kvalitetnih turističkih proizvoda, iako je realna kupovna moć stanovništva Srbije u proseku trenutno, prema službenim statistikama, niska. Međutim, u obzir treba uzeti velik udeo sive ekonomije, u kojoj učestvuje oko jedna trećina zaposlenog stanovništva, odnosno visok nivo turističke aktivnosti stanovništva, a posebno putovanja u inostrane turističke destinacije gde su stope rasta u zadnje dve do tri godine dvocifrene (prema podacima putničkih agencija Jolly i Kontiki).

☞ **Regionalna konkurencija i benchmarking:** Uvidom u razvoj regionalne konkurencije nasleđenih planinskih zimskih resorta, nedvojbeno je da Stara planina s obzirom na svoj "green field" razvoj, a u usporedbi na primer s Kopaonikom, Jahorinom, Bjelašnicom, Pojanom Brašov ili na primer Borovetom, ima sve pretpostavke da se razvojem i tržišno diferencira i postavi novi standard na području Jugoistočne Evrope. U odnosu na novu zvezdu ovog biznisa, to jest Bansko u Bugarskoj, a koje upravo doživljava razvojno-investicijski 'boom', Stara planina se ima šansu diferencirati na dva područja i to: putem umerenog i sofisticiranog koncepta razvoja nekretnina te sistemskim i planskim razvojem resorta od strane jednog konzorcija/vlasnika, a na koji je način moguće postići marketinške i ostale sinergije.

☞ **Eksterna podrška projektu:** Sama ideja o projektu Stara planina ruši nasleđene stereotipe i predstave o kvaliteti, sposobnosti i konkurentnosti srpskog turizma. Međutim pretvaranje ideje ili vizije u realnost pretpostavlja vrlo ozbiljne promene u neposrednom lokalnom okruženju, a koje nisu moguće bez spoljnje podrške. Ta se podrška pre svega izražava kroz razvoj okolne infrastrukture za potrebe projekta, te regulacije i uvođenja pravila igre za male i srednje preduzetnike u širem zahvatu projekta. Osim toga, vanjska se regulacija mora očitovati u uvođenju pravila igre kod izgradnje lokalnih kuća i vikendica u širem arealu projekta, a zbog potrebe stvaranja atmosfere globalne planinske destinacije. U tom smislu sva okolna opštinska središta, a nakon usvajanja prostornog plana posebne namene za širi prostor Stare planine, urbanističkim planovima nižeg reda moraju obezbediti pravila i standarde građenja na ovom prostoru. To je posebno važno zbog toga što su već započete velike zemljišne transakcije na užem i širem prostoru projekta. I konačno, ovaj se projekat nužno mora osloniti na javno finansiranje eksterne infrastrukture, i to najmanje na projektima vazdušne (niški aerodrom) i drumske (Zaječar – Knjaževac - Kalna, Pirot – Kalna, Niš – Svrljig - Kalna, Kalna – Jabučko Ravnište) infrastrukture, kao i ostale bazične infrastrukture nužne za animiranje internacionalnih investitora (voda, otpadne vode i kruti otpad, električna struja i telefonija).

☞ **Međunarodni standardi izvođenja i upravljanja projektom:** Sprovedena benčmarking analiza nedvojbeno upućuje na nužnost inovativnog i integralnog pristupa planiranju i izvedbi projekta prema američko-kanadskim ili eventualno francuskim, umesto ostalim prisutnim modelima u Evropi. To pretpostavlja spoj jedinstvenog i celovitog planiranja područja i striktno implementacije plana na bazi regulative koji prethodno postavlja norme i standarde ponašanja svih aktera to jest investitora u pojedine delove projekta. Na taj je način jedino moguće doći do potrebnih viših vrednosti, a time i veće lukrativnosti investicija. U tom smislu pretpostavlja se politička volja Vlade Republike

Srbije da će u procesu akvizicija potencijalnih investitora i/ili developera, provesti transparentnu internacionalnu proceduru.

Izjava o viziji

Temeljem prethodnih nalaza dolazimo do vizije ovog projekta kao objektivizovane slike budućnosti to jest racionalne i sistemske osnove za organizaciju daljih koraka i aktivnosti realizacije planinskog resorta/destinacije Stara planina. Iako je u sam proces formulisanja ove vizije bila uključena i brojna struktura lokalnih interesnih subjekata, sama činjenica da je ovaj projekt, to jest njegova sudbina, u rukama Vlade Republike Srbije (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja) otvara pitanje odgovornosti za način isporuke vizije to jest njeno pragmatično izvođenje. Ta se odgovornost pre svega ogleda u odlučnosti (političkoj volji) primene potpuno transparentne i na internacionalnim planerskim i developerskim standardima prilagođene procedure dolaska do relevantnih aktera ovog projekta.

Budući da turistička vizija destinacije nije samo željena slika destinacije u budućnosti, nego ona mora imati i realna uporišta za sprovođenje, ona mora biti prihvatljiva lokalno i internacionalno, to jest mora biti prihvatljiva za samu Vladu, za lokalnu zajednicu, te naravno za potencijalne lokalne i internacionalne investitore.

Uzimajući u obzir strateška uporišta vizije, predlažemo sledeću izjavu o Viziji turističkog razvoja Stare planine kako sledi:

U periodu od desetak godina, Stara planina postati će najatraktivniji planinski turistički centar u Jugoistočnoj Evropi. Razvoj će ovog projekta omogućiti inovativan i inteligentan spoj turističkih aktivnosti i očuvanih turističkih resursa te bogata ponuda turističkih proizvoda i usluga za celogodišnje poslovanje.

U cilju obezbeđenja dugoročnog održivog razvoja, Vlada Republike Srbije i opštine šireg područja Stare planine integrišu interese na razvoju otvarajući najveći privatno javni turistički projekt u Srbiji.

Upotrebom svetski relevantne metodologije planiranja i razvoja obezbeđuje se konkurentski i transparentan pristup u akvizicijama investitora i operativnog menadžmenta.

Kroz ovakvu viziju Stara planina postaje lider među planinskim destinacijama ne samo Jugoistočne Evrope, nego i šire.

Pozicioniranje

Polazne pretpostavke tržišnog pozicioniranja Projekta

Principi planiranja i razvoja turizma na području Stare planine moraju da se baziraju na profesionalnim zahtevima i pravilima igre uobičajenima za globalnu turističku industriju. Stoga, da bi bio uspešan, ovaj projekt po definiciji mora da zadovoljava kriterijume i standarde kvalitete globalnog tržišta, neovisno od konkretnog izbora geografskih tržišta na kojima će se on inicijalno, odnosno u konačnici, komercijalizovati.

U tom smislu, pozicioniranje ovog projekta je bazirano na sledećim uporištima:

- a) Srbija još uvek nije započela značajnije materijalizovati sopstvene turističke atrakcije na način i u meri kako se to radi u zemljama u okruženju (Slovačka, Bugarska, Rumunija, Mađarska, Hrvatska i sl.), usled čega
- b) Srbija još uvek nije prepoznata na svetskom turističkom tržištu; odnosno
- c) Srbija danas još uvek oskudeva sa turističkom ponudom namenjenom nešto sofisticiranijim korisnicima.

Respektujući prethodne strateške odrednice, kao i izuzetno vrednu resursno-atraksijsku osnovu Stare planine, plan turističkog razvoja ovog područja trebao bi da se osloni na dve ključne poluge:

- tipsku raznolikost i visok komfor smeštajnih kapaciteta i svih ostalih sadržaja turističke ponude u cilju privlačenja tržišnih segmenata više i visoke kupovne moći ponajviše sa lokalnog i regionalnog tržišta, odnosno;
- inovacije i tematizaciju sadržaja i sistema turističkih iskustava, a kojim se putem otvara i dodatna mogućnost za uspešnu komercijalizaciju Projekta i na širem internacionalnom tržištu, osobito u zemljama tradicionalno sklonim planinskim destinacijama Srbije.

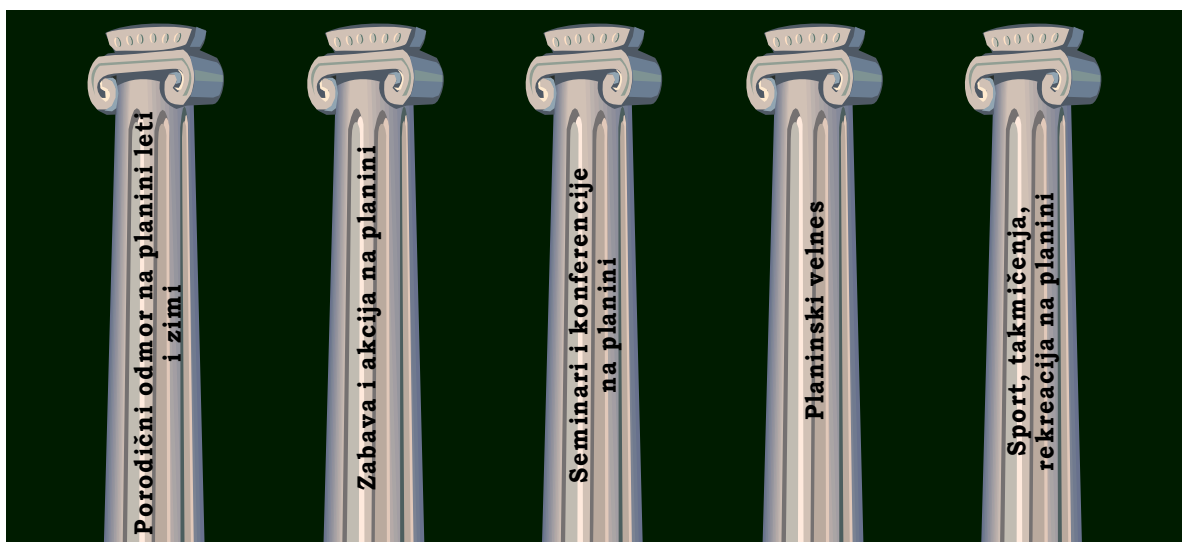
Prema tome, Stara planina se pozicionira na sledeći način:

Stara planina je vrhunska zimsko - letna destinacija usmerena na pružanje probranih doživljaja / iskustava u rekreaciji, zabavi i aktivnom odmoru. Raspolaze s kreativnim vrednostima i sposobnost ispunjenja očekivanja poslovne klijentele u inspirativnom okruženju. Kao destinacija - lider u planinskom turizmu Jugoistočne Evrope, gradi svoju poziciju na porodičnim vrednostima, očuvanju prirodne okoline i zdravom načinu života.

Ključne vrednosti / dobrobiti koje pruža Stara planina :

**Maestralna scenografija prostora i beskrajni pogledi
Zaštićene prirodne retkosti i bogatstvo vode
Inspirirajuće emocije za vreme cele godine**

Pozicioniranje Stare planine bazira se na pet stubova koji predstavljaju iskustveno tematizovanje celokupnog prostora, te definišu proizvode koje će destinacija Stara planina nuditi svojim gostima:



4.2.2. Razvoj proizvoda

Predlog razvoja turizma na Staroj planini bazira se na uobičajenom sledu koraka u postupku planiranja i tržišne evaluacije turističkih projekata:

1. Popis atrakcija
2. Uspostava sistema turističkih iskustava
3. Definisane turističkih proizvoda
4. Istraživanje tržišta
5. Predlog koncepta najbolje upotrebe

Turističke atrakcije

Situaciona analiza i detaljni obilazak celokupnog područja obuhvata ukazali su na glavne atrakcije Stare planine. U tom kontekstu, valja posebno izdvojiti sledeće:

- Visoka ekološka očuvanost celokupnog masiva;
- Bogatstvo termomineralnih izvora, banja i lečilišta (Gamzigradska banja, Nikolićevska banja, Rgoška banjica, Dag banjica, Zvonačka banja);
- Izvanredne geomorfološke (brojne pećine i klisure) i klimatske karakteristike za razvoj kako zimskog (zasneženost tokom 5 meseci), tako i letnjeg turizma;
- Prošaranost rečnim sistemeima Timoka i Nišave;
- Brojne antropogene i kulturno-istorijske vrednosti (arheološko nalazište Felix Romuliana, arheo-etno park Ravna – Timakum Minus, Via Militaris, zbirka Felix Romuliana u narodnom muzeju u Zaječaru, brojni manastiri, od kojih je Sveti Jovan Bogoslov Poganovski pod zaštitom UNESCO-a) kao dopunske atrakcije u kreiranju ukupnog lanca vrednosti i celovite turističke valorizacije prostora Stare planine.

Sistem doživljaja i iskustava

Dugoročno održivi razvoj svake turističke destinacije mora, u uslovima globalne konkurentske borbe, posedovati univerzalni spoj između vlastite atrakcijske baze i sistema doživljaja i iskustava koji je na njoj moguće utemeljiti. Pritom, da bi se mogla uspešno komercijalizovati, svaka destinacija mora imati zadovoljavajuće odgovore na sledeća dva strateška pitanja:

- a) šta imam (ključne atrakcije)?
- b) šta je korist za klijenta, ili, zbog kojeg opšteg sistema iskustva i doživljaja bi netko došao da me poseti?

Zbog nejasnog i tržištu nedovoljno razumljivog spoja odgovora na ova dva pitanja, atrakcije se često precenjuju, odnosno baziraju na krivim percepcijama sistema doživljaja i iskustava koje tržište ne potvrđuje. Uzimajući to u obzir, a polazeći od utvrđene atrakcijske osnove, celo područje Stare planine tržištu nudi nekoliko temeljnih iskustva/doživljaja i to:

- doživljaj planine (visina, prostranstvo, divljina, geomorfološki oblici, klima)
- doživljaj netaknute prirode (flora i fauna, ekološka očuvanost, vidici)
- doživljaj spokoja (daleko od svakodnevnice, mir i tišina)

Iako ih je moguće interpretirati na različite načine, sistem iskustava/doživljaja koji će se razviti na Staroj planini nužno se mora dovesti u kontekst relevantnih globalnih praksi razvoja turističkih iskustava na planinama u Evropi i svetu. U tom kontekstu, svaki projekt, pa tako i projekt turističkog razvoja Stare planine morao se bazirati na benčmark analizi sličnih projekata i to iz dva temeljna razloga:

- da bi osigurao pregled recentnih iskustava za potrebe eventualnog kreativnog kopiranja postojećih praksi, odnosno
- da bi se bio u stanju diferencirati u odnosu na postojeće prakse.

Pritom valja imati na umu da postoji značajna razlika između američko-kanadskih i evropskih modela, budući da Evropa, pre svega, ima istorijsku kulturu korištenja alpskog pojasa u turističke svrhe, dok se to u slučaju Severne Amerike ne može reći. Neovisno o tome, međutim, u novije vreme, a osobito u slučaju Francuske, kultura industrijskog turističkog korištenja planinskog prostora koja sliči na američke uzore uzima sve više maha i u razvoju tzv. „greenfield“ projekata u Evropi.

Proizvodi i aktivnosti

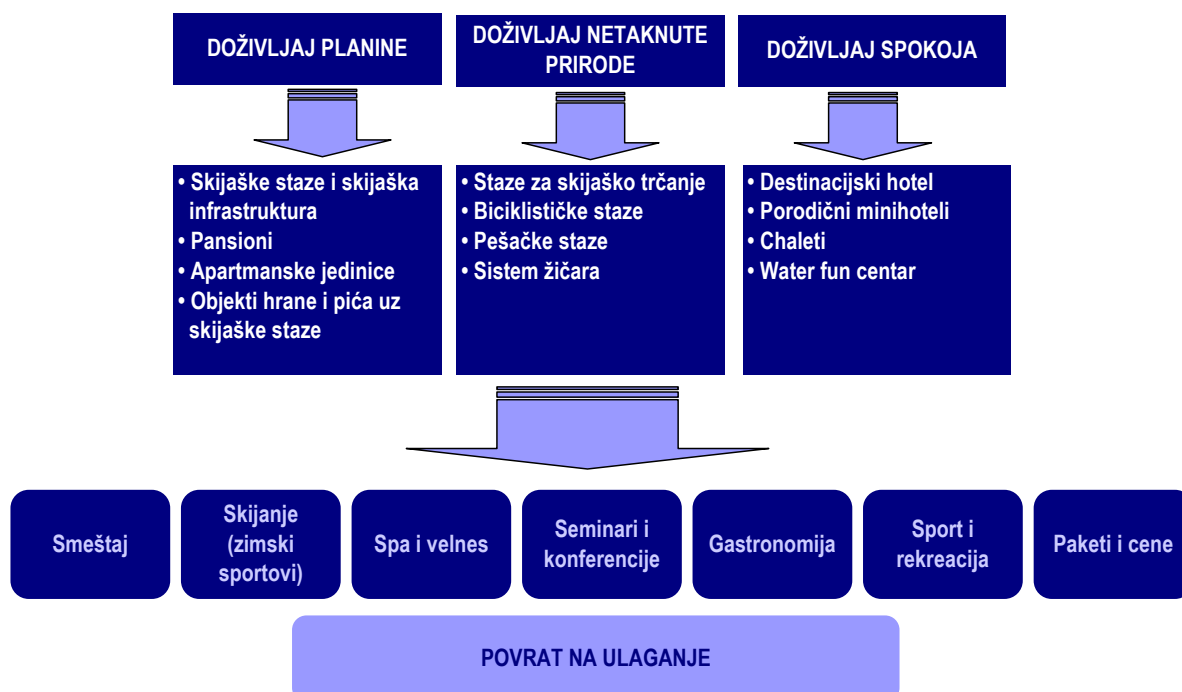
Turistički proizvodi na globalnom tržištu imaju specifična pravila igre unutar kojih se događa karakterističan proces razmene vrednosti za novac. Svaki proizvod ima svoje tržište i trend razvoja, način distribucije i komercijalizacije, opremu i elemente diferenciranja.

Proizvodi planinskog turizma su od ponude klasičnih odmorišno-rekreacijskih sadržaja evoluirali u zahtevnije proizvode čija uspešna tržišna komercijalizacija pretpostavlja izgradnju zaokruženog lanca vrednosti. Stoga se i izbor proizvoda koji će da se razvijaju na celokupnom području Stare planine već u svom ishodištu mora postaviti na način koji će poštovati pravila igre globalne konkurencije. Naime, budući da proces globalizacije podrazumeva jedinstvena pravila igre i da je nezaustavljiv, proizvodi koji su postavljeni na način da poštuju samo trenutne lokalne standarde i principe ne mogu da računaju na dugoročni tržišni opstanak.

Polazeći od prethodno definisanih atrakcija i sistema turističkih iskustava koje je moguće generirati na celokupnom gravitacionom području Stare planine, nedvojbeno je da postoji dobar inicijalni potencijal za razvoj i uspešnu tržišnu komercijalizaciju sledećih turističkih proizvoda:

- duži letnji odmor za porodice i starije parove bez dece, a koji se komercijalizuje kao klasični odmor, ili, u kombinaciji s velnesom i/ili letnjim rekreativnim aktivnostima (pešačke ture, brdski biciklizam, škola slobodnog penjanja, škola pecanja i sl.);
- sedmični zimski odmor na snegu za porodice s decom i mlade parove bez dece, a koji se komercijalizuje kao klasični skijaško/borderski odmor, ili, u kombinaciji s velnesom;
- vikend zimski, odnosno letnji odmor za porodice i parove bez dece („short break“), a koji se komercijalizuje kao klasični odmor, ili, u kombinaciji s velnesom i/ili sezonskim rekreativnim aktivnostima (skijanje/bordanje, skijaško trčanje, pešačke ture, brdski biciklizam, slobodno penjanje i sl.);
- MICE, s naglaskom na insentiv i tim bilding programe, manje konferencije, poslovne sastanke i "workshopove", uglavnom izvan glavne letnje i zimske sezone;
- spa/velnes, a koji se komercijalizuje samostalno, ili, u kombinaciji s nekim od prethodno definisanih proizvoda;
- specijalni interesi (pecanje, biciklizam, jahanje, orijentacija u prirodi, promatranje retkih primeraka flore i faune i sl.);
- sport, rekreaciju, sportska takmičenja (zimi i ljeti).

Stvaranje celovitog i dugoročno održivog turističkog lanca vrednosti primerenog za celokupno područje Stare planine mora se bazirati na prethodim razvojnim odrednicama. Konceptualni razvojni model planiranja turističkog razvoja Stare planine kao savremene odmorišno-rekreativne destinacije koji prikazuje vezu između sistema iskustava, proizvoda i aktivnosti, odnosno budućeg sistema tržišne komercijalizacije, može sažeto da se prikaže na sledeći način:





4.2.3. Ciljna tržišta

Polazeći od prethodnih konstatacija, relevantna geografska tržišta za projekat Stara planina bila bi kako sledi:

- o Primarno tržište za projekat Stara planina je viša srednja i viša platežna klijentela sa područja Republike Srbije, a napose klijentela Beograda i Niša i drugih većih gradova ponajviše usled sledećih razloga:
 - U Srbiji bez Kosova, živi preko 7,0 miliona stanovnika, od čega nešto više od polovine (56,4% ili 4,2 miliona stanovnika) živi u gradovima⁶.
 - Rezultati recentno provedenog anketnog istraživanja⁷ nedvojbeno ukazuju na činjenicu da gradsko stanovništvo, u odnosu na ruralno, ima veću potrebu za korišćenjem godišnjeg odmora u dva ili više navrata, odnosno da poseduje znatno izraženije preferencije za provođenjem drugog odmora kao tzv. „skijaškog odmora“.
 - Rast tražnje za skijaškim odmorom snažno je koreliran i sa nivoom obrazovanja i finansijskim prilikama. Koncentracija ljudi sa srednjom, višom i visokom stručnom spremom znatno je viša u gradovima nego u ruralnim područjima. Isto vredi i za ljude sa iznadprosečnim primanjima.

⁶ Izvor: The Strength of Diversity, Human Development Report Serbia 2005, UNDP, Belgrade, 2005

⁷ Izvor: Turizam – zimski odmor na planini, Strategic marketing research, septembar 2006.

- Danas u Srbiji postoji relativno ograničen broj smeštajnih objekata (posebno u planinskim destinacijama) namenjenih gostima više-srednje, više i visoke platežne moći. Usled nedostatka ponude odgovarajućih turističkih proizvoda i kvalitetnog hotelskog smeštaja u samoj Srbiji, srpsko stanovništvo više i visoke platežne moći, značajan broj dana odmora ostvaruje u inostranstvu. Obzirom da će projekat Stara planina definitivno „ciljati“ upravo na takve tržišne segmente, za očekivati je da će određen deo današnje turističke tražnje više i visoke platežne moći tokom zimske i letnje sezone, biti preusmeren prema Staroj planini.
 - Tržišni potencijal projekta Stara planina u velikoj će meri biti određen činjenicom da je reč o praktički netaknutom i turistički neotkrivenom prostoru, odnosno činjenicom da je reč o potpuno novom „greenfield“ razvojnom konceptu, baziranom na javno-privatnom partnerstvu. U takvim uslovima, i uz primerenu promociju celog projekta, za očekivati je da će srpska privredna, sportska i kulturna elita, u okvirima najviših prostorno-planskih i oblikovnih standarda turističke gradnje, moći kvalitetno da iskaže i realizuje sopstvene posredničke ambicije, ne ugrožavajući, pritom, ni na koji način primarni resurs i njegovu ekološku ravnotežu.
 - Uz stanovništvo viših i visokih platežnih mogućnosti, primarni segment tražnje za budućim turističkim proizvodima Stare planine svakako predstavljaju i ekonomski snažna preduzeća sa sedištem u Srbiji, a koja imaju interes za organizovanje različitih insentiv programa, tim bilding programa, seminara i/ili radnih sastanaka. Sto najuspešnijih preduzeća u Srbiji danas ukupno zapošljava 62,9 hiljada zaposlenih, što predstavlja dodatni izvor platežno itekako sposobne tražnje za turističkim proizvodima i ukupnom ponudom sadržaja na Staroj planini, osobito izvan glavne letnje i zimske sezone.
 - Obzirom na projekcije privrednog rasta u Srbiji koje govore o razmerno visokoj stopi rasta BDP-a od 5% - 6% godišnje u narednom srednjoročnom periodu, realno je očekivati da će i tražnja s osnova preduzeća koja imaju potrebe za različitim poslovnim okupljanjima (tim bilding, seminari, insentiv programi i sl.), rasti najmanje po ovoj stopi rasta.
- O Primarno internacionalno tržište ovog projekta jesu tržišta nekih zemalja regiona to jest Grčke, Makedonije te Mađarske, Češke i Slovačke, te napose tržišta Engleske i Irske kao tradicionalno usmerenih gostiju u ovu regiju. Reč je o tržištima gde tražnja za ovim tipom turističke ponude značajno nadilazi njihove interne kapacitete zbog čega je klijentela i zimsko-sportskom i planinskom turizmu nužno usmerena na strane destinacije.
- O Sekundarno tržište projekta Stara planina predstavlja ostalo tržište regiona, a što podrazumeva zemlje u neposrednom okruženju (Bugarska, Rumunija, Crna Gora, i Bosna i Hercegovina te Hrvatske).
- U svom najsahetijim obliku, dakle, buduće tržišno pozicioniranje Stare planine može da se iskaže na sledeći način:
- ključna geografska tržišta

a) primarno tržište: cela Srbija a posebno veliki i veći gradovi;

b) primarno internacionalno tržište: tržište regiona, a koje uključuje zemlje iz neposrednog okruženja Srbije (Grčka, Makedonija, Mađarska, Češka, Slovačka), ali i tržišta Irske i Engleske;

c) sekundarno tržište: tržište drugih, posebno podunavskih zemalja Evrope (Bugarska, Rumunija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Hrvatska).

- ključni tržišni segmenti

a) tržište individualaca više i visoke platežne moći (porodice s decom mlađom od 18 godina, mlađi parovi bez dece) – primarno tržište;

b) tržište korporacija – primarno tržište;

c) tržište starijih bračnih parova s odraslom decom (tzv. „empty nesters“) – sekundarno tržište;

d) tržište grupa (sportska udruženja i klubovi, prolazne grupe i sl.) - sekundarno tržište.

5. Koncept najbolje upotrebe

5.1. Polazne pretpostavke

Pet ključnih činjenica sugerise potrebu brze i dobro osmišljene turistifikacije Stare planine. To su:

- neposredna blizina i usmerenost na Staru planinu od strane nekoliko opštinskih središta (Knjaževac, Zaječar, Pirot; Dimitrovgrad i grad Niš), direktno zainteresovanih za otvaranje celokupnog prostora Stare planine turističkom biznisu;
- razmerno dobra prometna povezanost s Beogradom (nakon rekonstrukcije ceste Paraćin- Zaječar to jest obnove puta Zaječar-Knjaževac-Kalna) kao glavnim generatorom domicilne tražnje za turističkim proizvodima Stare planine;
- blizina aerodroma u Nišu preko kojeg je moguće organizovati dolazak inostranih gostiju (čarter letovi);

- povoljne klimatske, geomorfološke i ekološke karakteristike, usled kojih se Stara planina sve više pretvara u predmet aspiracija privatnih investitora spremnih da preuzmu veće preduzetničke rizike; odnosno
- činjenica da Stara planina može i treba biti prekogranično vrednovana zajedno s Bugarskom, što nudi mogućnost ne samo sinergije u marketingu, već i povezivanje nekoliko skijaških centara s obe strane granice u jedinstven sistem ponude i/ili turističkih iskustava.

Na bazi obavljene situacione analize, detaljnog obilaska terena i obavljenih razgovora i konsultacija na terenu, došli smo do sledećih zaključaka:

- prvo, usled činjenice da je, u razvojnom smislu, reč o prostoru koji je još uvek praktički netaknut, razvoj turizma na području Stare planine u velikoj je meri povezan sa izgradnjom adekvatne infrastrukture.
- drugo, celovita struktura sadržaja koji trebaju da se izgrade, mora da bude deo celovite nagodbe javnih vlasti i privatnih preduzetnika, a zbog osnovnog principa u planiranju i razvoju turističkih destinacija (resorta) prema kojem se, nezavisno od vremenskog raspona investicijske realizacije projekta/projekata, planerski mora obezbediti i regulisati zaštita celovitog budućeg lanca vrednosti destinacije (resorta).
- treće, postoji dobra okolnost što javna vlast (opštine Knjaževac, Zaječar, Piroć i Dimitrovgrad) na celokupnom području obuhvata predstavlja praktički jednog titulara vlasništva, što bi, u mnogome, trebalo olakšati i ubrzati celi razvojni proces na jedinstvenom razvojnom modelu, odnosno poslovnom dogovoru s jednim (tzv. „general developer“) ili više jačih preduzetnika na bazi javno-privatnog partnerstva.
- četvrto, celovito rešenje nedostajuće kapitalne, odnosno specifične planinske infrastrukture, kao i trajna zaštita celokupnog područja planirane turističke izgradnje, postaje deo celovite strategije razvoja, a koja se, integralno shvaćena, nezavisno od investicijskih prioriteta, treba sankcionisati potpisivanjem ugovora između predstavnika javne vlasti i definisanih ključnih stakeholdera.
- peto, turističko otvaranje Stare planine odvijaće se u nekoliko, međusobno, odvojenih faza. Svaka razvojna faza posledica je procena o kretanju tražnje i potrebe za minimiziranjem investicionih rizika. U tom smislu, prva razvojna faza je najzahtevnija i povezana s najvećim inicijalnim ulaganjima kako u infrastrukturu, tako i u sadržaje turističke ponude. Tržišni uspeh prve razvojne faze determinisaće dinamiku daljeg razvoja. U tom smislu, prva će se razvojna faza i detaljno finansijski elaborirati.

5.2. Koncept razvoja turističke ponude na području Stare planine – integralni predlog

Turistički razvoj područja Stare planine bazira se na sledećim odrednicama:

- Kalna predstavlja glavnu i početnu „ulaznu kapiju“ za dolazak u planinski resort Stara planina;
- Kalna je novim, savremenim saobraćajnicama povezana sa Svrlijgom i Nišom na zapadu, Knjaževcem i Zaječarom na severu, sa Piroćom na jugu, odnosno sa

Jabučkim Ravništem (kao središtem budućeg planinskog resorta Stara planina) na istoku;

- Planinski resort Stara Planina sastojaće se od tzv. baznog područja na kojem će biti smešten najveći deo turističke ponude, odnosno tzv. „skijaškog centra“, a kojeg će sačinjavati sistem skijaških staza i prateće planinske infrastrukture.
- Uz Jabučko Ravnište kao centralno mesto planinskog resorta Stara planina na kojem će biti razmešten najveći deo smeštajnih i ostalih kapaciteta turističke ponude, javno-uslužni sadržaji (uključujući javno parkiralište), te velik deo planinske infrastrukture, za bazno područje predviđene su i lokacije Babin Zub, Leskova Ravan i Golema Reka. Pritom bi se samo na lokaciji Leskova Ravan u kasnijim razvojnim fazama gradili dodatni smeštajni kapaciteti, dok bi lokacije Babin Zub i Golema Reka služile uglavnom za smeštaj (garažiranje) vozila;
- Skijaški centar sačinjavaće sistem skijaških staza različite težine, dužine i prosečne zakošenosti, a koje će biti međusobno povezane sistemom od oko 30-tak žičara različitog tipa/vrste, odnosno kapaciteta. Nadalje, u sklopu skijaškog centra, a razmešteni na samim stazama (kako bi se osigurala dostupnost na skijama), poslovaće i različiti objekti hrane i pića;
- Razvoj uslužne ponude baznog područja razvijaće se koristeći najbolja svetska iskustva i praksu uobičajenu u ne samo u visoko razvijenim zemljama sveta, već i u sve većem broju razvojnih projekata u tranzicijskim zemljama. Reč je o poslovno-razvojnom modelu „kondominijumizacije (koji će biti detaljnije objašnjen u nastavku).

Temeljem višemesečne analize prostora lokacije i predloženih različitih alternativnih rešenja, partner u ovom projektu to jest planersko/dizajnerska kuća Ecosign iz Kanade formulisao je konačni predlog koncepta razvoja destinacije/resorta Stara planina, a čiji su prikazi prezentovani u posebnom i detaljnom izveštaju. Prema ovom je predlogu izbor najpogodnijih lokacija za smeštaj budućih skijaških staza i pratećih skijaških instalacija, odnosno područja na kojem će, u najvećoj meri, biti locirana smeštajna, ugostiteljska i druga uslužna ponuda (tzv. „bazno područje“) definisan je na temelju detaljne evaluacije svih relevantnih fizičkih karakteristika celokupnog područja Stare planine (nagib terena, strana sveta, izloženost suncu, zadržavanje snega i sl.). Nadalje, detaljnom analizom karakteristika svake od lokacija prepoznatih kao pogodnih za izgradnju skijaških staza, a putem primene uobičajenih međunarodnih standarda u planiranju istovremenog broja skijaša po hektaru skijaške površine, definisan je maksimalni skijaški prihvatni potencijal svake od pojedinačnih lokacija. Sabiranjem prihvatnih potencijala po pojedinim lokacijama pogodnim za izgradnju skijaških staza, utvrđeno je da maksimalni dugoročni skijaški prihvatni potencijal Stare planine u celini dostiže oko 26,8 hiljada istovremenih skijaša/bordera (tabela 5.2.1.).

Tabela 5.2.1.

Specifikacija ski liftova i maksimalni prihvatni potencijal skijaša na Staroj planini

Lift br.	Tip/vrsta lifta	Najviša tačka (mnm)	Najniža tačka (mnm)	Duljina lifta (u m)	Kapacitet u jednom satu	Vertikalni metri	VTM/satu (u 000)	VTM tražnja	Efikasnost ukrcavanja	% umanjena (dostup)	Max. prihvatni potencijal skijaša
1	D4C	1.565	1.226	1.145	2.400	339	814	5.085	90,0%	19,0%	810
2	T-B	1.722	1.544	631	1.200	178	214	3.497	90,0%	6,0%	360
3	COMBI	1.660	1.478	1.007	2.400	182	437	2.539	90,0%	15,0%	920
4	P	1.560	1.478	448	720	82	59	2.120	90,0%	0,0%	140
5	POČETNICI			110	2.400		24		90,0%		400
6	D4C	1.685	1.170	1.920	2.400	515	1.236	5.415	90,0%	33,0%	970
7	D4C	1.710	1.320	1.453	2.400	390	936	3.554	90,0%	34,0%	1.100
8	D4C	1.742	1.355	1.636	2.400	387	929	3.017	90,0%	39,0%	1.180
9	D4C	1.685	1.450	1.360	2.400	235	564	2.430	90,0%	10,0%	1.270
19	P	1.495	1.478	300	720	17	12		90,0%	100,0%	0
11	D4C	1.602	1.442	747	2.400	160	384	2.120	90,0%	10,0%	1.030
12	P	1.478	1.442	681	720	36	26		90,0%	100,0%	0
13	D4C	1.602	1.220	1.645	2.400	382	917	3.300	90,0%	0,0%	1.750
14	POČETNICI			1.000	2.400		24		90,0%		400
15	D4C	1.660	1.480	1.213	2.400	180	432	2.120	90,0%	16,0%	1.080
16	POČETNICI	1.578	1.565	91	800	13	10		90,0%		120
17	D4C	1.523	1.050	1.861	2.400	473	1.135	4.158	90,0%	28,0%	1.240
18	D4C	1.682	1.150	1.667	2.400	532	1.277	4.040	90,0%	34,0%	1.310
19	D4C	1.472	865	2.148	2.400	607	1.457	4.147	90,0%	0,0%	2.210
20	D8G	1.902	1.080	2.311	2.800	822	2.302	6.176	90,0%	34,0%	1.540
21	D4C	1.902	1.672	852	2.400	230	552	2.584	90,0%	0,0%	1.350
22	POČETNICI			1.000	2.400		24		90,0%		400
23	D6C	1.840	1.340	1.916	3.200	500	1.600	4.239	90,0%	48,0%	1.230
24	D4C	1.960	1.345	1.733	2.400	615	1.476	6.265	90,0%	8,0%	1.370
25	D4C	2.070	1.315	2.345	2.400	755	1.812	5.313	90,0%	0,0%	2.150
28	P	1.472	1.442	351	720	30	22	3.770	90,0%	100,0%	0
30	D4C	1.472	1.055	1.499	2.400	417	1.001	3.289	90,0%	27,0%	1.390
31	D4C	1.410	980	1.744	2.400	430	1.032	4.170	90,0%	28,0%	1.120
32	D8G	1.410	695	3.006	2.800	715	2.002	3.770	90,0%	100,0%	0
Ukupno							22.710				26.840

Izvor: Ecosign, 2007.

Respektujući, nadalje, veličinu, zakošenost i druge tehničke karakteristike terena predviđenog za bazno područje, kao i različite kriterijume za planiranje kako smeštajnih kapaciteta, odnosno druge ugostiteljske ponude, tako i infrastrukture neophodne za opsluživanje uslužnih i javnih sadržaja u sastavu baznog područja, izvršena je detaljna inventarizacija terena i svojevrsna parcelacija celokupnog baznog područja s ciljem da se objekti turističke ponude prostorno rasporede maksimalno svrsishodno, odnosno na način koji će, istovremeno, maksimalno doprinositi kako komforu posetilaca, tako i troškovnoj racionalnosti izgradnje. U tom smislu, a korišćenjem međunarodnih pretpostavki (Tabela 5.2.2.) o prikladnoj gustini gradnje pojedinih vrsta smeštajnih objekata (kao što su npr. destinacijski hotel, „selo -condoteli“, apartmanske jedinice, kuće za smeštaj nekoliko porodica – tzv. „multifamily townhouses“, „chaleti“ za smeštaj jedne porodice – tzv. „single family accommodation“, porodični hoteli, B+B pansioni), odnosno njihovoj međusobnoj strukturisanosti, utvrđen je optimalan broj i struktura smeštajnih jedinica, odnosno kreveta koje je moguće izgraditi na prostoru baznog područja (tabela 5.2.3.).

Tabela 5.2.2.

Korišćeni planerski standardi gustoće gradnje

Vrsta smještaja		Jedinice po hektaru
1.	Destinacijski hotel	125
2.	Smeštaj u "selu" / "condotelu	100
3.	Porodični minihoteli	100
4.	B+B pansioni	6
5.	Kuće na nekoliko porodica	25
6.	"Chalet" za jednu porodicu	12
7.	Apartmanske jedinice	100

Izvor. Ecosign, 2007

Nadalje, na bazi pretpostavki o stepenu korištenja pojedinih vrsta smještajnih kapaciteta u vršnom periodu i podeli stacionarnih gostiju na skijaše i ne-skijaše na temelju uobičajenih svetskih planerskih standarda, utvrđen je i očekivani broj skijaša koji će biti korisnici smještajnih objekata (tabela 5.2.3.).

Tabela 5.2.3.**Ukupni smještajni kapacitet i broj skijaša smeštenih u baznom području**

LOKACIJA		Smeštajne jedinice	Broj kreveta	Broj kreveta po sm. jedinici	Broj skijaša iz smeš. objekata
JABUČKO RAVNIŠTE					
1.	Destinacijski hotel	705	1.901	2,7	1.231
2.	Smeštaj u "selu" / "condotelu	1.557	6.228	4,0	4.040
3.	Porodični minihoteli	387	1.161	3,0	752
4.	B+B pansioni	215	645	3,0	418
5.	Kuće na nekoliko porodica	304	1.520	5,0	681
6.	"Chalet" za jednu porodicu	173	1.038	6,0	250
7.	Apartmanske jedinice	1.573	6.083	3,9	3.939
Ukupno		4.914	18.576	3,8	11.311
LESKOVA					
8.	Kuće na nekoliko porodica	145	725	5,0	325
9.	Smeštaj u "selu" / "condotelu	840	2.520	3,0	1.633
10.	Apartmanske jedinice	260	1.040	4,0	674
Ukupno		1.245	4.285	3,4	2.632
SVEUKUPNO		6.159	22.861	3,7	13.943

Izvor. Ecosign, 2007

Konačno, a kad je reč o lokacijima Babin zub i Golema reka, ovaj deo baznog područja, kao što je prethodno već naznačeno, predviđen je uglavnom za parkiranje dnevnih posetilaca⁸. Pritom se na lokaciji Babin zub, planira opremiti 1.244 parkirnih mesta, dok se na lokaciji Golema reka, uz 2.040 parkirališnih mesta, planira izgraditi i skijaški trening centar. Detaljni prikaz broja parkirnih mesta i, na toj osnovi, planiran predvidljivi broj jednodnevnih skijaša iskazan je u tabeli 5.2.4.

Tabela 5.2.4.

⁸ Predvidiva iskoristivost obje lokacije je oko 90%.

Parking mesta i skijaša na osnovi jednodnevnih poseta

L O K A C I J A		Parkirna mesta	Broj skijaša
BABIN ZUB			
1.	Automobili	1.224	2.742
2.	Autobusi	20	640
Ukupno		1.244	3.382
GOLEMA REKA			
3.	Automobili	2.040	4.570
4.	Autobusi	0	0
Ukupno		2.040	4.570
SVEUKUPNO		3.284	7.952

Izvor. Ecosign, 2007

Maksimalni istovremeni broj skijaša/bordera koji bi bili smešteni u svim raspoloživim smeštajnim objektima planinskog resorta Stara planina dostigao bi, dakle, broj od 13,9 hiljada. Istovremeno, maksimalni broj jednodnevnih skijaša/bordera dostigao bi oko 8,0 hiljada. Drugim rečima, ukupni broj istovremenih skijaša/bordera na području Stare planine dostigao bi maksimalno 21,9 hiljada, što je za oko 5,0 hiljada (ili 18%) manje od maksimalnog prihvatnog potencijala koji će omogućavati kapacitet instaliranih ski liftova. Navedena će se razlika do maksimalnog prihvatnog potencijala skijališta popunjavati dodatnim brojem skijaša smeštenim na području Toplog Dola (4.940 skijaša/bordera).

5.3. Prva faza razvoja planinskog resorta Stara planina

Vodeći računa kako o:

- fizičkim karakteristikama i komercijalnom potencijalu pojedinih lokacija identifikovanih kao pogodnih za izgradnju skijaških staza (prihvatni kapacitet, zasneženost, prosečna zakošenost, blizina baznog područja i sl.), tako i o
- današnjem predvidljivom obimu tražnje (tj. broju potencijalnih korisnika zimsko-sportskih sadržaja na Staroj planini),

prva faza razvoja turističke ponude na Staroj planini koncipirana je na potrebi izgradnje skijaških staza koje omogućavaju maksimalni istovremeni prihvat oko 5.230 skijaša/bordera (tabela 5.3.1.).

Tabela 5.3.1.*Specifikacija ski liftova i maksimalni prihvatni potencijal skijaša u I fazi razvoja turizma na Staroj planini*

Lift br.	Tip/vrsta lifta	Najviša tačka (mnm)	Najniža tačka (mnm)	Duljina lifta (u m)	Kapacitet u jednom satu	Vertikalni metri	VTM/satu (u 000)	VTM tražnja	Efikasnost ukrcavanja	% umanjenja (dostup)	Max. prihvatni potencijal skijaša
1	D4C	1.565	1.235	1.143	1.500	330	495	5.274	80,0%	5,0%	500
2	T-B	1.722	1.544	631	1.200	178	214	3.497	90,0%	0,0%	380
3	COMBI	1.660	1.478	1.007	2.400	182	437	2.959	90,0%	22,0%	720
4	P	1.560	1.478	448	720	82	59	940	70,0%	10,0%	280
5	2-MC	1.491	1.475	150	800	16	13				180
6	D4C	1.685	1.105	2.169	2.400	580	1.392	5.386	90,0%	14,0%	1.440
7	D4C	1.710	1.320	1.453	2.400	390	936	3.606	90,0%	0,0%	1.630
8	TB	1.742	1.585	640	1.200	157	188	3.770	90,0%	100,0%	0
9	MC	1.480	1.450	143	800	30	24	2.825	90,0%	100,0%	0
10	P	1.490	1.476	290	720	14	10	940	90,0%	100,0%	0
12	P	1.478	1.442	681	720	36	26	940	90,0%	100,0%	0
16	MC	1.578	1.565	91	400	13	5				100
Ukupno					15.260		3.799				5.230

Izvor: Ecosign, 2007

Izvor: Ecosign, 2007.

U skladu s tako utvrđenim brojem skijaša/bordera, dimenzionirani su i svi ostali uslužni kapaciteti i sadržaji turističke ponude. Naime, definisani skijaški prihvatni potencijal od 5.230 istovremenih skijaša/bordera nalaže izgradnju od oko 6.200 kreveta na području Jabučkog ravništa, razmeštenih prema sledećoj strukturi smeštajnih kapaciteta:

- centralni destinacijski hotel, kapaciteta 231 smeštajne jedinice (578 kreveta),
- nekoliko tzv. „condotela“, ukupnog kapaciteta 721 smeštajnih jedinica (3053 kreveta),
- većeg broja kuća namenjenih stanovanju nekoliko porodica (ili tzv. „multi-family housing“), ukupnog kapaciteta 136 smeštajnih jedinica (680 kreveta)
- većeg broja kuća namenjenih stanovanju jedne porodice (chalet-a) ili tzv. „single-family housing“, ukupnog kapaciteta 90 smeštajnih jedinica (540 kreveta),
- nekoliko porodičnih minihotela, ukupnog kapaciteta 387 smeštajnih jedinica (1.161 kreveta), odnosno
- manji broja pansiona u vlasništvu malih i srednjih lokalnih preduzetnika, ukupnog kapaciteta 60 smeštajnih jedinica (180 kreveta).

Od maksimalno mogućeg broja skijaša/bordera koje istovremeno mogu da prihvate skijaške staze koje će da budu izgrađene u prvoj razvojnoj fazi, njih oko 3,6 hiljade predstavljaju stacionarne goste, dok će se broj jednodnevnih skijaša/bordera kretati na nivou od oko 1,6 hiljada. Za potrebe jednodnevnih posetioca trebaće izgraditi 644 parkirnih mesta za automobile, 150 parkirnih mesta za komercijalna vozila i 5 parkirnih mesta za autobuse. Pritom će 544 parkirnih mesta za automobile i 150 mesta za komercijalna vozila biti na području Jabučkog ravništa, dok će se preostalih 100 parkirnih mesta za automobile i 5 za autobuse smestiti na lokacij Babin Zub (tabele 5.3.2. i 5.3.3.).

Tabela 5.3.2.

Smeštajni kapacitet i broj skijaša baznog područja u I fazi razvoja

LOKACIJA		Smeštajne jedinice	Broj kreveta	Broj skijaša
JABUČKO RAVNIŠTE				
1.	Destinacijski hotel	231	578	374
2.	Smeštaj u "selu" / "condotelu"	721	3.053	1.950
3.	Porodični minihoteli	387	1.161	752
4.	Kuće na nekoliko porodica	136	680	305
5.	B+B pansioni	60	180	117
6.	"Chaleti" za jednu porodicu	90	540	130
Ukupno		1.625	6.192	3.628

Izvor. Ecosign, 2007

Tabela 5.3.3.

Parking mesta i skijaši na osnovi jednodnevnih poseta - I faza

LOKACIJA		Parkirna mesta	Broj skijaša
JABUČKO RAVNIŠTE			
1.	Automobili	544	1.218
2.	Parking za komercijalna vozila	150	0
Ukupno		694	1.218
BABIN ZUB			
3.	Automobili	100	224
4.	Autobusi	5	160
Ukupno		105	384
SVEUKUPNO		799	1.602

Izvor. Ecosign, 2007

Nadalje, u sklopu prve faze razvoja turističkih kapaciteta na Staroj planini, izgrađiće se i opremiti određen broj trgovačkih sadržaja, objekata hrane i pića, odnosno objekata namenjenih rekreaciji i opuštanju. Pritom bi najveći broj trgovačkih prostora i objekata hrane i pića bio smešten u sklopu samih smeštajnih objekata (nivo zemlje u „condotelima“ turističkog „sela“), a predviđene su i četiri zgrade namenjene isključivo komercijalnim i servisnim sadržajima.

Sve zgrade u sklopu turističkog sela biće visoke dva do tri sprata, pri čemu je jedna podzemna etaža predviđena za garažni prostor. Predviđeno jedno parkirno mesto po smeštajnoj jedinici u kondotelima, odnosno 0.7 parkirnih mesta po smeštajnoj jedinici u hotelima. Ukupni broj parkirnih mesta za stacionarne goste predviđen prvom fazom razvoja i njihova lokacija iskazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 5.3.4.

Broj parkirnih garažnih mesta za stacionarne goste – I faza razvoja

STARA PLANINA - JABUCKO RAVNIŠTE I faza razvoja	Tlocrtna površ. u m²	# park. mesta za stac. goste
Zgrada A - Hotel	2.350,0	84
Zgrada B - Hotel	2.125,0	76
Zgrada C - Hotel	2.050,0	73
Zgrada D - Destinacijski hotel i kongresni centar	4.450,0	159
Zgrada L - Condotel	1.800,0	66
Zgrada M - Condotel	1.750,0	63
Zgrada N - Condotel	1.200,0	43
Zgrada O - Sportsko.rekreacijski centar i vodeni park	1.850,0	
Zgrada P - Condotel	1.575,0	56
Zgrada Q1 - Komercijalni sadržaji	225,0	
Zgrada Q2 - komercijalni sadržaji	250,0	
Zgrada Q3 - iznajmljivanje klizaljki	150,0	
Zgrada R - Condotel	1.500,0	54
Zgrada S - Condotel	1.475,0	53
Zgrada T - Condotel	1.050,0	38
Zgrada U - Condotel	1.575,0	56
Zgrada V - Condotel/Poslovni centar	2.750,0	98
Zgrada W - Condotel	2.650,0	95
Zgrada X - Komercijalni sadržaji/Najam opreme/Condotel	1.925,0	39
Zgrada Y - Condotel/Business centar	1.625,0	58
Zgrada Z2 - Centralna recepcija/Informacije	250,0	
Zgrada Z3 - Komercijalni sadržaji/usluge skijašima	800,0	
Zgrada Z4 - Komercijalni sadržaji / usluge skijašima	650,0	
Zgrada CC1 - Privremena ambulanta / Vatrogasci	925,0	
UKUPNO - I FAZA	36.950,0	1.111

Izvor: Ecosign 2007.

Što se tiče planiranih rekreacijskih sadržaja, posebno valja istaknuti „spa & water park“ i rekreacioni centar, te zonu za skijaše početnike i igre na snegu. U sklopu ovog centra, u nivou zemlje, biće smešten veliki zatvoreni bazen, saune i parna kupatila, odnosno fitness hala i nekoliko dvorana za squash. Na prvoj etaži centra biće smešteni saloni za wellness tretmane i masaže. Isto tako, valja naglasiti da će centar raspolagati i velikim prostorom za zabavu i rekreaciju na otvorenom na kojem će se nalaziti otvoreni bazen, sistem tobogana, jacuzzi kade i sl.

S obzirom na veličinu turističkog sela, a u cilju lakšeg snalaženja, prva faza izgradnje uključivaće i centralnu recepciju i informacijski centar, što će gostima, odmah po dolasku, omogućiti da se lakše orijentišu i pronađu svoj smeštaj.

Detaljni pregled smeštajnih i komercijalnih sadržaja predviđenih I fazom razvoja turističkih kapaciteta u turističkom „selu“ (village) na lokaciji Jabučko Ravnište, kao i iskaz predvidivih bruto i neto površina iskazan je u tabelama 5.3.5. i 5.3.6⁹.

⁹ Posebno valja upozoriti na činjenicu da u tabelama nije iskazan smeštajni kapacitet, odnosno predvidive bruto i neto površine B+B pansiona, kuća namenjenih smeštaju jedne porodice (Chaleti), kao ni kućama namenjenih smeštaju nekoliko porodica (Multi family housing).

Tabela 5.3.5.

Iskaz bruto i neto površina planiranih sadržaja I faze razvoja na lokaciji Jabučko ravnište

STARA PLANINA - JABUČKO RAVNIŠTE I faza razvoja	Tlocrtna površ. u m ²	Prosečan broj spratova	Bruto razv. površina u m ²	Komercijalni prostor u m ²	Bruto smešt. površina u m ²	Odnos neto bruto	Prosečna neto kvadratura	Neto smešt. površina u m ²	Broj smešt. jedinica	Prosečan br. kreveta/jed.	Broj kreveta
Zgrada A - Hotel	2.350,0	3,0	7.050,0	650,0	6.400,0	0,8	35,0	4.800,0	137,0	3,0	411,0
Zgrada B - Hotel	2.125,0	3,0	6.375,0	425,0	5.950,0	0,8	35,0	4.463,0	128,0	3,0	384,0
Zgrada C - Hotel	2.050,0	3,0	6.150,0	475,0	5.675,0	0,8	35,0	4.256,0	122,0	3,0	366,0
Zgrada D - Destinacijski hotel i kongresni centar	4.450,0	3,5	15.575,0	3.860,0	11.715,0	0,8	35,0	8.091,0	231,0	2,5	578,0
Zgrada L - Condotel	1.800,0	3,0	5.400,0	1.700,0	3.850,0	0,8	45,0	2.888,0	64,0	4,0	256,0
Zgrada M - Condotel	1.750,0	3,0	5.250,0		4.750,0	0,8	55,0	3.563,0	65,0	5,0	325,0
Zgrada N - Condotel	1.200,0	3,0	3.600,0		3.300,0	0,8	55,0	2.475,0	45,0	5,0	225,0
Zgrada O - Sportsko.rekreacijski centar i vodeni park	1.850,0	2,0	3.700,0	3.700,0							
Zgrada P - Condotel	1.575,0	3,0	4.725,0	400,0	4.325,0	0,8	55,0	3.244,0	59,0	5,0	295,0
Zgrada Q1 - Komercijalni sadržaji	225,0	1,0	225,0	225,0							
Zgrada Q2 - komercijalni sadržaji	250,0	2,0	500,0	500,0							
Zgrada Q3 - iznajmljivanje klizaljki	150,0	1,0	150,0	150,0							
Zgrada R - Condotel	1.500,0	3,0	4.500,0	975,0	3.525,0	0,8	50,0	2.644,0	53,0	4,0	212,0
Zgrada S - Condotel	1.475,0	3,0	4.425,0	750,0	3.675,0	0,8	50,0	2.756,0	55,0	4,0	220,0
Zgrada T - Condotel	1.050,0	3,0	3.150,0		2.725,0	0,8	50,0	2.044,0	41,0	4,0	164,0
Zgrada U - Condotel	1.575,0	3,0	4.725,0	1.450,0	3.275,0	0,8	45,0	2.456,0	55,0	4,0	220,0
Zgrada V - Condotel/Poslovni centar	2.750,0	3,0	8.250,0	2.575,0	5.675,0	0,8	45,0	4.256,0	95,0	4,0	380,0
Zgrada W - Condotel	2.650,0	3,2	8.480,0	2.175,0	6.305,0	0,8	50,0	4.729,0	95,0	4,0	380,0
Zgrada X - Komercijalni sadržaji/Najam opreme/Condotel	1.925,0	2,5	4.812,5	1.925,0	2.888,0	0,8	55,0	2.166,0	39,0	4,0	156,0
Zgrada Y - Condotel/Business centar	1.625,0	3,0	4.875,0	1.550,0	3.325,0	0,8	45,0	2.494,0	55,0	4,0	220,0
Zgrada Z2 - Centralna recepcija/Informacije	250,0	1,0	250,0	250,0							
Zgrada Z3 - Komercijalni sadržaji/usluge skijašima	800,0	2,0	1.600,0	1.600,0							
Zgrada Z4 - Komercijalni sadržaji / usluge skijašima	650,0	2,0	1.300,0	1.300,0							
Zgrada CC1 - Privremena ambulanta / Vatrogasci	925,0	2,0	1.850,0								
UKUPNO - I FAZA	36.950,0		106.917,5	26.635,0	77.358,0			57.325,0	1.339,0		4.792,0

Izvor: Ecosign, 2007.

Tabela 5.3.6.

Iskaz i predvidiva lokacija komercijalnih površina I faze razvoja na lokaciji Jabučko ravnište

STARA PLANINA - JABUČKO RAVNIŠTE I faza razvoja	Tlocrtna površ. u m ²	Prosečan broj spratova	Bruto razv. površina u m ²	Površina restorana (m ²)	Površina trgovina (m ²)	Površina ski usluga (m ²)	Rekreacijske površine (m ²)	Površina ureda (m ²)	Konferenc. prostori (m ²)	Ukupno kom. prost.	Javni prostor	Broj parkirnih mesta
Zgrada A - Hotel	2.350,0	3,0	7.050,0	300			200	150		650		84
Zgrada B - Hotel	2.125,0	3,0	6.375,0	200			150	75		425		76
Zgrada C - Hotel	2.050,0	3,0	6.150,0	200			150	125		475		73
Zgrada D - Destinacijski hotel i kongresni centar	4.450,0	3,5	15.575,0	1625	250		125	350	1510	3860		159
Zgrada L - Condotel	1800	3	5.400,0		800	600	125	175		1700	500	29
Zgrada M - Condotel	1750	3	5.250,0								300	63
Zgrada N - Condotel	1200	3	3.600,0									43
Zgrada O - Sportsko.rekreacijski centar i vodeni park	1850	2	3.700,0				3700			3700		
Zgrada P - Condotel	1575	3	4.725,0		250		150			400		56
Zgrada Q1 - Komercijalni sadržaji	225	1	225,0				225			225		
Zgrada Q2 - komercijalni sadržaji	250	2	500,0	500						500		
Zgrada Q3 - iznajmljivanje klizaljki	150	1	150,0				150			150		
Zgrada R - Condotel	1500	3	4.500,0	600	300		75			975		54
Zgrada S - Condotel	1475	3	4.425,0	275	300		175			750		53
Zgrada T - Condotel	1050	3	3.150,0								425	38
Zgrada U - Condotel	1575	3	4.725,0	450	625			375		1450		56
Zgrada V - Condotel/Poslovni centar	2750	3	8.250,0		700			900	975	2575		57
Zgrada W - Condotel	2650	3,2	8.480,0		1575			300	300	2175		95
Zgrada X - Komercijalni sadržaji/Najam opreme/Condotel	1925	2,5	4.812,5	930	500		300			1925		39
Zgrada Y - Condotel/Business centar	1.625,0	3,0	4.875,0			800		750		1550		
Zgrada Z2 - Centralna recepcija/Informacije	250	1	250,0				250			250		
Zgrada Z3 - Komercijalni sadržaji/usluge skijašima	800	2	1.600,0			1600				1600		
Zgrada Z4 - Komercijalni sadržaji / usluge skijašima	650	2	1.300,0	650		650				1300		
Zgrada CC1 - Privremena ambulanta / Vatrogasci	925	2	1.850,0									
UKUPNO - I FAZA	36.950,0		106.917,5	5.730,0	5.300,0	3.845,0	5.775,0	3.200,0	2.785,0	26.635,0	1.225,0	975

Izvor: Ecosign, 2007.

Ostali smeštajni kapaciteti predviđeni za I fazu izgradnje na lokaciji Jabučko Ravnište, a koji neće biti smešteni u sklopu turističkog „sela“ (village) odnose se na određen broj B+B pansiona, chaleta za smeštaj jedne porodice, odnosno kuća namenjenih istovremenom smeštaju nekoliko porodica. Prikaz površina ovih smeštajnih kapaciteta prezentovan je u tabeli 5.3.7.

Tabela 5.3.7.

Prikaz predvidivih površina ostalih smeštajnih kapaciteta I faze razvoja na Jabučkom ravništu

STARA PLANINA - JABUČKO RAVNIŠTE I faza razvoja	Broj sm. jedinica	Prosečna veličina (m ²)	Neto korisna površina (m ²)	Bruto razv. površina (m ²)
B+B pansioni	60	35	2.100	2.625
Chaleti za smeštaj jedne porodice (SFU)	90	100	9.000	9.000
Kuće za smeštaj nekoliko porodica (MFU)	136	55	7.480	8.976
UKUPNO - I FAZA	286	190	18.580	20.601

Izvor: Ecosign 2007.

Nadalje, detaljan pregled planiranih sadržaja u sklopu skijaškog centra i njihove predvidljive površine prikazane su u tabeli 5.3.8.

Tabela 5.3.8.

Pregled predvidljivih sadržaja skijaškog centra i iskaz predvidivih površina

Servisna funkcija	Bruto razvijena površina (m ²)
Sadržaji uz početnu stanicu liftova	
Prodaja karata	50
Ormarići za odlaganje opreme	368
Toaletni prostori za osoblje	87
Iznajmljivanje i popravak opreme	351
Uslužni prostor / Ski & Snowboard škola	146
Programi za decu	163
Ukupno Sadržaji uz početnu stanicu liftova	1.165
Komercijalni sadržaji	
Indoor Food Service Seating	1.360
Kuhinja i uslužni prostor	682
Toaletni prostori (za goste)	251
Trgovina skijaškim potrepštinama	222
Ukupno Komercijalni sadržaji	2.515
Operativni sadržaji	
Administracija	310
Prostor za zaposlenike	155
Prva pomoć i patrolna služba	117
Ukupno Operativni sadržaji	582
ZGRADE UKUPNO	4.262
Skladišni prostor @ 10%	426
Mehanizacija/Cirkulacija/Zidovi/Smeće @ 15%	639
SVEUKUPNO	5.328

Izvor: Ecosign 2007.

Konačno, za potrebe nesmetanog odvijanja saobraćaja u baznom području, trebaće da se izgradi oko 7000 - 7500 dužnih metara saobraćajnica, odnosno oko 150 parkirališnih mesta (oko 2 ha) za potrebe snabdevanja. Svi navedeni vansmeštajni kapaciteti, saobraćajnice i komunikacije, s izuzetkom već spomenutog manjeg broja parkiranih mesta na lokaciji Babin Zub, biće locirani u sklopu turističkog sela na području Jabučkog Ravništa.

6. Okvirna procena investicija prve faze razvoja projekta Stara planina i model finansiranja

6.1. Visina potrebnih ulaganja

Procena ukupno potrebnog iznosa ulaganja potrebnog za izgradnju svih planiranih sadržaja prve faze razvoja projekta Stara Planina bazira se na uobičajenim troškovima gradnje objekata sličnih karakteristika u svetu, korigovanim za specifičnosti sprskog tržišta. U tom smislu, a polazeći od tipske strukture ponude i predvidljive izgradnje smeštajnih, servisnih, trgovačkih i objekata hrane i pića u sklopu turističkog sela (resorta), procenjuje se sledeća visina ulaganja:

- destinacijski hotel – 26,67 miliona EUR (oko 115 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.730 EUR/m²)
- porodični hoteli – 25,49 miliona EUR (oko 65 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.302 EUR/m²)
- B+B pansioni – 2,8 miliona EUR (oko 47 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.076 EUR/m²)
- condoteli – 66 milion EUR (oko 91 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.056 EUR/m²)
- kuće za smeštaj više porodica (MFU) – 10,8 miliona EUR (oko 79 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.211 EUR/m²)
- chaleti za smeštaj jedne porodice (SFU) – 10,9 miliona EUR (oko 121 hiljada EUR/smeštajnoj jedinici ili oko 1.217 EUR/m²)
- multifunkcionalni vansmeštajni objekti (namenjeni sadržajima hrane i pića, trgovinama i servisnim radnjama) – 3,2 miliona EUR (oko 1.000 EUR/m²)
- water fun centar – 7,8 miliona EUR (oko 2.100 EUR/m²)
- putevi i otvorena parkirališta – 2,9 miliona EUR.

S druge strane, polazeći od broja skijaških staza, njihovog prihvatnog potencijala, karakteristika planiranih ski liftova s jedne strane, odnosno specifične planinske infrastrukture i uslužnih sadržaja koje valja izgraditi/opremiti, kao i specifičnog planinskog voznog parka i uređaja za pripremu staza koje valja nabaviti, u nastavku se daje detaljna procena ulaganja u skijaški centar¹⁰:

¹⁰ Procena ulaganja u Skijaški centar Stara planina izvršena je od strane Ecosigna.

Tabela 6.1.1.**Troškovi priprema projekta**

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#01 Priprema projekta				
Izrada Masterplana	paušal	1	500.000 €	500 €
Izmere	paušal	1	100.000 €	100 €
Inženjering	paušal	#05 & #06	9%	181 €
Arhitektura	paušal	#02	9%	1.093 €
Plan lokacije i razmeštaj sadržaja	paušal	1		60 €
Priprema projekta ukupno				1.934 €

Tabela 6.1.2.**Troškovi izgradnje čvrstih objekata skijališta**

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#02 Čvrsti objekti - skijalište				
Zgrade za potrebe skijaša u "selu"	m ²	2.931	2.400 €	7.030 €
Babin Zub - "Daylodge"	m ²	392	1.300 €	510 €
Lift 1 Restoran	m ²	764	1.400 €	1.400 €
Lift 3 Restoran	m ²	1.206	2.400 €	2.310 €
Vrh lifta 6	m ²	19	1.400 €	30 €
Vrh lifta 2	m ²	18	1.400 €	30 €
Skladište/Otpremanje/Dopremanje	m ²	250	1.300 €	330 €
Zgrada službe održavanja	m ²	360	1.400 €	500 €
Čvrsti objekti - ukupno				12.140 €

Tabela 6.1.3.**Troškovi Izgradnje i instalacije ski liftova**

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#03 Ski liftovi				
3 - D6C	paušal	1	4.500.000 €	4.500 €
4 - vučnica	paušal	1	300.000 €	300 €
5a - 2-MC	paušal	1	200.000 €	200 €
5b - MC	paušal	1	100.000 €	100 €
6 - D6C	paušal	1	5.000.000 €	5.000 €
7 - D6C	paušal	1	5.000.000 €	5.000 €
10 - vučnica	paušal	1	300.000 €	300 €
"Lift Terminal Grading"	po ski liftu		25.000 €	175 €
Kućice za poslužitelje	2 po ski liftu		15.000 €	175 €
Ski liftovi - ukupno				15.750 €

Tabela 6.1.4.***Troškovi pripreme staza i zasneživanja***

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#04 Ski staze i zasneživanje				
Ski staze u šumovitim predelima	ha.	82,6	35.000 €	2.891 €
Ski staze u području livada	ha.	16,1	2.000 €	32 €
Npvoisečene staze	dužni m	5.100	25 €	128 €
Ski staze na planinskim cestama (vidi trošak planinskih cesta)	dužni m	3.900	0 €	0 €
Topovi za zasneživanje	paušal	1,0	300.000 €	300 €
Rezervoar za zasneživanje	kubični m	280	10 €	2.800 €
Zasneživanje	ha.	77,6	120.000 €	9.312 €
Ukupno ski staze i zasneživanje				15.463 €

Tabela 6.1.5.***Troškovi planinskih puteva i parkirališta***

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#05 Putevi i parkiranje				
Parkiranje za dnevne posetioce	parkirno mesto	544	800 €	435 €
Nove planinske ceste/putevi	dužni metri	7.100	45 €	320 €
Različiti putevi	paušal	1	20.000 €	20 €
Ukupno putevi i parkiranje				775 €

Tabela 6.1.6.***Troškovi planinske infrastrukture***

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#06 Planinska infrastruktura				
Distribucija električne energije (Od "sela" do vrha Lifta 3)	dužni metri	1.200	40 €	48 €
Distribucija električne energije (Od vrha Lifta 3 do vrha Lifta 6)	dužni metri	2.100	40 €	84 €
Distribucija električne energije (Babin Zub do vrha Lifta 7)	dužni metri	900	40 €	36 €
Razvodne ploče i transformatori za ski liftove	jedinica	7	65.000 €	455 €
Transformatori i razvodne ploče za planinske restorane i odmorišta	jedinica	3	65.000 €	195 €
Razvodne ploče i transformatori za službu održavanja	jedinica	1	65.000 €	65 €
Razvodne ploče i transformatori za skladište/otpremanje/dopremanje	jedinica	1	65.000 €	65 €
Planinska komunikacija	dužni metri	4.200	15 €	63 €
Pitka voda na planini (Od hotela Babin Zub do vrha Lifta 1)	dužni metri	650	40 €	26 €
Kanalizacija i tretman otpadnih voda (Voda za restoran kod Lifta 1)	paušal	1	100.000 €	100 €
Pitka voda (od turističkog sela do restorana kod Lifta 3)	dužni metri	1.200	40 €	48 €
Kanalizacijski cevovod (od restorana kod Lifta 3 do doline)	dužni metri	1.200	40 €	48 €
Ukupno planinska infrastruktura				1.233 €

Tabela 6.1.7.**Troškovi nabave vozila i specijalne opreme**

Opis	Jedinica mere	Količina	Jedinična cena (EUR)	UKUPNO (000 EUR)
#07 Vozila i specijalna oprema				
Ratraci/tačaci (BP 300)	po vozilu	5	192.000 €	960 €
Ratraci/tačaci (Winch)	po vozilu	1	250.000 €	250 €
Oblikovač "cevi za bordere" - Pipe Shaper (Pipe Magician)	jedinica	1	30.000 €	30 €
Motorne saonice	po vozilu	5	7.000 €	35 €
Razglas ATV	po vozilu	2	7.000 €	14 €
4 x 4 Pickup kamioni	po vozilu	2	25.000 €	50 €
Radio uređaji	po radiu	20	1.000 €	20 €
Oruđe i oprema za održavanje	paušal	1	100.000 €	100 €
Uredska oprema	paušal	1	20.000 €	20 €
Alati za održavanje ski liftova	paušal	1	30.000 €	30 €
Oprema za Ski Patrolu i sigurnost	paušal	1	40.000 €	40 €
Označavanje	paušal	1	100.000 €	100 €
Ukupno vozila i specijalna oprema				1.649 €

Tabela 6.1.8.**Rekapitulacija troškova skijaškog centra**

Opis	000 EUR
Priprema projekta	1.934
Čvrsti objekti	12.140
Ski liftovi	15.750
Ski staze i zasneživanje	15.463
Putevi i parkiranje	775
Planinska infrastruktura	1.233
Vozila i specijalna oprema	1.649
Ostalo	2.602
Ukupno	51.546
Rezerva	5.155
SVEUKUPNO	56.701

Na temelju predvidljive veličine izgrađenih površina po nameni, ukupna potrebna ulaganja procenjuje se na oko 56,7 miliona evra.

Ukupna potrebna ulaganja u prvu fazu razvoja i turističkog otvaranja Stare planine procenjuje se, dakle, na iznos od oko 210 miliona evra. Rekapitulacija ulaganja prikazana je u tabeli 6.1.9., a detaljan pregled ulaganja dat je u Prilogu.

Tabela 6.1.9.

	EUR
Centralni destinacijski hotel	26.670.400
Porodični hoteli	25.490.000
Condoteli	66.093.000
MFU	10.873.600
SFU	10.950.000
B+B pansioni	2.825.000
Vansmeštajni komercijalni objekti	3.281.250
Water fun centar	7.850.000
Skijaški centar Stara Planina	56.700.600
UKUPNO	210.733.850

Prethodno prikazani iznosi ulaganja u pojedine sadržaje ponude podrazumevaju infrastrukturnu opremljenost sadržaja planiranih na lokaciji Jabučkog Ravništa, odnosno specijalnu skijašku infrastrukturu. Drugim rečima, iskazana se visina ulaganja ne odnosi na potrebna ulaganja u eksternu infrastrukturu, odnosno priključenje na infrastrukturne kapacitete u podnožju Stare planine.

6.2. Ulaganja u kapitalnu infrastrukturu

Budući skijaški centar i turističko selo na Jabučkom ravništu potrebno je povezati sa postojećom infrastrukturnom mrežom u podnožju Stare planine. Pored modernizacije postojećih puteva, reč je o povezivanju na postojeću mrežu elektroosnabdevanja, kanalizacije, vodosnabdevanja i telefonije. Sva potrebna ulaganja povezana s infrastrukturnim povezivanjem Jabučkog Ravništa sa postojećim infrastrukturnim sistemima u podnožju planine snosiće javni sektor.

6.2.1. Saobraćajno povezivanje

Kad je reč o saobraćajnom povezivanju, a prema današnjim saznanjima, postoje dve varijante povezivanja Jabučkog Ravništa sa saobraćajnom mrežom u podnožju Stare planine:

- ➔ prva varijanta, podrazumeva modernizaciju deonice regionalnog puta Knjaževac – Kalna (30 km), odnosno rekonstrukciju postojećeg puta Kalna – Jabučko Ravnište (25 km) na sledećim deonicama:
 - o Balta Berilovac – Janski Most
 - o Oko naselja Crni Vrh
 - o Izgradnja od raskrsnice prema planinarskom domu do Jabučkog Ravništa.
- ➔ druga se varijanta zasniva se na korišćenju postojećeg odličnog magistralnog puta Niš- Pirot- Temska, odnosno izgradnji potpuno novog puta Temska – Mirkovci – Jabučko Ravnište u dužini od 12 km. Iako je nešto skuplja, ova se varijanta procenjuje znatno perspektivnijom s obzirom da omogućava dva ulaza na područje Skijaškog centra.
- ➔ Naš je stav da se trebaju izvesti obe varijante i na taj način ostvariti i južni i severni/severozapadni pristup projektu;
- ➔ Inicijalno se investicije za prvu varijantu procenju u rasponu **od 5 do 6 milijuna evra, a za drugu od 6 do 7 milijuna evra.**

6.2.2. Elektrosnabdevanje

Prema sadašnjim saznanjima, za prvu fazu Projekta neophodna je rekonstrukcija postojećeg dalekovoda na relaciji Kalna – Balta Berilovac – Crni Vrh – Jabučko Ravnište u dužini od oko 12 km. Ovom bi se rekonstrukcijom, a koja pretpostavlja ulaganje od oko **0,5 do 1,0 miliona evra**, obezbedilo 1,2 MW struje, što je dovoljno za prvu fazu izgradnje.

S druge strane, a kad je reč o Projektu u njegovoj celini, potrebna je rekonstrukcija dalekovoda Kalna - Knjaževac i izgradnja dodatnih trafostanica na lokacijama Jabučko Ravnište i Crni Vrh. Ovom rekonstrukcijom, a koja se procenjuje na iznos od oko **2,0 do 3,0 miliona evra**, obezbeđuje se 4 MW struje, što je dovoljno za sve planirane turističke kapacitete. Valja naglasiti da ova rekonstrukcija podrazumeva i spajanje sa kružnim prstenom u Pirotu, pri čemu ovu visinu dodatnih ulaganja u elektrosnabdevanje, u ovom trenutku, nije moguće proceniti.

6.2.3. Kanalizaciona mreža

Za potrebe povezivanja Jabučkog Ravništa sa postojećom kanalizacionom mrežom u podnožju Stare Planine, potrebna je izgradnja kanalizacijskog voda na potezu Jabučko Ravnište - Leskova Ravan - Konjarnik - Golema Reka - Crni Vrh. Potrebna ulaganja procenjuju se na oko 300 evra po korisniku (cena u Evropi je 500 evra). Investicija u kanalizacionu mrežu će zbog potrebe inicijalnih instalacija, u prvoj fazi biti veća od potreba prve faze. Procena ukupne investicije u kanalizacionu mrežu, a koja mora pratiti planiranje i izvedbu cestovnog pravca Kalna-Jabučko Ravnište, iznosi oko **4 do 5 miliona evra**.

6.2.4. Vodosnabdevanje

Za izgradnju turističkih sadržaja na području Jabučkog ravništa neće biti dovoljno osloniti se na vodu iz Dojkinog vrela, budući je ovaj izvor dovoljan samo za izgradnju smeštajnih kapaciteta do 500 ležajeva. U tom smislu, preporučuje se povezivanje sa Zavojskim jezerom (udaljenost 15 km), ili s drugim izvorima na području opštine Piro. Prema prvim informacijama izgradnja sistema vodosnabdevanja baziranog na Zavojskom jezeru jest skupa varijanta. Druga je opcija kaptaža četiri potencijalna izvora na udaljenosti od 6 kilometara od Jabučkog Ravništa, a u vezi s tim rešenjem nužna su dodatna istraživanja koja bi verovatno trebala potvrditi kapacitet vodosnabdevanja od oko 70 litara u sekundi.

Visinu ulaganja u ovom času moguće je samo okvirno proceniti na oko **4 do 5 milijuna evra**.

S druge strane, a kad je reč o izgradnji mikroakumulacija za potrebe zasneživanja skijaških staza, potrebno je raditi na dve lokacije i to:

- ➔ Golema Reka (akumulacija koja opslužuje Jabučko Ravnište i koristi se za osnežavanje)
- ➔ Konjarnik

Procena investicija za ove dve akumulacije procenjuje se sa oko **2 miliona evra**.

6.2.5. Telefonija

Projekt je u celosti pokriven postojećom mrežom Telecoma Srbije, a potrebne se investicije u priključivanje projekta na mrežu Telekoma Srbije procenjuju se na oko **0,5 miliona evra**.

6.2.5. Rekapitulacija ulaganja u eksternu infrastrukturu

Iako smo nastojali doći do puno preciznijih informacija o potrebnim ulaganjima u eksternu infrastrukturu, u ovoj fazi razrade projekta, reč je još uvek o okvirnom i do kraja neproverenom iznosu.

U sklopu dovršenja Prostornog Plana posebne namene područja Stare planine, valjalo bi izvršiti potrebne provere, a kako bi se konačno došlo objektivizovanih iznosa investicionih ulaganja u ovu namenu.

Budući je po definiciji reč o ulaganjima javnog sektora, to jest različitih srpskih javnih preduzeća (s izuzetkom Telekoma Srbije), ulaganja u eksternu infrastrukturu ovog projekta treba pre svega shvatiti kao razvojna ulaganja.

ULAGANJA U KAPITALNU INFRASTRUKTURU	
SAOBRAĆAJ	
Saobraćajno povezivanje - I varijanta	5 do 6 mil. EUR
Saobraćajno povezivanje - II varijanta	6 do 7 mil. EUR
ELEKTROSABDEVANJE	
Rekonstrukcija postojećeg dalekovoda	0,5 do 1,0 mil. EUR
Rekonstrukcija dalekovoda Kalna - Knjaževac i izgradnja dodatnih trafostanica	2 do 3 mil. EUR
KANALIZACIONA MREŽA	4 do 5 mil. EUR
VODOSABDEVANJE	
Vodosnabdevanje I	4 do 5 mil. EUR
Vodosnabdevanje II	oko 2 mil. EUR
TELEFONIJA	oko 0,5 mil EUR
UKUPNO	od 24 do 29,5 mil EUR

6.3. Pretpostavke finansiranja kapaciteta i sadržaja ponude

Za potrebe finansijskih kalkulacija, odnosno ocenu poslovnih performansi pojedinih investicija polazimo od sledećih ključnih pretpostavki:

a) Eksterne investicije u javnu infrastrukturu finansirati će se iz javnih izvora to jest izvora srpskih javnih preduzeća koja po logici stvari infrastrukturno pokrivaju šire područje projekta;

b) Investicije u internu infrastrukturu uključujući interne puteve i razvod bazične infrastrukture, smatramo obavezom privatnih investitora, a kao deo ukupnih preduzetničkih ulaganja;

c) Za sada ne uzimamo u obzir bilo kakve forme podsticaja (zapošljavanje, regresiranje kamata i slično, a što je najavljeno od strane Vlade Republike Srbije;

d) Podrazumevamo da će se bazični model finansiranja na celini kompleksa privatnih investicija odvijati prema uobičajenom svetskom standardu rizičnog kapitala i kredita u odnosu 30% (rizični kapital) i 70% (kreditni poslovnih banaka)

Ovakav je pristup ujedno je i najlogičniji, s obzirom da verno oslikava savremenu praksu u finansiranju preduzetničkih poduhvata u svetu, a projekt Stara Planina svakako pretenduje da bude internacionalizovan u svakom smislu, uključujući i mogućnost da u njegovoj realizaciji budu uključeni i investitori-preduzetnici s domicilom izvan granice Srbije.

Polazeći od uobičajenih uslova kreditiranja u Srbiji, mišljenja smo da za „greenfield“ projekte privatnog sektora na tlu Srbije valja očekivati sledeće kreditne uslove:

- kamatna stopa od 7,0% odsto godišnje (uključujući i cenu obrade kreditnog zahteva);
- rok povrata ne kraći od 10 godina;
- dve godine "grace perioda";
- plaćanje u godišnjim ratama;

S druge strane, a kad je reč o načinu finansiranja izgradnje skijališta sa svim pratećim sadržajima, nezavisno da li će ovde biti reč o investiciji javnog ili privatnog sektora, ili pak neka vrsta javno-privatnog partnerstva, mišljenja smo da bi se ovaj projekt morao povoljnije a zbog delomičnog infrastrukturnog karaktera investicija. U tom smislu predlažemo regresiranje kreditnih uslova za ovu investiciju za najmanje 3% u odnosu na klasične privatne investicije (hoteli, nekretnine i sl). Stoga podrazumevamo sledeće kreditne uslove za investicije u skijalište:

- kamatna stopa od 4,0% odsto godišnje (uključujući i cenu obrade kreditnog zahteva);
- rok povrata ne kraći od 15 godina;
- dve godine "grace perioda";
- plaćanje u godišnjim ratama;

Pitanje će se investicijsko-finansijske politike projekta od ove početne do završne, to jest faze početka investiranja u prvu fazu projekta menjati u zavisnosti od izbora konačnog poslovnog i upravljačkog modela to jest izbora ključnih partnera za ovaj projekt. Stoga za prvu evaluaciju finansijskih performansi projekta, koristimo gornje pretpostavke, a kao prvi okvir za utvrđivanje potrebnih strategija i politika daljeg vođenja ovog projekta.

7. Predvidive tržišne i finansijske performanse

7.1. Metodologija

Detaljne tržišne i finansijske projekcije pripremljene su za:

- destinacijski hotel
- porodične hotele
- B+B pansionere
- condotele
- kuće za smeštaj više porodica (MFU)
- chalette za smeštaj jedne porodice (SFU)
- water fun centar,
- multifunkcionalne vansmeštajne objekte (namenjene sadržajima hrane i pića, trgovinama i servisnim radnjama), odnosno
- skijaški centar.

Sve projekcije izrađene su za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja i zasnivaju se na punim godinama poslovanja, nezavisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. Projekcije su pripremljene koristeći metodu odozdo prema gore, pri čemu se ekonomska isplativost svakog podprojekta posmatra odvojeno. Projekcije se temelje na tržišnim pretpostavkama odnosno budućem tržišnom pozicioniranju predviđenih sadržaja ponude.

Tržišne i finansijske projekcije ne uzimaju u obzir bilo kakve izvanredne tržišne okolnosti koje mogu prouzročiti značajne promene u ponudi i tražnji, te rezultirati neobičnim i neočekivanim prihodima ili rashodima.

Sve finansijske projekcije se temelje na postojećim makroekonomskim uslovima u Srbiji (razina GDP-a i očekivani rast GDP-a, GDP/stanovniku, porezne stope, prosečna mesečna primanja, inflacija, tečaj itd).

Poslovni rezultati su prikazani u skladu sa zahtevima internacionalnog izveštajnog sistema „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI), koji alokira prihode i rashode prema mestu njihovog nastanka, identifikujući na taj način profitabilnost na odelnoj razini.

U projekcijama očekivane dugoročne finansijske profitabilnosti smeštajnih kapaciteta, kao benčmark smo koristili operativne standarde efikasnosti objekata uporedive kategorije u zemljama u okruženju, s obzirom da u Srbiji još uvek nema dovoljan broj primerenih (usporedivih) objekata za benčmarkiranje.

Konačno, svi prihodi i rashodi u Bilansu uspeha prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrednost.

Finansijske projekcije su izrađene u evrima, u stalnim i tekućim cenama.

7.2. Pretpostavke

7.2.1. Centralni destinacijski hotel

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Angažman profesionalne hotelske menadžment kompanije s međunarodno poznatim brandom;
- Primena sistema upravljanja prihodom ("yield management");
- Primena internacionalnog standarda u izveštavanju menadžmenta tj. korišćenje Uniform System of Accounts for Lodging Industry;
- Primena striktnog standarda kontrole troškova u svim hotelskim odeljenjima.
- Objekat će poslovati tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja i prvih 20 dana decembra
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar
Glavna sezona	10 dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Korišćenje smeštajnog kapaciteta Centralnog destinacijskog hotela po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	231	231	231	231	231
Dani poslovanja	60	65	77	163	365
Korišćenje soba	34%	45%	50%	85%	62,1%
Broj prodanih sm. jedinica	4.712	6.757	8.894	32.005	52.368
Prosečna cena (bez PDV)	80,0	95,0	125,0	160,0	138,5
Prihod smeštaja (neto)	376.992	641.891	1.111.688	5.120.808	7.251.379

- U periodu do godine tržišne stabilizacije (četvrta godina poslovanja), Centralni destinacijski hotel će stalno jačati svoj tržišni položaj i nastaviti sa postupnim unapređenjem svojih poslovnih rezultata. Unapređenje tržišnog položaja hotela će se odraziti u postepenom povećanju zauzetosti i prosečne ostvarene cene.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 46,65% u prvoj godini predvidljivog poslovanja do 62,1% u stabilizovanoj (četvrtoj) godini predvidivog poslovanja.
- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidljivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštajne jedinice u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 138 EUR.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 1,85.

- Jake marketinške i prodajne aktivnosti, posebno u prvim godinama predvidljivog poslovanja.
- Prihodi hrane i pića generiraju se na bazi potrošnje hotelskih gostiju, pri čemu svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i jedan obrok u hotelu (prosečna potrošnja od 22,0 evra).
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim hotelskim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat hotela u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju hotelskih rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Operativni (odelni) troškovi su projektovani na temelju standardnog benčmark pristupa, uzimajući pritom za svaki hotelski odel tipični odnos troškova u odnosu na prihode, i to prema standardima internacionalnih kvalitetnih hotela.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu hotela.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Zaposlenost je projektovana na temelju metode odozdo prema gore tj. po pojedinim hotelskim odeljenjima. Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	15	800	144.000
Domaćinstvo	23	700	193.200
Ukupno smeštaj	38	739	337.200
Hrana i piće	60	800	576.000
Sport i rekreacija	4	750	36.000
Administracija	16	1.300	249.600
Marketing i prodaja	9	1.350	142.560
Održavanje	10	750	90.000
UKUPNO	137	872	1.431.360

- Amortizacija je izračunata na temelju amortizacijske stope od 2,5% za građevine, 5% za obrtničko-instalaterske radove i 12,5% za opremu. Izračun amortizacije prikazan je u sledećoj tabeli:

IZRAČUN AMORTIZACIJE

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

Predviđiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	1.233.520,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	12.335.200	2,5%	308.380,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	6.167.600	5,0%	308.380,0
4. Oprema	4.934.080	12,5%	616.760,0
5. UKUPNO	24.670.400	5,0	1.233.520,0

- Zbog pretpostavke o angažovanju profesionalne hotelske management kompanije u svim godinama predvidljivog poslovanja obračunata je i uobičajena naknada za upravljanje u visini od 3,0% na ukupni neto prihod hotela, odnosno 10% na bruto operativnu dobit (GOP).
- U skladu sa važećim sustavom stimulisanja preduzetništva, Centralni destinacijski hotel, usled činjenice da je reč o ulaganju višem od 7,0 miliona evra, odnosno u zapošljavanju preko 100 ljudi neće u prvih 10 godina predvidljivog poslovanja plaćati porez na profit.

7.2.2. Porodični hoteli

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Svaki od tri hotela predviđena prvom faze izgradnje ima svog sopstvenog vlasnika;
- Profesionalno vođenje svakog od objekata od strane iskusnog domaćeg menadžment tima. Moguć je i angažman pokojeg stranog specijalista. Angažman profesionalne hotelske menadžment kompanije se ne predviđa;
- Primena sistema upravljanja prihodom ("yield management");
- Primena striktnog standarda kontrole troškova u svim hotelskim odeljenjima.
- Objekti će poslovati tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja i prvih 20 dana decembra
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar
Glavna sezona	deset dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Korišćenje smeštajnog kapaciteta porodičnih hotela po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE
PORODIČNI HOTELI (3+*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	387	387	387	387	387
Dani poslovanja	60	65	77	163	365
Korištenje soba	33%	40%	55%	85%	62,0%
Broj prodanih sm. jedinica	7.547	10.062	16.389	53.619	87.617
Prosečna cena (bez PDV)	60,0	70,0	90,0	108,0	96,1
Prihod smeštaja (neto)	452.790	704.340	1.475.051	5.790.836	8.423.016

- U četvrtoj godini poslovanja, porodični će se hoteli u celosti tržišno stabilizovati. Do tada će postepeno jačati svoj tržišni položaj i unapređivati svoje poslovne rezultate, što će se odraziti u postepenom povećanju zauzetosti i prosečne ostvarene cene.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 46,5% u prvoj godini predvidivog poslovanja do 62% u stabilizovanoj godini predvidljivog poslovanja.
- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidljivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštajne jedinice u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 96 EUR.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 2,20.
- Intenzivne marketinške i prodajne aktivnosti, posebno u prvim godinama predvidljivog poslovanja.
- Prihodi hrane i pića generišu se na bazi potrošnje hotelskih gostiju, pri čemu svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i jedan obrok u hotelima (prosečna potrošnja od 13,0 evra).
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat hotela u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju hotelskih rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Operativni (odelni) troškovi su projektovani na temelju standardnog benčmark pristupa, uzimajući pritom za svaki hotelski odel tipični odnos troškova u odnosu na prihode, i to u skladu sa standardima internacionalnih kvalitetnih hotela.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu hotela.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

PORODIČNI HOTELI (3+*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	30	800	288.000
Domaćinstvo	32	700	268.800
Ukupno smeštaj	62	748	556.800
Hrana i piće	85	800	816.000
Sport i rekreacija	4	700	33.600
Administracija	20	1.100	264.000
Marketing i prodaja	9	1.200	126.720
Održavanje	12	700	100.800
UKUPNO	192	825	1.897.920

- Izračun amortizacije prikazan je u sledećoj tabeli:

IZRAČUN AMORTIZACIJE**PORODIČNI HOTELI (3+*)**

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	1.174.500	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	11.745.000	2,5%	293.625,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	5.872.500	5,0%	293.625,0
4. Oprema	4.698.000	12,5%	587.250,0
5. UKUPNO	23.490.000	5,0	1.174.500,0

- U skladu sa važećim sistemom stimulisanja preduzetništva, a s obzirom da će u prvoj godini poslovanja iskazati gubitak, u prvih nekoliko godina poslovanja porodični će hoteli biti oslobođeni plaćanja poreza na profit usled primene tzv. sistema prenosa poreznog gubitka.

7.2.3. Condoteli**Tržišno-poslovne pretpostavke**

- Sve smeštajne jedinice se prodaju na tržištu nekretnina individualnim vlasnicima. U fazi izgradnje condotela, kroz tzv. pretprodaju proda se 30% svih planiranih jedinica po ceni od 1.350 evra/m². U prvoj godini poslovanja proda se daljnjih 55% svih smeštajnih jedinica po ceni od 1.420 evra/m², dok se u drugoj godini poslovanja proda preostalih 15% izgrađenih smeštajnih jedinica po ceni od 1.450 evra/m².
- Kupovinom smeštajne jedinice, svaki individualni vlasnik preuzima alikvotni deo kreditnog zaduženja.
- Privatni vlasnici smeštajnih jedinica ih koriste 50 dana godišnje (30 u glavnoj sezoni, 10 u pred i posezoni, 10 u niskoj sezoni). Ostali period sve se jedinice na

bazi „Sell and lease back” koncepta nude na tržištu kao klasične smeštajne jedinice;

- Svaki individualni vlasnik smeštajne jedinice u nekoj od zgrada condotela, idealni je vlasnik i svih ostalih javnih i/ili komercijalnih sadržaja smeštenih u istoj zgradi te ima pravo na učešće u prihodima istih;
- Tržišnu komercijalizaciju smeštajnih jedinica i dnevno operativno poslovanje kapacitetima condotela, za individualne vlasnike, obavlja posebno osnovana menadžment kompanija koja na razini destinacije upravlja i kućama za smeštaj više porodica (MFU) i chaletima za smeštaj jedne porodice SFU), a za adekvatnu naknadu (u skladu s prethodno definisanim uslovima, u skladu s uobičajenim svetskim standardima);
- Komercijalno poslovanje condotela odvija se tokom 315 dana u godini;
- Primena sistema upravljanja prihodom ("yield management");
- Primena internacionalnog standarda u izveštavanju menadžmenta tj. korištenje Uniform System of Accounts for Lodging Industry; odnosno
- Primena striktnog standarda kontrole troškova
- Objekat će poslovati tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja i prvih 20 dana decembra
Pred i posezona	pola maja, jun, septembari i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	januar, februar, mart, jul, august

- Korišćenje smeštajnog kapaciteta condotela po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE CONDOTELI (4*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	721	721	721	721	721
Dani poslovanja	60	35	87	133	315
Korišćenje soba	20%	35%	60%	85%	51,9%
Broj prodanih sm. jedinica	8.652	8.832	37.636	81.509	136.630
Prosečna cena (bez PDV)	49,2	64,0	80,0	100,0	88,9
Prihod smeštaja (neto)	425.678	565.264	3.010.896	8.150.905	12.152.743

- U periodu do godine tržišne stabilizacije (četvrta godina poslovanja), Condoteli će, kao i ostale vrste smeštaja, iz godine u godinu postepeno jačati svoj tržišni položaj i nastaviti sa unapređenjem svojih poslovnih rezultata. Unapređenje tržišnog položaja condotela će se odraziti u postepenom povećanju iskorišćenosti i prosečne ostvarene cene.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 36,3% u prvoj godini predvidivog poslovanja do 51,9% u stabilizovanoj (četvrtoj) godini predvidivog poslovanja.

- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštaja u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 88,9 EUR.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 3,50.
- Jake marketinške i prodajne aktivnosti, posebno u prvim godinama predvidivog poslovanja.
- Condoteli ne ostvaruju dodatne prihode od hrane i pića, budući su svi poslovni prostori, uključujući i objekte hrane i pića dani u najam sitnim preduzetnicima.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat hotela u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju hotelskih rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu hotela.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan dio ovog troška fiksnog karaktera a određeni dio varira u odnosu na zauzetost.
- Zaposlenost je projektovana na temelju metode odozdo prema gore tj. po pojedinim hotelskim odeljenjima. Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

CONDOTELI (4*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Mesečna bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	8	800	76.800
Domaćinstvo	64	700	537.600
Ukupno smeštaj	72	711	614.400
Hrana i piće	0	800	0
Funkcionalni prostor	2	700	16.800
Administracija	3	1.200	43.200
Marketing i prodaja	8	1.200	115.200
Održavanje	10	750	90.000
UKUPNO	95	0	879.600

- Polazeći od činjenice da će se 30% smeštajnih jedinica prodati kroz pretprodaju, dok će se 55% smeštajnih jedinica prodati tokom prve godine, a preostalih 15% smeštajnih jedinica tokom druge godine poslovanja, amortizacija za condotele neće se obračunavati od treće godine poslovanja nadalje. Izračun amortizacije u prvoj i drugoj poslovnoj godini prikazan je u sledeće dve tabele:

IZRAČUN AMORTIZACIJE CONDOTELI (4*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	3.129.650	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	31.296.500	2,5%	782.412,5
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	15.648.250	5,0%	782.412,5
4. Oprema	12.518.600	12,5%	1.564.825,0
5. UKUPNO	62.593.000	5,0	3.129.650,0

IZRAČUN AMORTIZACIJE (nakon prodaje 30% jedinica kroz pretprodaju) CONDOTELI (4*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	2.190.755	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	21.907.550	2,5%	547.688,8
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	10.953.775	5,0%	547.688,8
4. Oprema	8.763.020	12,5%	1.095.377,5
5. UKUPNO	43.815.100	5,0	2.190.755,0

- Zbog pretpostavke o angažovanju profesionalne management kompanije u svim godinama predvidljivog poslovanja obračunata je i uobičajena naknada za upravljanje u visini od 40% na ostvareni neto prihod condotela, umanjeno za troškove direktnih i neraspoređenih plata (administracija, održavanje, marketing i prodaja), troškove podaje, ostale direktne troškove i rezervu za zamenu uništenog inventara i/ili opreme.

7.2.4. Kuće za smještaj nekoliko porodica (MFU)

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Identično kao i u slučaju condotela, sve smještajne jedinice se prodaju na tržištu nekretnina individualnim vlasnicima. U fazi izgradnje kuća za smještaj nekoliko porodica, kroz tzv. pretprodaju prodaje se 40% svih planiranih jedinica po ceni od 1.400 evra/m². U prvoj godini poslovanja prodaje se daljnjih 50% svih smještajnih jedinica po ceni od 1.450 evra/m², dok se u drugoj godini poslovanja prodaje preostalih 10% izgrađenih smještajnih jedinica po ceni od 1.500 evra/m².
- Kupovinom smještajne jedinice, svaki individualni vlasnik preuzima alikvotni deo kreditnog zaduženja.
- Privatni vlasnici smještajnih jedinica ih koriste 50 dana godišnje (30 u glavnoj sezoni, 10 u pred i posezoni, 10 u niskoj sezoni). Ostali period sve se jedinice na

bazi „Sell and lease back” koncepta nude na tržištu kao klasične smeštajne jedinice;

- Tržišnu komercijalizaciju smeštajnih jedinica i dnevno operativno poslovanje kuća za smeštaj nekoliko porodica, za individualne vlasnike, obavlja posebno osnovana menadžment kompanija koja na razini destinacije upravlja i condotelima i chaletima za smeštaj jedne porodice (SFU), a za adekvatnu naknadu (prema prethodno definisanim uslovima, a u skladu s uobičajenim svetskim standardima);
- Komercijalno poslovanje kuća za smeštaj više porodica odvija se tokom 315 dana u godini;
- Primena sistema upravljanja prihodom ("yield management");
- Primena internacionalnog standarda u izveštavanju menadžmenta tj. korištenje Uniform System of Accounts for Lodging Industry; odnosno
- Primena striktnog standarda kontrole troškova.
- Kuće za odmor više porodica poslovaće tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	prvih deset dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Korištenje smeštajnog kapaciteta ovih objekata po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE

MFU (3*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i posezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	136	136	136	136	136
Dani poslovanja	60	35	87	133	315
Korištenje soba	30%	40%	60%	82%	52,9%
Broj prodanih sm. jedinica	2.448	1.904	7.099	14.832	26.283
Prosečna cena (bez PDV)	55,0	65,0	90,0	100,0	90,6
Prihod smeštaja (neto)	134.640	123.760	638.928	1.483.216	2.380.544

- U periodu do godine tržišne stabilizacije (četvrta godina poslovanja), kuće za odmor više porodica postepeno će povećavati iskorišćenost i prosečne ostvarene cene.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 37,1% u prvoj godini predvidivog poslovanja do 52,9% u stabilizovanoj (četvrtoj) godini predvidivog poslovanja.
- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštaja u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 90,6 EUR.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 4,00.

- Intenzivne marketinške i prodajne aktivnosti, posebno u prvim godinama predvidivog poslovanja.
- Kao i condoteli, kuće za odmor više porodica ne ostvaruju dodatne prihode od hrane i pića, budući je ceo raspoloživi prostor namenjen smeštaju. Svoje potrebe za hranom, pićem, zabavom i sličnim aktivnostima, korisnici ovih objekata ostvarivat će u brojnim malim outletima u sklopu turističkog sela.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat hotela u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

MFU (3*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	5	800	48.000
Domaćinstvo	19	700	159.600
Ukupno smeštaj	24	721	207.600
Administracija	2	1.200	28.800
Marketing i prodaja	2	1.200	28.800
Održavanje	3	750	27.000
UKUPNO	31	0	292.200

- Kao i u slučaju condotela, a polazeći od činjenice da će se 40% smeštajnih jedinica prodati kroz pretprodaju, dok će se 50% smeštajnih jedinica prodati tokom prve godine, a preostalih 10% smeštajnih jedinica tokom druge godine poslovanja, amortizacija za ovu vrstu smeštajnih kapaciteta neće se obračunavati od treće godine poslovanja nadalje. Izračun amortizacije u prvoj i drugoj poslovnoj godini prikazan je u sledeće dve tabele:

IZRAČUN AMORTIZACIJE (nakon prodaju 40% jedinica kroz pretprodaju)
MFU (3*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	323.136	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	3.231.360	2,5%	80.784,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	1.615.680	5,0%	80.784,0
4. Oprema	1.292.544	12,5%	161.568,0
5. UKUPNO	6.462.720	5,0	323.136,0

IZRAČUN AMORTIZACIJE (nakon prodaje dodatnih 50% jedinica u prvoj godini)
MFU (3*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	53.856	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	538.560	2,5%	13.464,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	269.280	5,0%	13.464,0
4. Oprema	215.424	12,5%	26.928,0
5. UKUPNO	1.077.120	5,0	53.856,0

- Zbog pretpostavke o angažovanju profesionalne management kompanije u svim godinama predvidljivog poslovanja obračunata je i uobičajena naknada za upravljanje u visini od 40% na ostvareni neto prihod, umanjeno za troškove direktnih i neraspoređenih plata (administracija, održavanje, marketing i prodaja), troškove podaje, ostale direktne troškove i rezervu za zamenu uništenog inventara i/ili opreme.

7.2.5. Chaleti za smještaj jedne porodice (SFU)

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Identično kao i u slučaju condotela i kuća za odmor više porodica, sve smještajne jedinice se prodaju na tržištu nekretnina individualnim vlasnicima. U fazi izgradnje chaleta, kroz tzv. pretprodaju proda se 40% svih planiranih jedinica po ceni od 1.500 evra/m². U prvoj godini poslovanja proda se daljnjih 50% svih smještajnih jedinica po ceni od 1.550 evra/m², dok se u drugoj godini poslovanja proda preostalih 10% izgrađenih smještajnih jedinica po ceni od 1.600 evra/m².
- Kupovinom smještajne jedinice, svaki individualni vlasnik preuzima alikvotni deo kreditnog zaduženja.
- Privatni vlasnici smještajnih jedinica ih koriste 50 dana godišnje (30 u glavnoj sezoni, 10 u pred i posezoni, 10 u niskoj sezoni). Ostali period sve se jedinice na bazi „Sell and lease back” koncepta nude na tržištu kao klasične smještajne jedinice;
- Tržišnu komercijalizaciju smještajnih jedinica i dnevno operativno poslovanje chaleta za smještaj jedne porodice, za individualne vlasnike, obavlja posebno osnovana menadžment kompanija koja na razini destinacije upravlja i condotelima

i kućama za smještaj više porodica (MFU), a za adekvatnu naknadu (u skladu s prethodno definisanim uslovima, u skladu s uobičajenim svetskim standardima);

- Komercijalno poslovanje chaleta odvija se tokom 315 dana u godini;
- Primena sistema upravljanja prihodom ("yield management");
- Primena internacionalnog standarda u izveštavanju menadžmenta tj. korištenje Uniform System of Accounts for Lodging Industry; odnosno
- Primena striktnog standarda kontrole troškova.
- Chaleti će da posluju tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	10 dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Korišćenje smeštajnog kapaciteta ovih objekata po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE

SFU (4*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	90	90	90	90	90
Dani poslovanja	60	35	87	133	315
Korišćenje soba	30%	40%	65%	85%	55,2%
Broj prodanih sm. jedinica	1.620	1.260	5.090	10.175	18.144
Prosečna cena (bez PDV)	80,0	100,0	110,0	130,0	117,8
Prihod smeštaja (neto)	129.600	126.000	559.845	1.322.685	2.138.130

- Četvrta poslovna godina predstavljaće godinu tržišne stabilizacije. Do te će godine chaleti postepeno će povećavati zauzetost i prosečne ostvarene cene.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 41,42% u prvoj godini predvidljivog poslovanja do 55,2% u stabilizovanoj godini predvidivog poslovanja.
- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštaja u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 117,8 evra.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 4,20.
- Intenzivne marketinške i prodajne aktivnosti, posebno u prvim godinama predvidivog poslovanja.
- Kao i kuće za odmor više porodica, chaleti ne ostvaruju dodatne prihode od hrane i pića, budući je ceo raspoloživi prostor namenjen smeštaju. Svoje potrebe za hranom, pićem, zabavom i sličnim aktivnostima, korisnici ovih objekata ostvarivat će u brojnim malim outletima u sklopu turističkog sela.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.

- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat chaleta u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

SFU (4*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	4	800	38.400
Domaćinstvo	18	700	151.200
Ukupno smeštaj	22	718	189.600
Administracija	2	1.200	28.800
Marketing i prodaja	2	1.200	28.800
Održavanje	3	750	27.000
UKUPNO	29	0	274.200

- Kao i kod condotela i kuća za odmor nekoliko porodica, a polazeći od činjenice da će se 40% smeštajnih jedinica prodati kroz pretprodaju, dok će se 50% smeštajnih jedinica prodati tokom prve godine, a preostalih 10% smeštajnih jedinica tokom druge godine poslovanja, amortizacija za ovu vrstu smeštajnih kapaciteta neće se obračunavati od treće godine poslovanja nadalje. Izračun amortizacije u prvoj i drugoj poslovnoj godini prikazan je u sledeće dve tabele:

IZRAČUN AMORTIZACIJE (nakon prodaje 40% jedinca kroz pretprodaju)
SFU (4*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	337.500	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	3.375.000	2,5%	84.375,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	1.687.500	5,0%	84.375,0
4. Oprema	1.350.000	12,5%	168.750,0
5. UKUPNO	6.750.000	5,0	337.500,0

IZRAČUN AMORTIZACIJE (nakon prodaje dodatnih 50% jedinica u prvoj godini)
SFU (4*)

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	56.250	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	562.500	2,5%	14.062,5
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	281.250	5,0%	14.062,5
4. Oprema	225.000	12,5%	28.125,0
5. UKUPNO	1.125.000	5,0	56.250,0

- Zbog pretpostavke o angažovanju profesionalne management kompanije u svim godinama predvidivog poslovanja obračunata je i uobičajena naknada za upravljanje u visini od 40% na ostvareni neto prihod, umanjeno za troškove direktnih i neraspoređenih plata (administracija, održavanje, marketing i prodaja), troškove podaje, ostale direktne troškove i rezervu za zamenu uništenog inventara i/ili opreme.

7.2.6. B+B pansioni

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Svaki od nekoliko B+B pansiona predviđenih prvom faze izgradnje ima svog sopstvenog vlasnika;
- Profesionalno vođenje svakog od objekata od strane vlasnika;
- Objekti će poslovati tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar, dvadeset dana decembra
Glavna sezona	deset dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Korišćenje smeštajnog kapaciteta B+B pansiona po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini prikazano je u sledećoj tabeli:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE STABILIZACIJE
B+B PANSIONI (3*)

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Broj smeštajnih jedinica	60	60	60	60	60
Dani poslovanja	60	45	97	163	365
Korištenje soba	15%	30%	55%	75%	54,3%
Broj prodanih sm. jedinica	540	810	3.201	7.335	11.886
Prosečna cena (bez PDV)	36,9	53,3	65,0	80,0	72,2
Prihod smeštaja (neto)	19.926	43.173	208.065	586.800	857.964

- Objekti će se tržišno stabilizovati u četvrtoj godini poslovanja.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih soba te rastuća zauzetost od 40,7% u prvoj godini predvidljivog poslovanja do 54,3% u stabilizovanoj godini predvidljivog poslovanja.
- Porast prosečnih cena smeštaja u periodu od prve do četvrte godine predvidljivog poslovanja za 20%.
- Prosečna cena smeštajne jedinice u stabilizovanoj godini poslovanja u visini od 72,18 EUR.
- Faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) iznosi 2,20.
- Prihodi hrane i pića generišu se na bazi potrošnje gostiju, pri čemu svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i jedan obrok (prosečna potrošnja od 5,0 evra).
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Operativni (odelni) troškovi su projektovani na temelju standardnog benčmark pristupa, uzimajući pritom tipični odnos troškova u odnosu na prihode, i to sukladno internacionalnim standardima.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

B+B PANSIONI (3*)

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Recepcija	4	800	38.400
Domaćinstvo	4	700	33.600
Ukupno smeštaj	8	750	72.000
Hrana i piće	10	800	96.000
Administracija	2	1.100	26.400
Marketing i prodaja	1	1.200	14.400
UKUPNO	21	0	208.800

- Izračun amortizacije prikazan je u sledećoj tabeli:

IZRAČUN AMORTIZACIJE**B+B PANSIONI (3*)**

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	131.250,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	1.312.500	2,5%	32.812,5
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	656.250	5,0%	32.812,5
4. Oprema	525.000	12,5%	65.625,0
5. UKUPNO	2.625.000	5,0	131.250,0

- U skladu sa važećim sustavom stimulisanja preduzetništva, a s obzirom da će u prvoj godini poslovanja iskazati gubitak, u prvih nekoliko godina poslovanja B+B pansioni biti oslobođeni plaćanja poreza na profit usled primene tzv. sistema prenosa poreznog gubitka.

7.2.7. Water fun centar**Tržišno-poslovne pretpostavke**

- Water fun centar ima svog sopstvenog vlasnika koji vodi objekat zajedno sa svojim menadžment timom;
- Pojedine usluge i/ili sadržaji Centra mogu da se „outsorsiraju“ (*outsourcing*) (npr. wellness i beauty tretmani, fitness i sl.);
- Centar će da posluje tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	10 dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Water fun centar će predstavljati centralni miting point kojim će se koristiti uglavnom gosti turističkog sela.

- Glavni izvor prihoda centar će generisati svoje kroz tiketing i velnes tretmane. U sledećoj tabeli je iskazana prosečna dnevna potrošnja po korisniku, po sezonama u stabilizovanoj poslovnoj godini:

PREDVIDIVI POSLOVNI PARAMETRI U GODINI TRŽIŠNE NORMALIZACIJE

WATER FUN CENTAR

	Izvan sezone	Niska sezona	Pred i po-sezona	Glavna sezona	Godišnji prosek
Dani poslovanja	60	45	97	163	365
Broj korisnika	1.395	2.930	19.546	70.742	94.612
Prosečna dnevna potrošnja (bez PDV)	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
Prihod centra (neto)	23.715,0	49.801,5	332.273,5	1.202.614,0	1.608.404,0

- Četvrta poslovna godina predstavljaće godinu tržišne stabilizacije. Do te će se godine, paralelno s popunjenošću smeštajnih objekata, postepeno povećavati broj posetioaca, dok se prosečno ostvarene cene neće menjati u odnosu na prvu poslovnu godinu.
- Osim prosečne dnevna potrošnja za u visini od 17,0 EUR za osnovne usluge Centra, procenjena je potrošnja od 2,5 EUR po posetitelju za konzumaciju hrane i pića.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat Centra u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- U projektovanju rashoda koristili smo model s varijabilnim i fiksnim komponentama troškova. Varijabilna komponenta troškova je direktno zavisna od iskorišćenosti i nivoa prihoda.
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

WATER FUN CENTAR

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Hrana i piće	4	700	33.600
Fitness	4	700	33.600
Wellness	20	900	216.000
Administracija	3	1.200	43.200
Marketing i prodaja	2	1.000	24.000
Održavanje	5	750	45.000
UKUPNO	38	0	395.400

- Izračun amortizacije je prikazan u sledećoj tablici:

IZRAČUN AMORTIZACIJE WATER FUN CENTAR

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	370.000,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	3.700.000,0	2,5%	92.500,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	1.850.000,0	5,0%	92.500,0
4. Oprema	1.480.000,0	12,5%	185.000,0
5. UKUPNO	7.400.000,0	5,0	370.000,0

7.2.8. Multifunkcionalni vansmeštajni objekti

Tržišno-poslovne pretpostavke

- Ove objekte može da poseduje jedan vlasnik, odnosno više njih po modelu 1 objekat – jedan vlasnik;
- Vlasnik/vlasnici vode objekte neposredno, zajedno sa svojim menadžment timom;
- Pojedine usluge, sadržaji i/ili prostori u svakom od objekata daju se u najam malim preduzetnicima, a za obavljanje unapred dogovorene delatnosti (maksimalno u funkciji korisnika smeštajnih jedinica i njihovih potreba);
- Ovi objekti poslovaće tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	10 dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Pojedine sadržaje i prostore ovih objekata koristiće uglavnom gosti turističkog sela, ali i jednodnevni posetioči.
- Četvrta poslovna godina predstavljaće godinu tržišne stabilizacije. Do te će se godine postepeno povećavati broj unajmljenih lokala, dok se prosečno ostvarene cene najma neće menjati u odnosu na prvu poslovnu godinu.
- Prosečna visina najma po m² poslovnog prostora predviđena je u visini od 15,0 EUR.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat ovih objekata u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije je projektovan na način da je znatan deo ovog troška fiksnog karaktera a određeni deo varira u odnosu na zauzetost.

- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Administracija	2	1.100	26.400
Marketing i prodaja	1	1.000	12.000
Održavanje	2	700	16.800
UKUPNO	5	0	55.200

- Izračun amortizacije je prikazan u sledećoj tablici:

IZRAČUN AMORTIZACIJE**MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI**

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	154.062,5	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	1.540.625,0	2,5%	38.515,6
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	770.312,5	5,0%	38.515,6
4. Oprema	616.250,0	12,5%	77.031,3
5. UKUPNO	3.081.250,0	5,0	154.062,5

7.2.9. Skijaški centar Stara Planina**Tržišno-poslovne pretpostavke**

- Skijaški centar biće u vlasništvu javnog sektora;
- Skijaškim će centrom upravljati specijalizovano javno preduzeće, odnosno menadžment tim koji će angažovati javni sektor kao vlasnik;
- Objekti i sadržaji Skijaškog centra poslovaće tokom cele godine, pri čemu se trajanje sezone definiše na sledeći način:

Izvan sezone	oktobar i novembar
Niska sezona	april, pola maja
Pred i posezona	pola maja, jun, septembar i prvih 20 dana decembra
Glavna sezona	10 dana decembra, januar, februar, mart, jul, august

- Pojedine sadržaje Skijaškog centra koristiće uglavnom gosti turističkog sela, ali i jednodnevni posetioči.
- Prihode Skijaškog centra predstavljaće prihodi od prodaje skijaških karata (ski paseva), prihodi od hrane i pića, prihodi od servisiranja skijaške (i druge) opreme, prihodi od najma trgovačkih prostora, odnosno prihodi od ostalih (letnjih) usluga kao što su tubing, snežne saonice, bungee trampolin, najam bicikla, panoramska vožnja žičarom, bobkart i sl.
- Stabilan postepen porast ukupnog broja prodanih usluga do četvrte poslovne godina koja predstavlja godinu tržišne stabilizacije.

- Prosečne cene pojedinih vrsta usluga Skijaškog centra neće se menjati tokom posmatranog perioda.
- Prosečna cena ski pasa računata je na dnevnoj bazi i iznosiće 15 evra.
- Pretpostavljeno trajanje skijaške sezone je 120 dana, pri čemu je iskorišćenost na nivou sezone u stabilizovanoj godini 80%.
- Prosečna cena po konzumaciji hrane i pića je projektovana na nivou od 4 evra.
- Prosečna visina najma po m² poslovnog prostora predviđena je u visini od 15,0 EUR mesečno.
- Cena popravka opreme planirana je u visini os 25 evra po popravku.
- Prihodi i rashodi su projektovani koristeći metodu odozdo prema gore, po pojedinim odeljenjima.
- Nakon stabilizovanja poslovanja u 4. poslovnoj godini, poslovni rezultat u svim narednim godinama poslovanja neće se menjati (pretpostavlja se da će se zadržati stabilni i nepromenjeni odnosi između prihoda i rashoda).
- Neraspoređeni troškovi kao administracija, održavanje i marketinški izdaci su projektovani kao standardni udeli u ukupnom prihodu.
- Trošak energije predstavlja najznačajaniji trošak poslovanja i funkcionisanja skijaškog centra, te je projektovan na nivou od 35% od ukupnog prihoda.
- Projektovani prosečni broj zaposlenih na bazi sati rada kao i kalkulacija plata za prvu godinu predvidljivog poslovanja, prikazani su u sledećoj tabeli:

SKIJAŠKI CENTAR

KALKULACIJA PLATA	Broj zaposlenih	Bruto plata	Ukupno plate (EUR)
Hrana i piće	20	700,0	168.000
Ski liftovi	35	700,0	294.000
Ostale aktivnosti	15	700,0	126.000
Administracija	3	1.000,0	36.000
Marketing i prodaja	2	1.000,0	24.000
Održavanje	12	700,0	100.800
UKUPNO	87	8.606,9	748.800

- Izračun amortizacije je prikazan u sledećoj tablici:

IZRAČUN AMORTIZACIJE

SKI CENTAR STARA PLANINA

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	1.934.000,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	27.383.300,0	2,5%	684.582,5
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	25.734.300,0	5,0%	1.286.715,0
4. Oprema	1.649.000,0	12,5%	206.125,0
5. UKUPNO	56.700.600,0	3,8	2.177.422,5

7.2.10. Prikaz ključnih pokazatelja poslovanja smeštajnih objekata

STARA PLANINA - DESTINACIJSKI HOTELI I STRUKTURA SMEŠTAJA - KLJUČNI INDIKATORI - STABILIZOVANA GODINA							
	stalne cene						
	DESTINACIJSKI HOTEL - 5*	PORODIČNI HOTELI - 3* *	B&B PANSIONI - 3*	CONDOTELI - 4*	VIŠEPORODIČNE JEDINICE (MFU) - 3*	POJEDINAČNE PORODIČNE JEDINICE (SFU) - 4*	DESTINACIJA - UKUPNO -
Broj smeštajnih jedinica	231	387	60	721	136	90	1.625
Broj ležajeva	578	1.161	180	3.053	680	540	6.192
Broj operativnih dana u godini	365	365	365	315	315	315	365
Broj raspoloživih soba	84.315	141.255	21.900	227.115	42.840	28.350	545.775
Broj raspoloživih ležajeva	210.970	423.765	65.700	961.695	214.200	170.100	2.046.430
Broj prodatih soba	52.368	87.617	11.886	136.630	26.283	18.144	332.927
Stopa zauzetosti soba (u %)	62,1%	62,0%	54,3%	51,9%	52,9%	55,2%	61,0%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,85	2,20	2,20	3,50	4,00	4,20	2,93
Broj noćenja	96.880	192.757	26.149	478.203	105.133	76.205	975.328
Stopa zauzetosti ležajeva (u %)	45,9%	45,5%	39,8%	49,7%	49,1%	44,8%	47,7%
Prosečna neto cena sobe (u EUR)	€ 138,47	€ 96,13	€ 72,18	€ 88,95	€ 90,57	€ 117,84	€ 99,73
Neto prihodi od smeštaja (u EUR)	€ 7.251.379,-	€ 8.423.016,-	€ 857.964,-	€ 12.152.743,-	€ 2.380.544,-	€ 2.138.130,-	€ 33.203.776,-
Smeštaj - učešće u ukupnim neto prihodima (u %)	72,7%	75,2%	86,0%	80,9%	98,0%	98,0%	79,5%
Ostali operativni prihodi (u EUR)	€ 2.717.650,-	€ 2.779.301,-	€ 139.326,-	€ 2.860.527,-	€ 47.611,-	€ 42.763,-	€ 8.587.177,-
Ostali operativni prihodi - učešće u ukupnim neto prihodima (u %)	27,3%	24,8%	14,0%	19,1%	2,0%	2,0%	20,5%
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	€ 9.969.029,-	€ 11.202.317,-	€ 997.290,-	€ 15.013.271,-	€ 2.428.155,-	€ 2.180.893,-	€ 41.790.954,-
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	€ 86,00	€ 59,63	€ 39,18	€ 53,51	€ 55,57	€ 75,42	€ 60,84
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	€ 43.156,-	€ 28.947,-	€ 16.621,-	€ 20.823,-	€ 17.854,-	€ 24.232,-	€ 25.718,-

stalne cene

7.3. Finansijske projekcije

7.3.1. Centralni destinacijski hotel

Polazeći od prethodno definisanih operativnih pretpostavki poslovanja, za očekivati je da će Centralni destinacijski hotel u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 9,9 miliona evra. Detaljna projekcija prihoda Centralnog destinacijskog hotela za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.1.1.

PROJEKCIJA PRIHODA

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smeštajnih jedinica	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
Broj kreveta	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
Korišćenje smeštajnih jedinica (%)	46,6%	52,8%	59,0%	62,1%	62,1%	62,1%	62,1%	62,1%	62,1%	62,1%	62,1%
Prosečna cena smeštajne jedinice (EUR)	110,78	124,62	131,55	138,47	138,47	138,47	138,47	138,47	138,47	138,47	138,47
Prodane smeštajne jedinice	39.276	44.513	49.749	52.368	52.368	52.368	52.368	52.368	52.368	52.368	52.368
DOF	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
Broj noćenja	72.660	82.348	92.036	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880
PRIHOD SMEŠTAJA	4.350.827	5.547.305	6.544.369	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379
Broj noćenja	72.660	82.348	92.036	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880	96.880
Hrana i piće po noćenju (EUR)	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0
PRIHODI HRANE I PIĆA	1.598.524	1.811.661	2.024.797	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365
Prihodi kongresa/banketa	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Najam ureda	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Prihodi trgovine - najam	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Ostalo	108.771	138.683	163.609	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284
OSTALI PRIHODI	513.771	543.683	568.609	586.284	586.284	586.284	586.284	586.284	586.284	586.284	586.284
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	6.463.122	7.902.648	9.137.776	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029
UKUPNI PRIHOD	6.463.122	7.902.648	9.137.776	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029

Pod pretpostavkom profesionalnog menadžment standarda u Hotelu, te uzimajući u obzir očekivane trendove budućeg rasta životnog standarda Srbije, a time i tražnje za kvalitetnim hotelskim odmorom, operativne performanse ovog objekta od prve do četvrte poslovne godine trebale bi odražavati održivi postepeni rast i postizanje vrlo visoke razine bruto operativne dobiti (s 41,7% na 51%). S druge strane, stopa EBITDA-e (zarada prije kamata, poreza i amortizacije) kreće se na nivou do 38,8% ostvarenog prihoda u celom stabilizovanom periodu.

Detaljni iskaz bilansa uspeha Centralnog destinacijskog hotela u stalnim i tekućim cenama iskazan je u sledeće dve tabelle:

Tabela 7.3.1.2

BILANS USPEHA

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Smeštaj	4.350.827	5.547.305	6.544.369	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379	7.251.379
Hrana i piće	1.598.524	1.811.661	2.024.797	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365	2.131.365
Funkcionalni prostor	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Uredski prostor - najam	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Trgovine - najam	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Ostalo	108.771	138.683	163.609	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	6.463.122	7.902.648	9.137.776	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029	9.969.029
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Smeštaj	217.541	277.365	327.218	362.569	362.569	362.569	362.569	362.569	362.569	362.569	362.569
Hrana i piće	639.410	724.664	809.919	852.546	852.546	852.546	852.546	852.546	852.546	852.546	852.546
Ukupno	856.951	1.002.029	1.137.137	1.215.115	1.215.115	1.215.115	1.215.115	1.215.115	1.215.115	1.215.115	1.215.115
DIREKTNE PLAĆE											
Smeštaj	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200	337.200
Hrana i piće	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000
Ostalo	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Ukupno	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200	949.200
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Smeštaj	108.771	138.683	163.609	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284	181.284
Hrana i piće	79.926	90.583	101.240	106.568	106.568	106.568	106.568	106.568	106.568	106.568	106.568
Ukupno	188.697	229.266	264.849	287.853	287.853	287.853	287.853	287.853	287.853	287.853	287.853
ODELNI PROFIT											
Smeštaj	3.687.315	4.794.057	5.716.342	6.370.325	6.370.325	6.370.325	6.370.325	6.370.325	6.370.325	6.370.325	6.370.325
Hrana i piće	303.188	420.413	537.638	596.251	596.251	596.251	596.251	596.251	596.251	596.251	596.251
Funkcionalni prostor	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Uredski prostor - najam	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Trgovine - najam	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Ostalo	72.771	102.683	127.609	145.284	145.284	145.284	145.284	145.284	145.284	145.284	145.284
UKUPNO	4.468.274	5.722.153	6.786.589	7.516.861	7.516.861	7.516.861	7.516.861	7.516.861	7.516.861	7.516.861	7.516.861
NERASPOREĐENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600
Marketing i prodaja	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560	142.560
Održavanje	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Ukupno	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160	482.160
OSTALI TROŠKOVI											
Osnovna menadžment naknada	193.894	237.079	274.133	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071
Administracija	323.156	395.132	456.889	498.451	498.451	498.451	498.451	498.451	498.451	498.451	498.451
Marketing i prodaja	258.525	316.106	365.511	398.761	398.761	398.761	398.761	398.761	398.761	398.761	398.761
Održavanje	226.209	276.593	319.822	348.916	348.916	348.916	348.916	348.916	348.916	348.916	348.916
Energija	290.840	355.619	411.200	448.606	448.606	448.606	448.606	448.606	448.606	448.606	448.606
Ukupno	1.292.624	1.580.530	1.827.555	1.993.806	1.993.806	1.993.806	1.993.806	1.993.806	1.993.806	1.993.806	1.993.806
G.O.P.											
GOP	2.693.490	3.659.463	4.476.874	5.040.895	5.040.895	5.040.895	5.040.895	5.040.895	5.040.895	5.040.895	5.040.895
FIKSNI TROŠKOVI											
Stimulativna menadžment naknada	269.349	365.946	447.687	504.090	504.090	504.090	504.090	504.090	504.090	504.090	504.090
Porezi i takse	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262	129.262
Premije osiguranja	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336	116.336
Rezerva za zamenu	193.894	237.079	274.133	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071	299.071
Amortizacija	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520
Ostalo	64.631	65.601	66.585	67.583	68.597	69.626	70.671	71.731	72.807	73.899	75.007
Ukupno	2.006.992	2.147.745	2.358.902	2.499.398	2.550.257	2.551.286	2.552.330	2.553.390	2.554.466	2.555.558	2.556.667
EBIT											
EBIT	686.497	1.511.718	2.117.972	2.541.497	2.490.638	2.489.609	2.488.565	2.487.505	2.486.429	2.485.337	2.484.228
KAMATE											
Kamate	1.306.850	1.306.850	1.306.850	1.176.165	1.045.480	914.795	784.110	653.425	522.740	392.055	261.370
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-620.352	204.869	811.123	1.365.333	1.445.159	1.574.815	1.704.455	1.834.080	1.963.689	2.093.282	2.222.858
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	222.286
Neto profit	-620.352	204.869	811.123	1.365.333	1.445.159	1.574.815	1.704.455	1.834.080	1.963.689	2.093.282	2.000.573
EBITDA	1.920.017	2.745.238	3.351.492	3.775.017	3.724.158	3.723.129	3.722.085	3.721.025	3.719.949	3.718.857	3.717.748

Tabela 7.2.1.3.

BILANS USPEHA

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)						tekuće cene						
	EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI												
Smeštaj		4.350.827	5.647.156	6.782.087	7.650.044	7.787.745	7.927.924	8.070.627	8.215.898	8.363.784	8.514.332	8.667.590
Hrana i piće		1.598.524	1.844.270	2.098.346	2.248.543	2.289.017	2.330.219	2.372.163	2.414.862	2.458.330	2.502.580	2.547.626
Funkcionalni prostor		225.000	229.050	233.173	237.370	241.643	245.992	250.420	254.928	259.516	264.188	268.943
Uredski prostor - najam		105.000	106.890	108.814	110.773	112.767	114.796	116.863	118.966	121.108	123.288	125.507
Trgovine - najam		75.000	76.350	77.724	79.123	80.548	81.997	83.473	84.976	86.505	88.063	89.648
Ostalo		108.771	141.179	169.552	191.251	194.694	198.198	201.766	205.397	209.095	212.858	216.690
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		6.463.122	8.044.896	9.469.696	10.517.104	10.706.412	10.899.127	11.095.312	11.295.027	11.498.338	11.705.308	11.916.004
ODELNI TROŠKOVI												
TROŠKOVI PRODAJE												
Smeštaj		217.541	282.358	339.104	382.502	389.387	396.396	403.531	410.795	418.189	425.717	433.380
Hrana i piće		639.410	737.708	839.338	899.417	915.607	932.088	948.865	965.945	983.332	1.001.032	1.019.050
Ukupno		856.951	1.020.066	1.178.443	1.281.919	1.304.994	1.328.484	1.352.397	1.376.740	1.401.521	1.426.748	1.452.430
DIREKTNE PLAĆE												
Smeštaj		337.200	343.270	349.448	355.739	362.142	368.660	375.296	382.052	388.929	395.929	403.056
Hrana i piće		576.000	586.368	596.923	607.667	618.605	629.740	641.075	652.615	664.362	676.320	688.494
Ostalo		36.000	36.648	37.308	37.979	38.663	39.359	40.067	40.788	41.523	42.270	43.031
Ukupno		949.200	966.286	983.679	1.001.385	1.019.410	1.037.759	1.056.439	1.075.455	1.094.813	1.114.520	1.134.581
OSTALI TROŠKOVI ODELA												
Smeštaj		108.771	141.179	169.552	191.251	194.694	198.198	201.766	205.397	209.095	212.858	216.690
Hrana i piće		79.926	92.214	104.917	112.427	114.451	116.511	118.608	120.743	122.916	125.129	127.381
Ukupno		188.697	233.392	274.469	303.678	309.144	314.709	320.374	326.141	332.011	337.987	344.071
ODELNI PROFIT												
Smeštaj		3.687.315	5.162.708	6.263.086	7.103.054	7.230.909	7.361.066	7.493.565	7.628.449	7.765.761	7.905.545	8.047.844
Hrana i piće		303.188	975.545	1.162.319	1.258.374	1.281.025	1.304.083	1.327.556	1.351.452	1.375.779	1.400.543	1.425.752
Funkcionalni prostor		225.000	192.402	195.865	199.391	202.980	206.633	210.353	214.139	217.994	221.918	225.912
Uredski prostor - najam		105.000	-630.818	-730.524	-788.645	-802.840	-817.291	-832.003	-846.979	-862.224	-877.744	-893.544
Trgovine - najam		75.000	76.350	77.724	79.123	80.548	81.997	83.473	84.976	86.505	88.063	89.648
Ostalo		72.771	141.179	169.552	191.251	194.694	198.198	201.766	205.397	209.095	212.858	216.690
UKUPNO		4.468.274	5.917.365	7.138.023	8.042.549	8.187.315	8.334.686	8.484.711	8.637.435	8.792.909	8.951.182	9.112.303
NERASPOREĐENI TROŠKOVI												
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI												
Administracija		249.600	254.093	258.666	263.322	268.062	272.887	277.799	282.800	287.890	293.072	298.347
Marketing i prodaja		142.560	145.126	147.738	150.398	153.105	155.861	158.666	161.522	164.430	167.389	170.402
Održavanje		90.000	91.620	93.269	94.948	96.657	98.397	100.168	101.971	103.807	105.675	107.577
Ukupno		482.160	490.839	499.674	508.668	517.824	527.145	536.634	546.293	556.126	566.137	576.327
OSTALI TROŠKOVI												
Osnovna menadžment naknada		193.894	241.347	284.091	315.513	321.192	326.974	332.859	338.851	344.950	351.159	357.480
Administracija		323.156	402.245	473.485	525.855	535.321	544.956	554.766	564.751	574.917	585.265	595.800
Marketing i prodaja		258.525	321.796	378.788	420.684	428.256	435.965	443.812	451.801	459.934	468.212	476.640
Održavanje		226.209	281.571	331.439	368.099	374.724	381.469	388.336	395.326	402.442	409.686	417.060
Energija		290.840	362.020	426.136	473.270	481.789	490.461	499.289	508.276	517.425	526.739	536.220
Ukupno		1.292.624	1.608.979	1.893.939	2.103.421	2.141.282	2.179.825	2.219.062	2.259.005	2.299.668	2.341.062	2.383.201
G.O.P.												
GOP		2.693.490	3.817.547	4.744.409	5.430.460	5.528.208	5.627.716	5.729.015	5.832.137	5.937.115	6.043.983	6.152.775
FIKSNI TROŠKOVI												
Stimulativna menadžment naknada		269.349	381.755	474.441	543.046	552.821	562.772	572.901	583.214	593.712	604.398	615.278
Porezi i takse		129.262	131.589	133.958	136.369	138.824	141.322	143.866	146.456	149.092	151.776	154.508
Premije osiguranja		116.336	118.430	120.562	122.732	124.941	127.190	129.480	131.810	134.183	136.598	139.057
Rezerva za zamenu		193.894	241.347	378.788	473.270	535.321	544.956	554.766	564.751	574.917	585.265	595.800
Amortizacija		1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520
Ostalo		64.631	66.782	69.003	71.299	73.671	76.122	78.655	81.272	83.976	86.769	89.656
Ukupno		2.006.992	2.173.422	2.410.272	2.580.236	2.659.098	2.685.883	2.713.188	2.741.023	2.769.399	2.798.327	2.827.819
EBIT												
EBIT		686.497	1.644.125	2.334.138	2.850.224	2.869.110	2.941.833	3.015.827	3.091.114	3.167.716	3.245.656	3.324.957
KAMATE												
Kamate		1.306.850	1.330.373	1.354.320	1.240.828	1.122.811	1.000.144	872.697	740.338	602.931	460.338	312.416
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK												
Profit pre poreza na profit/gubitak		-620.352	313.752	979.818	1.609.396	1.746.299	1.941.689	2.143.130	2.350.776	2.564.785	2.785.318	3.012.540
NETO PROFIT												
Porez na profit		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	301.254
Neto profit		-620.352	313.752	979.818	1.609.396	1.746.299	1.941.689	2.143.130	2.350.776	2.564.785	2.785.318	2.711.286
EBITDA		1.920.017	2.877.645	3.567.658	4.083.744	4.102.630	4.175.353	4.249.347	4.324.634	4.401.236	4.479.176	4.558.477

7.3.2. Porodični hoteli

Polazeci od prethodno definisanih operativnih pretpostavki poslovanja, za očekivati je da će porodični hoteli u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 11,2 miliona evra. Detaljna projekcija prihoda ove skupine smeštajnih objekata za prvu i sledećih deset godina predvidivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.2.1.

PROJEKCIJA PRIHODA
PORODIČNI HOTELI (3+*)

	u stalnim cenama										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smeštajnih jedinica	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387
Broj kreveta	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161
Korišćenje smeštajnih jedinica (%)	46,5%	52,7%	58,9%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%
Prosečna cena smeštajne jedinice (EUR)	76,91	86,52	91,33	96,13	96,13	96,13	96,13	96,13	96,13	96,13	96,13
Prodane smeštajne jedinice	65.713	74.474	83.236	87.617	87.617	87.617	87.617	87.617	87.617	87.617	87.617
DOF	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Broj noćenja	144.568	163.843	183.119	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757
PRIHOD SMEŠTAJA	5.053.810	6.443.607	7.601.772	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016
Broj noćenja	144.568	163.843	183.119	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757	192.757
Hrana i piće po noćenju (EUR)	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
PRIHODI HRANE I PIĆA	1.879.380	2.129.964	2.380.548	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840
Prihodi kongresa/banketa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Najam ureda	84.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Prihodi trgovine - najam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	101.076	128.872	152.035	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460
OSTALI PRIHODI	185.076	233.872	257.035	273.460	273.460	273.460	273.460	273.460	273.460	273.460	273.460
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	7.118.266	8.807.444	10.239.356	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317
UKUPNI PRIHOD	7.118.266	8.807.444	10.239.356	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317

Nadalje, predvidljive operativne performanse ove skupine smeštajnih objekata iskazuju kvalitetan i održiv postepeni rast nivoa bruto operativne dobiti (od 38,3% u prvoj godini poslovanja do 48,3% u godini tržišne normalizacije). S druge strane, stopa EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 41% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za porodične hotele u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.2.2.

BILANS USPEHA
PORODIČNI HOTELI (3+*)

PORODIČNI HOTELI (3+*)		u stalnim cenama									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Smeštaj	5.053.810	6.443.607	7.601.772	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016	8.423.016
Hrana i piće	1.879.380	2.129.964	2.380.548	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840	2.505.840
Uredski prostor - najam	84.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Ostalo	101.076	128.872	152.035	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	7.118.266	8.807.444	10.239.356	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317	11.202.317
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Smeštaj	227.421	322.180	380.089	421.151	421.151	421.151	421.151	421.151	421.151	421.151	421.151
Hrana i piće	845.721	958.484	1.071.247	1.127.628	1.127.628	1.127.628	1.127.628	1.127.628	1.127.628	1.127.628	1.127.628
Ukupno	1.073.143	1.280.664	1.451.335	1.548.779	1.548.779	1.548.779	1.548.779	1.548.779	1.548.779	1.548.779	1.548.779
DIREKTNE PLAĆE											
Smeštaj	556.800	556.800	556.800	584.640	584.640	584.640	584.640	584.640	584.640	584.640	584.640
Hrana i piće	816.000	816.000	816.000	856.800	856.800	856.800	856.800	856.800	856.800	856.800	856.800
Ostalo	33.600	33.600	33.600	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280
Ukupno	1.406.400	1.406.400	1.406.400	1.476.720	1.476.720	1.476.720	1.476.720	1.476.720	1.476.720	1.476.720	1.476.720
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Smeštaj	101.076	161.090	152.035	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460
Hrana i piće	75.175	85.199	95.222	100.234	100.234	100.234	100.234	100.234	100.234	100.234	100.234
Ukupno	176.251	246.289	247.257	268.694	268.694	268.694	268.694	268.694	268.694	268.694	268.694
ODELNI PROFIT											
Smeštaj	4.168.512	5.403.537	6.512.848	7.248.765	7.248.765	7.248.765	7.248.765	7.248.765	7.248.765	7.248.765	7.248.765
Hrana i piće	142.484	270.282	398.080	421.179	421.179	421.179	421.179	421.179	421.179	421.179	421.179
Uredski prostor - najam	84.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Ostalo	101.076	128.872	152.035	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460	168.460
UKUPNO	4.496.072	5.907.691	7.167.963	7.943.404	7.943.404	7.943.404	7.943.404	7.943.404	7.943.404	7.943.404	7.943.404
NERASPOREĐENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	264.000	264.000	264.000	277.200	277.200	277.200	277.200	277.200	277.200	277.200	277.200
Marketing i prodaja	126.720	126.720	126.720	133.056	133.056	133.056	133.056	133.056	133.056	133.056	133.056
Održavanje	100.800	100.800	100.800	105.840	105.840	105.840	105.840	105.840	105.840	105.840	105.840
Ukupno	491.520	491.520	491.520	516.096	516.096	516.096	516.096	516.096	516.096	516.096	516.096
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	355.913	440.372	511.968	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116
Marketing i prodaja	284.731	352.298	409.574	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093
Održavanje	284.731	352.298	409.574	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093	448.093
Energija	355.913	440.372	511.968	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116	560.116
Ukupno	1.281.288	1.585.340	1.843.084	2.016.417	2.016.417	2.016.417	2.016.417	2.016.417	2.016.417	2.016.417	2.016.417
G.O.P.											
GOP	2.723.264	3.830.831	4.833.359	5.410.891	5.410.891	5.410.891	5.410.891	5.410.891	5.410.891	5.410.891	5.410.891
FIKSNI TROŠKOVI											
Porezi i takse	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365	142.365
Premije osiguranja	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129	128.129
Rezerva za zamenu	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081	392.081
Amortizacija	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500
Ostalo	106.774	108.376	110.001	111.651	113.326	115.026	116.751	118.503	120.280	122.084	123.916
Ukupno	1.943.849	1.945.451	1.947.076	1.948.726	1.950.401	1.952.101	1.953.827	1.955.578	1.957.355	1.959.160	1.960.991
EBIT											
EBIT	779.415	1.885.380	2.886.283	3.462.165	3.460.490	3.458.790	3.457.065	3.455.313	3.453.536	3.451.732	3.449.900
KAMATE											
Kamate	1.249.010	1.249.010	1.249.010	1.124.109	999.208	874.307	749.406	624.505	499.604	374.703	249.802
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-469.595	636.370	1.637.273	2.338.056	2.461.282	2.584.483	2.707.659	2.830.808	2.953.932	3.077.029	3.200.098
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	16.678	163.727	233.806	246.128	258.448	270.766	283.081	295.393	307.703	320.010
Neto profit	-469.595	619.693	1.473.545	2.104.250	2.215.154	2.326.035	2.436.893	2.547.727	2.658.539	2.769.326	2.880.088
EBITDA	1.953.915	3.059.880	4.060.783	4.636.665	4.634.990	4.633.290	4.631.565	4.629.813	4.628.036	4.626.232	4.624.400

Tabela 7.3.2.3.

BILANS USPEHA
PORODIČNI HOTELI (3+*)

	tekuće cene										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Smeštaj	5.053.810	6.559.592	7.877.899	8.886.095	9.046.045	9.208.874	9.374.634	9.543.377	9.715.158	9.890.031	10.068.051
Hrana i piće	1.879.380	2.168.304	2.467.019	2.643.606	2.691.191	2.739.633	2.788.946	2.839.147	2.890.252	2.942.276	2.995.237
Uredski prostor - najam	84.000	106.890	108.814	110.773	112.767	114.796	116.863	118.966	121.108	123.288	125.507
Ostalo	101.076	131.192	157.558	177.722	180.921	184.177	187.493	190.868	194.303	197.801	201.361
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	7.118.266	8.965.978	10.611.290	11.818.196	12.030.924	12.247.480	12.467.935	12.692.358	12.920.820	13.153.395	13.390.156
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Smeštaj	227.421	327.980	393.895	444.305	452.302	460.444	468.732	477.169	485.758	494.502	503.403
Hrana i piće	845.721	975.737	1.110.159	1.189.623	1.211.036	1.232.835	1.255.026	1.277.616	1.300.613	1.324.024	1.347.857
Ukupno	1.073.143	1.303.716	1.504.054	1.633.928	1.663.338	1.693.278	1.723.757	1.754.785	1.786.371	1.818.526	1.851.259
DIREKTNE PLAĆE											
Smeštaj	556.800	566.822	577.025	616.782	627.884	639.186	650.692	662.404	674.327	686.465	698.822
Hrana i piće	816.000	830.688	845.640	903.905	920.175	936.738	953.600	970.765	988.238	1.006.027	1.024.135
Ostalo	33.600	34.205	34.820	37.220	37.890	38.572	39.266	39.973	40.692	41.425	42.170
Ukupno	1.406.400	1.431.715	1.457.486	1.557.907	1.585.949	1.614.496	1.643.557	1.673.141	1.703.258	1.733.916	1.765.127
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Smeštaj	101.076	163.990	157.558	177.722	180.921	184.177	187.493	190.868	194.303	197.801	201.361
Hrana i piće	75.175	86.732	98.681	105.744	107.648	109.585	111.558	113.566	115.610	117.691	119.809
Ukupno	176.251	250.722	256.239	283.466	288.569	293.763	299.051	304.433	309.913	315.492	321.171
ODELNI PROFIT											
Smeštaj	4.168.512	5.500.801	6.749.421	7.647.287	7.784.938	7.925.067	8.067.718	8.212.937	8.360.770	8.511.263	8.664.466
Hrana i piće	142.484	275.147	412.540	444.334	452.332	460.474	468.763	477.200	485.790	494.534	503.436
Uredski prostor - najam	84.000	106.890	108.814	110.773	112.767	114.796	116.863	118.966	121.108	123.288	125.507
Ostalo	101.076	131.192	157.558	177.722	180.921	184.177	187.493	190.868	194.303	197.801	201.361
UKUPNO	4.496.072	6.014.029	7.428.332	8.380.115	8.530.957	8.684.515	8.840.836	8.999.971	9.161.970	9.326.886	9.494.770
NERASPOREDENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	264.000	268.752	273.590	292.440	297.704	303.062	308.518	314.071	319.724	325.479	331.338
Marketing i prodaja	126.720	129.001	131.323	140.371	142.898	145.470	148.088	150.754	153.468	156.230	159.042
Održavanje	100.800	102.614	104.461	111.659	113.669	115.715	117.798	119.918	122.076	124.274	126.511
Ukupno	491.520	500.367	509.374	544.470	554.270	564.247	574.404	584.743	595.268	605.983	616.891
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	355.913	448.299	530.565	590.910	601.546	612.374	623.397	634.618	646.041	657.670	669.508
Marketing i prodaja	284.731	358.639	424.452	472.728	481.237	489.899	498.717	507.694	516.833	526.136	535.606
Održavanje	284.731	358.639	424.452	472.728	481.237	489.899	498.717	507.694	516.833	526.136	535.606
Energija	355.913	448.299	530.565	590.910	601.546	612.374	623.397	634.618	646.041	657.670	669.508
Ukupno	1.281.288	1.613.876	1.910.032	2.127.275	2.165.566	2.204.546	2.244.228	2.284.624	2.325.748	2.367.611	2.410.228
G.O.P.											
GOP	2.723.264	3.899.786	5.008.926	5.708.370	5.811.121	5.915.721	6.022.204	6.130.604	6.240.954	6.353.292	6.467.651
FIKSNI TROŠKOVI											
Porezi i takse	142.365	144.928	147.537	150.192	152.896	155.648	158.450	161.302	164.205	167.161	170.170
Premije osiguranja	128.129	130.435	132.783	135.173	137.606	140.083	142.605	145.171	147.785	150.445	153.153
Rezerva za zamenu	392.081	399.139	406.323	413.637	421.082	428.662	436.378	444.233	452.229	460.369	468.655
Amortizacija	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500
Ostalo	106.774	110.326	113.997	117.790	121.708	125.758	129.942	134.265	138.732	143.347	148.117
Ukupno	1.943.849	1.959.328	1.975.140	1.991.292	2.007.793	2.024.650	2.041.873	2.059.470	2.077.450	2.095.822	2.114.594
EBIT											
EBIT	779.415	1.940.458	3.033.787	3.717.078	3.803.328	3.891.071	3.980.330	4.071.133	4.163.504	4.257.470	4.353.057
KAMATE											
Kamate	1.249.010	1.271.492	1.294.379	1.185.910	1.073.117	955.879	834.073	707.572	576.246	439.964	298.589
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-469.595	668.966	1.739.408	2.531.168	2.730.211	2.935.192	3.146.258	3.363.562	3.587.258	3.817.506	4.054.468
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	19.937	173.941	253.117	273.021	293.519	314.626	336.356	358.726	381.751	405.447
Neto profit	-469.595	649.029	1.565.467	2.278.051	2.457.190	2.641.673	2.831.632	3.027.205	3.228.532	3.435.755	3.649.021
EBITDA	1.953.915	3.114.958	4.208.287	4.891.578	4.977.828	5.065.571	5.154.830	5.245.633	5.338.004	5.431.970	5.527.557

7.3.3. Condoteli

Polazeći od prethodno definisanih operativnih pretpostavki poslovanja, za očekivati je da će condoteli u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 15

miliona evra. Detaljna projekcija prihoda za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.3.1.

**PROJEKCIJA PRIHODA
CONDOTELI (4*)**

u stalnim cenama											
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smeštajnih jedinica	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721
Broj kreveta	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053
Korišćenje smeštajnih jedinica (%)	36,3%	41,5%	46,7%	51,9%	51,9%	51,9%	51,9%	51,9%	51,9%	51,9%	51,9%
Prosečna cena smeštajne jedinice (EUR)	71,16	80,05	84,50	88,95	88,95	88,95	88,95	88,95	88,95	88,95	88,95
Prodane smeštajne jedinice	95.641	109.304	122.967	136.630	136.630	136.630	136.630	136.630	136.630	136.630	136.630
DOF	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Broj noćenja	334.742	382.563	430.383	478.203	478.203	478.203	478.203	478.203	478.203	478.203	478.203
PRIHOD SMEŠTAJA	6.805.536	8.749.975	10.390.596	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743
Prihodi kongresa/banketa	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800
Najam ureda	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200
Prihodi trgovine - najam	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000
Ostalo	68.055	87.500	103.906	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527
OSTALI PRIHODI	2.807.055	2.826.500	2.842.906	2.860.527	2.860.527	2.860.527	2.860.527	2.860.527	2.860.527	2.860.527	2.860.527
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	9.612.592	11.576.475	13.233.502	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271
UKUPNI PRIHOD	9.612.592	11.576.475	13.233.502	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271

Nadalje, predvidljive operativne performanse iskazuju izuzetno visoku stopu bruto operativne dobiti (oko 70% za sve iskazane godine). S druge strane, stopa EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 51% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za condotele u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabelle:

Tabela 7.3.3.2.

BILANS USPEHA
CONDOTELI (4*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
u stalnim cenama													
PRIHODI													
Smeštaj			6.805.536	8.749.975	10.390.596	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743	12.152.743
Funkcionalni prostor			1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800	1.288.800
Uredski prostor - najam			541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200
Trgovine - najam			909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000
Ostalo			68.055	87.500	103.906	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527	121.527
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO			9.612.592	11.576.475	13.233.502	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271	15.013.271
ODELNI TROŠKOVI													
TROŠKOVI PRODAJE													
Smeštaj			136.111	437.499	519.530	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637
Funkcionalni prostor			51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552	51.552
Ukupno			187.663	489.051	571.082	659.189	659.189	659.189	659.189	659.189	659.189	659.189	659.189
DIREKTNE PATE													
Smeštaj			614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400	614.400
Funkcionalni prostor			16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Ukupno			631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200	631.200
OSTALI TROŠKOVI ODELA													
Smeštaj			340.277	218.749	519.530	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637	607.637
Funkcionalni prostor			25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776	25.776
Ostalo			4.764	6.125	7.273	8.507	8.507	8.507	8.507	8.507	8.507	8.507	8.507
Ukupno			370.817	250.650	552.579	641.920	641.920	641.920	641.920	641.920	641.920	641.920	641.920
ODELNI PROFIT													
Smeštaj			5.714.749	7.479.327	8.737.136	10.323.069	10.323.069	10.323.069	10.323.069	10.323.069	10.323.069	10.323.069	10.323.069
Funkcionalni prostor			1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672	1.194.672
Uredski prostor - najam			541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200	541.200
Trgovine - najam			909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000
Ostalo			63.291	81.375	96.633	113.021	113.021	113.021	113.021	113.021	113.021	113.021	113.021
UKUPNO			8.422.912	10.205.574	11.478.641	13.080.962	13.080.962	13.080.962	13.080.962	13.080.962	13.080.962	13.080.962	13.080.962
NERASPOREĐENI TROŠKOVI													
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI													
Administracija			43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
Marketing i prodaja			115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200	115.200
Održavanje			90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Ukupno			248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400	248.400
OSTALI TROŠKOVI													
Administracija			384.504	463.059	529.340	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531
Marketing i prodaja			384.504	463.059	529.340	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531	600.531
Održavanje			288.378	347.294	397.005	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398
Energija			432.567	520.941	595.508	675.597	675.597	675.597	675.597	675.597	675.597	675.597	675.597
Ukupno			1.489.952	1.794.354	2.051.193	2.327.057	2.327.057	2.327.057	2.327.057	2.327.057	2.327.057	2.327.057	2.327.057
G.O.P.													
GOP			6.684.561	8.162.820	9.179.048	10.505.505	10.505.505	10.505.505	10.505.505	10.505.505	10.505.505	10.505.505	10.505.505
FIKSNİ TROŠKOVI													
Stimulativna menadžment naknada			1.043.363	1.461.126	1.582.559	1.947.940	1.947.940	1.947.940	1.947.940	1.947.940	1.947.940	1.947.940	1.947.940
Porezi i takse			192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252	192.252
Premije osiguranja			173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027	173.027
Rezerva za zamenu			450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398	450.398
Amortizacija			2.190.755	469.448	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo			144.189	146.352	148.547	150.775	153.037	155.332	157.662	160.027	162.428	164.864	167.337
Ukupno			4.193.983	2.892.601	2.546.782	2.914.392	2.916.654	2.918.949	2.921.279	2.923.644	2.926.045	2.928.481	2.930.954
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE													
Prinod od prodaje imovine			12.577.275	24.253.955	6.754.463	0	0	0	0	0	0	0	0
Otpis knjig, vrednosti prodane imovine			9.316.500	17.080.250	4.658.250	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja			3.260.775	7.173.705	2.096.213	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT													
EBIT			3.260.775	9.664.282	7.366.431	6.632.265	7.591.113	7.588.851	7.586.555	7.584.225	7.581.860	7.579.460	7.577.024
KAMATE													
Kamate			0	3.238.557	3.238.557	3.238.557	2.914.701	2.590.846	2.266.990	1.943.134	1.619.279	1.295.423	971.567
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK													
Profit pre poreza na profit/gubitak			3.260.775	6.425.725	4.127.874	3.393.708	4.676.411	4.998.005	5.319.565	5.641.091	5.962.582	6.284.037	6.605.457
NETO PROFIT													
Porez na profit			326.078	642.573	412.787	339.371	467.641	499.801	531.957	564.109	596.258	628.404	660.546
Neto profit			2.934.698	5.783.153	3.715.087	3.054.338	4.208.770	4.498.205	4.787.609	5.076.982	5.366.324	5.655.634	5.944.911
EBITDA			3.260.775	11.855.037	7.835.879	6.632.265	7.591.113	7.588.851	7.586.555	7.584.225	7.581.860	7.579.460	7.577.024

Tabela 7.3.3.3.

BILANS USPEHA
CONDOTELI (4*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
tekuće cene													
PRIHODI													
Smeštaj		6.805.536	8.907.475	10.768.024	12.820.875	13.051.651	13.286.580	13.525.739	13.769.202	14.017.048	14.269.355	14.526.203	
Hrana i piće		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funkcionalni prostor		1.288.800	1.311.998	1.335.614	1.359.655	1.384.129	1.409.044	1.434.406	1.460.226	1.486.510	1.513.267	1.540.506	
Uredski prostor - najam		541.200	550.942	560.859	570.954	581.231	591.693	602.344	613.186	624.223	635.459	646.898	
Trgovine - najam		909.000	925.362	942.019	958.975	976.236	993.809	1.011.697	1.029.908	1.048.446	1.067.318	1.086.530	
Ostalo		68.055	89.075	107.680	128.209	130.517	132.866	135.257	137.692	140.170	142.694	145.262	
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		9.612.592	11.784.852	13.714.195	15.838.668	16.123.764	16.413.992	16.709.444	17.010.214	17.316.397	17.628.093	17.945.398	
ODELNI TROŠKOVI													
TROŠKOVI PRODAJE													
Smeštaj		136.111	445.374	538.401	641.044	652.583	664.329	676.287	688.460	700.852	713.468	726.310	
Hrana i piće		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funkcionalni prostor		51.552	52.480	53.425	54.386	55.365	56.362	57.376	58.409	59.460	60.531	61.620	
Uredski prostor - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovine - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno		187.663	497.854	591.826	695.430	707.948	720.691	733.663	746.869	760.313	773.998	787.930	
DIREKTNE PLAĆE													
Smeštaj		614.400	625.459	636.717	648.178	659.846	671.723	683.814	696.122	708.653	721.408	734.394	
Hrana i piće		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funkcionalni prostor		16.800	17.102	17.410	17.724	18.043	18.367	18.698	19.035	19.377	19.726	20.081	
Uredski prostor - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovine - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno		631.200	642.562	654.128	665.902	677.888	690.090	702.512	715.157	728.030	741.134	754.475	
OSTALI TROŠKOVI ODELA													
Smeštaj		340.277	222.687	538.401	641.044	652.583	664.329	676.287	688.460	700.852	713.468	726.310	
Hrana i piće		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funkcionalni prostor		25.776	26.240	26.712	27.193	27.683	28.181	28.688	29.205	29.730	30.265	30.810	
Uredski prostor - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovine - najam		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo		4.764	6.235	7.538	8.975	9.136	9.301	9.468	9.638	9.812	9.989	10.168	
Ukupno		370.817	255.162	572.651	677.211	689.401	701.810	714.443	727.303	740.395	753.722	767.289	
ODELNI PROFIT													
Smeštaj		5.714.749	7.613.955	9.054.504	10.890.609	11.086.640	11.286.199	11.489.351	11.696.159	11.906.690	12.121.011	12.339.189	
Hrana i piće		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funkcionalni prostor		1.194.672	1.216.176	1.238.067	1.260.352	1.283.039	1.306.134	1.329.644	1.353.578	1.377.942	1.402.745	1.427.994	
Uredski prostor - najam		541.200	550.942	560.859	570.954	581.231	591.693	602.344	613.186	624.223	635.459	646.898	
Trgovine - najam		909.000	925.362	942.019	958.975	976.236	993.809	1.011.697	1.029.908	1.048.446	1.067.318	1.086.530	
Ostalo		63.291	82.840	100.143	119.234	121.380	123.565	125.789	128.054	130.359	132.705	135.094	
UKUPNO		8.422.912	10.389.274	11.895.591	13.800.124	14.048.527	14.301.400	14.558.825	14.820.884	15.087.660	15.359.238	15.635.704	
NERASPOREĐENI TROŠKOVI													
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI													
Administracija		43.200	43.978	44.769	45.575	46.395	47.231	48.081	48.946	49.827	50.724	51.637	
Marketing i prodaja		115.200	117.274	119.385	121.533	123.721	125.948	128.215	130.523	132.872	135.264	137.699	
Održavanje		90.000	91.620	93.269	94.948	96.657	98.397	100.168	101.971	103.807	105.675	107.577	
Ukupno		248.400	252.871	257.423	262.056	266.774	271.575	276.464	281.440	286.506	291.663	296.913	
OSTALI TROŠKOVI													
Administracija		384.504	471.394	548.568	633.547	644.951	656.560	668.378	680.409	692.656	705.124	717.816	
Marketing i prodaja		384.504	471.394	548.568	633.547	644.951	656.560	668.378	680.409	692.656	705.124	717.816	
Održavanje		288.378	353.546	411.426	475.160	483.713	492.420	501.263	510.306	519.492	528.843	538.362	
Energija		432.567	530.318	617.139	712.740	725.569	738.630	751.925	765.460	779.238	793.264	807.543	
Ukupno		1.489.952	1.826.652	2.125.700	2.454.994	2.499.183	2.544.169	2.589.964	2.636.583	2.684.042	2.732.354	2.781.537	
G.O.P.													
GOP		6.684.561	8.309.751	9.512.468	11.083.074	11.282.570	11.485.656	11.692.398	11.902.861	12.117.113	12.335.221	12.557.255	
FIKSNi TROŠKOVI													
Stimulativna menadžment naknada		1.043.363	1.487.426	1.640.044	2.055.034	2.092.024	2.129.681	2.168.015	2.207.039	2.246.766	2.287.208	2.328.378	
Porezi i takse		192.252	195.712	199.235	202.821	206.472	210.189	213.972	217.824	221.744	225.736	229.799	
Premije osiguranja		173.027	176.141	179.312	182.539	185.825	189.170	192.575	196.041	199.570	203.162	206.819	
Rezerva za zamenu		450.398	458.505	466.758	475.160	483.713	492.420	501.263	510.306	519.492	528.843	538.362	
Amortizacija		2.190.755	469.448	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo		144.189	148.986	153.943	159.064	164.357	169.825	175.475	181.313	187.345	193.578	200.018	
Ukupno		4.193.983	2.936.218	2.639.292	3.074.619	3.132.391	3.191.284	3.251.320	3.312.523	3.374.917	3.438.527	3.503.376	
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE													
Prihod od prodaje imovine	12.577.275	24.253.955	6.876.043	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otpis knjig, vrednosti prodane imovine	9.316.500	17.080.250	4.742.099	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja	3.260.775	7.173.705	2.133.944	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT													
EBIT	3.260.775	9.664.282	7.507.477	6.873.176	8.008.455	8.150.179	8.294.372	8.441.078	8.590.338	8.742.195	8.896.694	9.053.878	
KAMATE													
Kamate	0	3.238.557	3.296.851	3.356.194	3.074.945	2.782.484	2.478.497	2.162.666	1.834.662	1.494.148	1.140.782	774.211	
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK													
Profit pre poreza na profit/gubitak	3.260.775	6.425.725	4.210.626	3.516.981	4.933.510	5.367.695	5.815.875	6.278.412	6.755.676	7.248.047	7.755.911	8.279.667	
NETO PROFIT													
Porez na profit	326.078	642.573	421.063	351.698	493.351	536.769	581.587	627.841	675.568	724.805	775.591	827.967	
Neto profit	2.934.698	5.783.153	3.789.563	3.165.283	4.440.159	4.830.925	5.234.287	5.650.571	6.080.108	6.523.242	6.980.320	7.451.701	
EBITDA	3.260.775	11.855.037	7.976.925	6.873.176	8.008.455	8.150.179	8.294.372	8.441.078	8.590.338	8.742.195	8.896.694	9.053.878	

7.3.4. Kuće za smještaj više porodica (MFU)

Za očekivati je da će ovi smještajni objekti kao celina u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 2,4 miliona evra. Detaljna projekcija prihoda ove skupine smještajnih objekata za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.4.1.

PROJEKCIJA PRIHODA

MFU (3*)

	u stalnim cenama										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smještajnih jedinica	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Broj kreveta	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680
Korišćenje smještajnih jedinica (%)	37,1%	42,4%	47,7%	52,9%	52,9%	52,9%	52,9%	52,9%	52,9%	52,9%	52,9%
Prosečna cena smještajne jedinice (EUR)	72,46	81,52	86,04	90,57	90,57	90,57	90,57	90,57	90,57	90,57	90,57
Prodane smještajne jedinice	18.398	21.027	23.655	26.283	26.283	26.283	26.283	26.283	26.283	26.283	26.283
DOF	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Broj noćenja	73.593	84.107	94.620	105.133	105.133	105.133	105.133	105.133	105.133	105.133	105.133
PRIHOD SMEŠTAJA	1.333.105	1.713.992	2.035.365	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544
OSTALI PRIHODI	26.662	34.280	40.707	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	1.359.767	1.748.272	2.076.072	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155
UKUPNI PRIHOD	1.359.767	1.748.272	2.076.072	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155

Nadalje, predvidljive operativne performanse ove skupine smještajnih objekata iskazuju izuzetno visoku stopu i postepeni rast nivoa bruto operativne dobiti (od 57,7% u prvoj godini poslovanja do 62,6% u godini tržišne normalizacije). S druge strane, stopa EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 51% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za kuće za smještaj nekoliko porodica u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.4.2.

BILANS USPEHA

MFU (3*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
u stalnim cenama													
PRIHODI													
Smeštaj			1.333.105	1.713.992	2.035.365	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544	2.380.544
Ostalo			26.662	34.280	40.707	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611	47.611
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO			1.359.767	1.748.272	2.076.072	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155	2.428.155
ODELNI TROŠKOVI													
TROŠKOVI PRODAJE													
Smeštaj			26.662	85.700	101.768	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027
Ukupno			26.662	85.700	101.768	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027	119.027
DIREKTNE PLAĆE													
Smeštaj			207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600
Ukupno			207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600
OSTALI TROŠKOVI ODELA													
Smeštaj			59.990	42.850	91.591	107.124	107.124	107.124	107.124	107.124	107.124	107.124	107.124
Ostalo			1.333	1.714	2.035	2.381	2.381	2.381	2.381	2.381	2.381	2.381	2.381
Ukupno			61.323	44.564	93.627	109.505	109.505	109.505	109.505	109.505	109.505	109.505	109.505
ODELNI PROFIT													
Smeštaj			1.038.853	1.377.842	1.634.405	1.946.792	1.946.792	1.946.792	1.946.792	1.946.792	1.946.792	1.946.792	1.946.792
Ostalo			25.329	32.566	38.672	45.230	45.230	45.230	45.230	45.230	45.230	45.230	45.230
UKUPNO			1.064.182	1.410.408	1.673.077	1.992.023	1.992.023	1.992.023	1.992.023	1.992.023	1.992.023	1.992.023	1.992.023
NERASPOREĐENI TROŠKOVI													
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI													
Administracija			28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Marketing i prodaja			28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Održavanje			27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Ukupno			84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600
OSTALI TROŠKOVI													
Administracija			46.232	52.448	62.282	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126
Marketing i prodaja			61.190	87.414	103.804	121.408	121.408	121.408	121.408	121.408	121.408	121.408	121.408
Održavanje			32.634	43.707	56.054	72.845	72.845	72.845	72.845	72.845	72.845	72.845	72.845
Energija			54.391	69.931	83.043	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126
Ukupno			194.447	253.499	305.183	388.505	388.505	388.505	388.505	388.505	388.505	388.505	388.505
G.O.P.													
GOP			785.135	1.072.309	1.283.295	1.518.918	1.518.918	1.518.918	1.518.918	1.518.918	1.518.918	1.518.918	1.518.918
FIKSNI TROŠKOVI													
Stimulativna menadžment naknada				45.199	65.678	98.447	98.447	98.447	98.447	98.447	98.447	98.447	98.447
Porezi i takse			27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195	27.195
Premije osiguranja			24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476	24.476
Rezerva za zamenu			54.391	69.931	83.043	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126	97.126
Amortizacija			323.136	53.856	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo			20.397	20.702	21.013	21.328	21.648	21.973	22.302	22.637	22.977	23.321	23.671
Ukupno			449.594	241.360	221.405	268.573	268.893	269.217	269.547	269.882	270.221	270.566	270.916
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE													
Prihod od prodaje imovine		5.026.560	6.507.600	1.346.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otpis knjig. vrednosti prodane imovine		4.308.480	5.385.600	1.077.120	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja		718.080	1.122.000	269.280	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT													
EBIT		718.080	1.457.541	1.100.229	1.061.889	1.250.345	1.250.025	1.249.700	1.249.371	1.249.036	1.248.697	1.248.352	1.248.002
KAMATE													
Kamate		0	532.806	532.806	532.806	479.526	426.245	372.964	319.684	266.403	213.123	159.842	106.561
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK													
Profit pre poreza na profit/gubitak		718.080	924.734	567.423	529.083	770.819	823.780	876.736	929.687	982.633	1.035.574	1.088.510	1.141.441
NETO PROFIT													
Porez na profit		71.808	92.473	56.742	52.908	77.082	82.378	87.674	92.969	98.263	103.557	108.851	114.144
Neto profit		646.272	832.261	510.680	476.175	693.737	741.402	789.062	836.718	884.370	932.017	979.659	1.027.297
EBITDA		718.080	1.780.677	1.154.085	1.061.889	1.250.345	1.250.025	1.249.700	1.249.371	1.249.036	1.248.697	1.248.352	1.248.002

Tabela 7.3.4.3.

BILANS USPEHA
MFU (3*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
tekuće cene													
PRIHODI													
Smeštaj		1.333.105	1.744.844	2.109.298	2.511.421	2.556.627	2.602.646	2.649.494	2.697.185	2.745.734	2.795.157	2.845.470	
Ostalo		26.662	34.897	42.186	50.228	51.133	52.053	52.990	53.944	54.915	55.903	56.909	
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		1.359.767	1.779.740	2.151.484	2.561.650	2.607.759	2.654.699	2.702.484	2.751.128	2.800.649	2.851.060	2.902.379	
ODELNI TROŠKOVI													
TROŠKOVI PRODAJE													
Smeštaj		26.662	87.242	105.465	125.571	127.831	130.132	132.475	134.859	137.287	139.758	142.273	
Ukupno		26.662	87.242	105.465	125.571	127.831	130.132	132.475	134.859	137.287	139.758	142.273	
DIREKTNE PLAĆE													
Smeštaj		207.600	211.337	215.141	219.013	222.956	226.969	231.054	235.213	239.447	243.757	248.145	
Ukupno		207.600	211.337	215.141	219.013	222.956	226.969	231.054	235.213	239.447	243.757	248.145	
OSTALI TROŠKOVI ODELA													
Smeštaj		59.990	43.621	94.918	113.014	115.048	117.119	119.227	121.373	123.558	125.782	128.046	
Ostalo		1.333	1.745	2.109	2.511	2.557	2.603	2.649	2.697	2.746	2.795	2.845	
Ukupno		61.323	45.366	97.028	115.525	117.605	119.722	121.877	124.070	126.304	128.577	130.892	
ODELNI PROFIT													
Smeštaj		1.038.853	1.402.643	1.693.774	2.053.823	2.090.792	2.128.426	2.166.737	2.205.739	2.245.442	2.285.860	2.327.005	
Ostalo		25.329	33.152	40.077	47.717	48.576	49.450	50.340	51.247	52.169	53.108	54.064	
UKUPNO		1.064.182	1.435.795	1.733.850	2.101.540	2.139.367	2.177.876	2.217.078	2.256.985	2.297.611	2.338.968	2.381.069	
NERASPOREĐENI TROŠKOVI													
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI													
Administracija		28.800	29.318	29.846	30.383	30.930	31.487	32.054	32.631	33.218	33.816	34.425	
Marketing i prodaja		28.800	29.318	29.846	30.383	30.930	31.487	32.054	32.631	33.218	33.816	34.425	
Održavanje		27.000	27.486	27.981	28.484	28.997	29.519	30.050	30.591	31.142	31.703	32.273	
Ukupno		84.600	86.123	87.673	89.251	90.858	92.493	94.158	95.853	97.578	99.335	101.123	
OSTALI TROŠKOVI													
Administracija		46.232	53.392	64.545	102.466	104.310	106.188	108.099	110.045	112.026	114.042	116.095	
Marketing i prodaja		61.190	88.987	107.574	128.082	130.388	132.735	135.124	137.556	140.032	142.553	145.119	
Održavanje		32.634	44.494	58.090	76.849	78.233	79.641	81.075	82.534	84.019	85.532	87.071	
Energija		54.391	71.190	86.059	102.466	104.310	106.188	108.099	110.045	112.026	114.042	116.095	
Ukupno		194.447	258.062	316.268	409.864	417.241	424.752	432.397	440.181	448.104	456.170	464.381	
G.O.P.													
GOP		785.135	1.091.610	1.329.909	1.602.425	1.631.268	1.660.631	1.690.523	1.720.952	1.751.929	1.783.464	1.815.566	
FIKSNI TROŠKOVI													
Stimulativna menadžment naknada			46.013	68.064	103.860	105.729	107.632	109.570	111.542	113.550	115.594	117.674	
Porezi i takse		27.195	27.685	28.183	28.690	29.207	29.733	30.268	30.813	31.367	31.932	32.507	
Premije osiguranja		24.476	24.916	25.365	25.821	26.286	26.759	27.241	27.731	28.231	28.739	29.256	
Rezerva za zamenu		54.391	71.190	86.059	102.466	104.310	106.188	108.099	110.045	112.026	114.042	116.095	
Amortizacija		323.136	53.856	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ostalo		20.397	21.075	21.776	22.501	23.249	24.023	24.822	25.648	26.501	27.383	28.294	
Ukupno		449.594	244.735	229.448	283.338	288.782	294.335	300.000	305.779	311.675	317.689	323.826	
EBIT													
EBIT		718.080	1.457.541	1.116.156	1.100.462	1.319.086	1.342.486	1.366.296	1.390.523	1.415.173	1.440.254	1.465.774	1.491.740
KAMATE													
Kamate		0	532.806	542.397	552.160	505.889	457.773	407.762	355.801	301.838	245.817	187.681	127.373
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK													
Profit pre poreza na profit/gubitak		718.080	924.734	573.759	548.301	813.197	884.713	958.534	1.034.721	1.113.335	1.194.438	1.278.093	1.364.367
NETO PROFIT													
Porez na profit		71.808	92.473	57.376	54.830	81.320	88.471	95.853	103.472	111.333	119.444	127.809	136.437
Neto profit		646.272	832.261	516.383	493.471	731.878	796.242	862.681	931.249	1.002.001	1.074.994	1.150.284	1.227.930
EBITDA		718.080	1.780.677	1.170.012	1.100.462	1.319.086	1.342.486	1.366.296	1.390.523	1.415.173	1.440.254	1.465.774	1.491.740

7.3.5. Chaleti za smeštaj jedne porodice (SFU)

Za očekivati je da će ovi smeštajni objekti kao celina, slično kao i kuće za smeštaj više porodica u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 2,18 miliona

evra. Detaljna projekcija prihoda ove skupine smeštajnih objekata za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.5.1.

PROJEKCIJA PRIHODA
SFU (4*)

		u stalnim cenama									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smeštajnih jedinica	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Broj kreveta	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
Korištenje smeštajnih jedinica (%)	41,4%	46,9%	52,5%	55,2%	55,2%	55,2%	55,2%	55,2%	55,2%	55,2%	55,2%
Prosečna cena smeštajne jedinice (EUR)	94,27	106,06	111,95	117,84	117,84	117,84	117,84	117,84	117,84	117,84	117,84
Prodane smeštajne jedinice	13.608	15.422	17.237	18.144	18.144	18.144	18.144	18.144	18.144	18.144	18.144
DOF	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Broj noćenja	57.154	64.774	72.395	76.205	76.205	76.205	76.205	76.205	76.205	76.205	76.205
PRIHOD SMEŠTAJA	1.282.878	1.635.669	1.929.662	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130
Ostalo	25.658	32.713	38.593	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763
OSTALI PRIHODI	25.658	32.713	38.593	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	1.308.536	1.668.383	1.968.256	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893
UKUPNI PRIHOD	1.308.536	1.668.383	1.968.256	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893

Nadalje, predvidljive operativne performanse ove skupine smeštajnih objekata iskazuju izuzetno visoku stopu i postepeni rast nivoa bruto operativne dobiti (od 56,7% u prvoj godini poslovanja do 60,5% u godini tržišne normalizacije). S druge strane, stopa EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 51% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za chalet u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.5.2.

BILANS USPEHA

SFU (4*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
u stalnim cenama													
PRIHODI													
Smeštaj			1.282.878	1.635.669	1.929.662	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130	2.138.130
Ostalo			25.658	32.713	38.593	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763	42.763
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO			1.308.536	1.668.383	1.968.256	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893	2.180.893
ODELNI TROŠKOVI													
TROŠKOVI PRODAJE													
Smeštaj			38.486	81.783	96.483	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907
Ukupno			38.486	81.783	96.483	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907	106.907
DIREKTNE PLAĆE													
Smeštaj			189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600
Ukupno			189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600	189.600
OSTALI TROŠKOVI ODELA													
Smeštaj			76.973	40.892	115.780	128.288	128.288	128.288	128.288	128.288	128.288	128.288	128.288
Ostalo			1.283	1.636	1.930	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138
Ukupno			78.256	42.527	117.709	130.426	130.426	130.426	130.426	130.426	130.426	130.426	130.426
ODELNI PROFIT													
Smeštaj			977.819	1.323.394	1.527.799	1.713.336	1.713.336	1.713.336	1.713.336	1.713.336	1.713.336	1.713.336	1.713.336
Ostalo			24.375	31.078	36.664	40.624	40.624	40.624	40.624	40.624	40.624	40.624	40.624
UKUPNO			1.002.194	1.354.472	1.564.463	1.753.960	1.753.960	1.753.960	1.753.960	1.753.960	1.753.960	1.753.960	1.753.960
NERASPOREĐENI TROŠKOVI													
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI													
Administracija			28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Marketing i prodaja			28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Održavanje			27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Ukupno			84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600	84.600
OSTALI TROŠKOVI													
Administracija			41.873	66.735	78.730	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236
Marketing i prodaja			55.613	83.419	98.413	109.045	109.045	109.045	109.045	109.045	109.045	109.045	109.045
Održavanje			26.171	50.051	59.048	65.427	65.427	65.427	65.427	65.427	65.427	65.427	65.427
Energija			52.341	66.735	78.730	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236
Ukupno			175.998	266.941	314.921	348.943	348.943	348.943	348.943	348.943	348.943	348.943	348.943
G.O.P.													
GOP			741.596	1.002.931	1.164.942	1.320.417	1.320.417	1.320.417	1.320.417	1.320.417	1.320.417	1.320.417	1.320.417
FIKSNI TROŠKOVI													
Stimulativna menadžment naknada				51.952	43.036	66.404	66.404	44.595	44.595	44.595	44.595	44.595	44.595
Porezi i takse			26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171	26.171
Premije osiguranja			23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554	23.554
Rezerva za zamenu			39.256	41.710	49.206	65.427	65.427	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236	87.236
Amortizacija			337.500	56.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo			19.628	19.922	20.221	20.525	20.832	21.145	21.462	21.784	22.111	22.442	22.779
Ukupno			446.108	219.559	162.189	202.080	202.388	202.700	203.017	203.339	203.666	203.998	204.334
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE													
Prihod od prodaje imovine	5.400.000	6.975.000	1.440.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otpis knjig. vrednosti prodane imovine	4.500.000	5.625.000	1.125.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja	900.000	1.350.000	315.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT													
EBIT			900.000	1.645.487	1.098.372	1.002.754	1.118.338	1.118.030	1.117.717	1.117.400	1.117.078	1.116.751	1.116.420
KAMATE													
Kamate	0	536.550	536.550	536.550	482.895	429.240	375.585	321.930	268.275	214.620	160.965	107.310	
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK													
Profit pre poreza na profit/gubitak	900.000	1.108.937	561.822	466.204	635.443	688.790	742.132	795.470	848.803	902.131	955.455	1.008.773	
NETO PROFIT													
Porez na profit	90.000	110.894	56.182	46.620	63.544	68.879	74.213	79.547	84.880	90.213	95.545	100.877	
Neto profit			810.000	998.043	505.640	419.583	571.898	619.911	667.919	715.923	811.918	859.909	907.896
EBITDA			900.000	1.982.987	1.154.622	1.002.754	1.118.338	1.118.030	1.117.717	1.117.400	1.116.751	1.116.420	1.116.083

Tabela 7.3.5.3.

BILANS USPEHA
SFU (4*)

	tekuće cene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI												
Smeštaj		1.282.878	1.665.112	1.999.755	2.255.680	2.296.282	2.337.615	2.379.692	2.422.527	2.466.132	2.510.522	2.555.712
Ostalo		25.658	33.302	39.995	45.114	45.926	46.752	47.594	48.451	49.323	50.210	51.114
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		1.308.536	1.698.414	2.039.750	2.300.793	2.342.208	2.384.367	2.427.286	2.470.977	2.515.455	2.560.733	2.606.826
ODELNI TROŠKOVI												
TROŠKOVI PRODAJE												
Smeštaj		38.486	83.256	99.988	112.784	114.814	116.881	118.985	121.126	123.307	125.526	127.786
Ukupno		38.486	83.256	99.988	112.784	114.814	116.881	118.985	121.126	123.307	125.526	127.786
DIREKTNE PLAĆE												
Smeštaj		189.600	193.013	196.487	200.024	203.624	207.289	211.021	214.819	218.686	222.622	226.629
Ukupno		189.600	193.013	196.487	200.024	203.624	207.289	211.021	214.819	218.686	222.622	226.629
OSTALI TROŠKOVI ODELA												
Smeštaj		76.973	41.628	119.985	135.341	137.777	140.257	142.782	145.352	147.968	150.631	153.343
Ostalo		1.283	1.665	2.000	2.256	2.296	2.338	2.380	2.423	2.466	2.511	2.556
Ukupno		78.256	43.293	121.985	137.596	140.073	142.595	145.161	147.774	150.434	153.142	155.898
ODELNI PROFIT												
Smeštaj		977.819	1.347.215	1.583.295	1.807.531	1.840.067	1.873.188	1.906.905	1.941.230	1.976.172	2.011.743	2.047.954
Ostalo		24.375	31.637	37.995	42.858	43.629	44.415	45.214	46.028	46.857	47.700	48.559
UKUPNO		1.002.194	1.378.852	1.621.291	1.850.389	1.883.696	1.917.603	1.952.119	1.987.258	2.023.028	2.059.443	2.096.513
NERASPOREĐENI TROŠKOVI												
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI												
Administracija		28.800	29.318	29.846	30.383	30.930	31.487	32.054	32.631	33.218	33.816	34.425
Marketing i prodaja		28.800	29.318	29.846	30.383	30.930	31.487	32.054	32.631	33.218	33.816	34.425
Održavanje		27.000	27.486	27.981	28.484	28.997	29.519	30.050	30.591	31.142	31.703	32.273
Ukupno		84.600	86.123	87.673	89.251	90.858	92.493	94.158	95.853	97.578	99.335	101.123
OSTALI TROŠKOVI												
Administracija		41.873	67.937	81.590	92.032	93.688	95.375	97.091	98.839	100.618	102.429	104.273
Marketing i prodaja		55.613	84.921	101.988	115.040	117.110	119.218	121.364	123.549	125.773	128.037	130.341
Održavanje		26.171	50.952	61.193	69.024	70.266	71.531	72.819	74.129	75.464	76.822	78.205
Energija		52.341	67.937	81.590	92.032	93.688	95.375	97.091	98.839	100.618	102.429	104.273
Ukupno		175.998	271.746	326.360	368.127	374.753	381.499	388.366	395.356	402.473	409.717	417.092
G.O.P.												
GOP		741.596	1.020.983	1.207.258	1.393.011	1.418.085	1.443.611	1.469.596	1.496.048	1.522.977	1.550.391	1.578.298
FIKSNI TROŠKOVI												
Stimulativna menadžment naknada			52.888	44.600	70.055	71.316	48.756	49.633	50.527	51.436	52.362	53.305
Porezi i takse		26.171	26.642	27.121	27.610	28.106	28.612	29.127	29.652	30.185	30.729	31.282
Premije osiguranja		23.554	23.978	24.409	24.849	25.296	25.751	26.215	26.687	27.167	27.656	28.154
Rezerva za zamenu		39.256	42.460	50.994	69.024	70.266	95.375	97.091	98.839	100.618	102.429	104.273
Amortizacija		337.500	56.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo		19.628	20.281	20.956	21.653	22.373	23.118	23.887	24.682	25.503	26.351	27.228
Ukupno		446.108	222.498	168.080	213.190	217.358	221.612	225.954	230.386	234.910	239.527	244.241
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE												
Prihod od prodaje imovine	5.400.000	6.975.000	1.465.920	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otpis knjig, vrednosti prodane imovine	4.500.000	5.625.000	1.145.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja	900.000	1.350.000	320.670	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT												
EBIT	900.000	1.645.487	1.119.155	1.039.178	1.179.821	1.200.727	1.221.999	1.243.642	1.265.663	1.288.068	1.310.863	1.334.057
KAMATE												
Kamate	0	536.550	546.208	556.040	509.444	460.990	410.627	358.301	303.959	247.544	189.000	128.268
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK												
Profit pre poreza na profit/gubitak	900.000	1.108.937	572.947	483.138	670.378	739.738	811.372	885.341	961.704	1.040.524	1.121.864	1.205.789
NETO PROFIT												
Porez na profit	90.000	110.894	57.295	48.314	67.038	73.974	81.137	88.534	96.170	104.052	112.186	120.579
Neto profit	810.000	998.043	515.652	434.824	603.340	665.764	730.235	796.807	865.534	936.471	1.009.677	1.085.210
EBITDA	900.000	1.982.987	1.175.405	1.039.178	1.179.821	1.200.727	1.221.999	1.243.642	1.265.663	1.288.068	1.310.863	1.334.057

7.3.6. B+B pansioni

Za očekivati je da će ovi smeštajni objekti kao celina, u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 1,0 miliona evra. Detaljna projekcija prihoda ove skupine smeštajnih objekata za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.6.1.

PROJEKCIJA PRIHODA
B+B PANSIONI (3*)

	u stalnim cenama										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Broj smeštajnih jedinica	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Broj kreveta	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Korišćenje smeštajnih jedinica (%)	40,7%	46,1%	51,6%	54,3%	54,3%	54,3%	54,3%	54,3%	54,3%	54,3%	54,3%
Prosečna cena smeštajne jedinice (EUR)	57,75	64,96	68,57	72,18	72,18	72,18	72,18	72,18	72,18	72,18	72,18
Prodane smeštajne jedinice	8.915	10.103	11.292	11.886	11.886	11.886	11.886	11.886	11.886	11.886	11.886
DOF	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Broj noćenja	19.612	22.227	24.842	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149
PRIHOD SMEŠTAJA	514.778	656.342	774.313	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964
Broj noćenja	19.612	22.227	24.842	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149	26.149
Hrana i piće po noćenju (EUR)	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
PRIHODI HRANE I PIĆA	98.060	111.134	124.209	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746
Ostalo	5.148	6.563	7.743	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580
OSTALI PRIHODI	5.148	6.563	7.743	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	617.986	774.040	906.264	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290
UKUPNI PRIHOD	617.986	774.040	906.264	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290

Nadalje, predvidljive operativne performanse ove skupine smeštajnih objekata iskazuju vrlo zdrav postepeni rast nivoa bruto operativne dobiti (od 47,6% u prvoj godini poslovanja do 51,8% u godini tržišne normalizacije). S druge strane, stopa EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 46% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za B+B pansione u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.6.2.

BILANS USPEHA

B+B PANSIONI (3*)

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Smeštaj	514.778	656.342	774.313	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964	857.964
Hrana i piće	98.060	111.134	124.209	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746	130.746
Ostalo	5.148	6.563	7.743	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	617.986	774.040	906.264	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290	997.290
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Smeštaj	20.591	32.817	38.716	42.898	42.898	42.898	42.898	42.898	42.898	42.898	42.898
Hrana i piće	39.224	44.454	49.683	52.298	52.298	52.298	52.298	52.298	52.298	52.298	52.298
Ukupno	59.815	77.271	88.399	95.197	95.197	95.197	95.197	95.197	95.197	95.197	95.197
DIREKTNE PLAĆE											
Smeštaj	72.000	72.000	72.000	75.600	75.600	75.600	75.600	75.600	75.600	75.600	75.600
Hrana i piće	96.000	96.000	96.000	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	168.000	168.000	168.000	176.400	176.400	176.400	176.400	176.400	176.400	176.400	176.400
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Smeštaj	20.591	16.409	30.973	34.319	34.319	34.319	34.319	34.319	34.319	34.319	34.319
Hrana i piće	1.961	2.223	2.484	2.615	2.615	2.615	2.615	2.615	2.615	2.615	2.615
Ukupno	22.552	18.631	33.457	36.933	36.933	36.933	36.933	36.933	36.933	36.933	36.933
ODELNI PROFIT											
Smeštaj	401.596	535.117	632.624	705.147	705.147	705.147	705.147	705.147	705.147	705.147	705.147
Hrana i piće	-39.125	-31.542	-23.959	-24.967	-24.967	-24.967	-24.967	-24.967	-24.967	-24.967	-24.967
Ostalo	5.148	6.563	7.743	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580	8.580
UKUPNO	367.618	510.138	616.409	688.760	688.760	688.760	688.760	688.760	688.760	688.760	688.760
NERASPOREĐENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	26.400	26.400	26.400	27.720	27.720	27.720	27.720	27.720	27.720	27.720	27.720
Marketing i prodaja	14.400	14.400	14.400	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120
Ukupno	40.800	40.800	40.800	42.840	42.840	42.840	42.840	42.840	42.840	42.840	42.840
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	21.629	27.091	31.719	34.905	34.905	34.905	34.905	34.905	34.905	34.905	34.905
Marketing i prodaja	18.540	23.221	27.188	29.919	29.919	29.919	29.919	29.919	29.919	29.919	29.919
Održavanje	15.450	19.351	22.657	24.932	24.932	24.932	24.932	24.932	24.932	24.932	24.932
Energija	24.719	30.962	36.251	39.892	39.892	39.892	39.892	39.892	39.892	39.892	39.892
Ukupno	80.338	100.625	117.814	129.648	129.648	129.648	129.648	129.648	129.648	129.648	129.648
G.O.P.											
GOP	246.480	368.713	457.794	516.272	516.272	516.272	516.272	516.272	516.272	516.272	516.272
FIKSNi TROŠKOVI											
Porezi i takse	12.360	15.481	18.125	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946
Premije osiguranja	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124	11.124
Rezerva za zamenu	12.360	15.481	18.125	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946	19.946
Amortizacija	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250
Ostalo	9.270	9.409	9.550	9.693	9.839	9.986	10.136	10.288	10.442	10.599	10.758
Ukupno	176.363	182.744	188.174	191.959	192.104	192.252	192.401	192.553	192.708	192.864	193.023
EBIT											
EBIT	70.117	185.969	269.620	324.313	324.168	324.020	323.871	323.719	323.564	323.408	323.249
KAMATE											
Kamate	138.425	138.425	138.425	124.583	110.740	96.898	83.055	69.213	55.370	41.528	27.685
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-68.308	47.544	131.195	199.731	213.428	227.123	240.816	254.506	268.194	281.880	295.564
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	11.043	19.973	21.343	22.712	24.082	25.451	26.819	28.188	29.556
Neto profit	-68.308	47.544	120.152	179.758	192.085	204.411	216.734	229.055	241.375	253.692	266.007
EBITDA	201.367	317.219	400.870	455.563	455.418	455.270	455.121	454.969	454.814	454.658	454.499

Tabela 7.3.6.3.

BILANS USPEHA

B+B PANSIONI (3*)

	tekuće cene										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Smeštaj	514.778	668.157	802.439	905.133	921.425	938.011	954.895	972.083	989.581	1.007.393	1.025.526
Hrana i piće	98.060	113.135	128.720	137.934	140.417	142.944	145.517	148.137	150.803	153.518	156.281
Ostalo	5.148	6.682	8.024	9.051	9.214	9.380	9.549	9.721	9.896	10.074	10.255
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	617.986	787.973	939.183	1.052.118	1.071.057	1.090.336	1.109.962	1.129.941	1.150.280	1.170.985	1.192.063
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Smeštaj	20.591	33.408	40.122	45.257	46.071	46.901	47.745	48.604	49.479	50.370	51.276
Hrana i piće	39.224	45.254	51.488	55.174	56.167	57.178	58.207	59.255	60.321	61.407	62.512
Ukupno	59.815	78.662	91.610	100.430	102.238	104.078	105.952	107.859	109.800	111.777	113.789
DIREKTNE PLAĆE											
Smeštaj	72.000	73.296	74.615	79.756	81.192	82.653	84.141	85.656	87.197	88.767	90.365
Hrana i piće	96.000	97.728	99.487	106.342	108.256	110.205	112.188	114.208	116.263	118.356	120.486
Ukupno	168.000	171.024	174.102	186.098	189.448	192.858	196.329	199.863	203.461	207.123	210.851
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Smeštaj	20.591	16.704	32.098	36.205	36.857	37.520	38.196	38.883	39.583	40.296	41.021
Hrana i piće	1.961	2.263	2.574	2.759	2.808	2.859	2.910	2.963	3.016	3.070	3.126
Ukupno	22.552	18.967	34.672	38.964	39.665	40.379	41.106	41.846	42.599	43.366	44.147
ODELNI PROFIT											
Smeštaj	401.596	544.749	655.604	743.915	757.305	770.937	784.814	798.940	813.321	827.961	842.864
Hrana i piće	-39.125	-32.110	-24.829	-26.340	-26.814	-27.297	-27.788	-28.288	-28.797	-29.316	-29.843
Ostalo	5.148	6.682	8.024	9.051	9.214	9.380	9.549	9.721	9.896	10.074	10.255
UKUPNO	367.618	519.320	638.799	726.626	739.705	753.020	766.574	780.373	794.419	808.719	823.276
NERASPOREĐENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	26.400	26.875	27.359	29.244	29.770	30.306	30.852	31.407	31.972	32.548	33.134
Marketing i prodaja	14.400	14.659	14.923	15.951	16.238	16.531	16.828	17.131	17.439	17.753	18.073
Održavanje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	40.800	41.534	42.282	45.195	46.009	46.837	47.680	48.538	49.412	50.301	51.207
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	21.629	27.579	32.871	36.824	37.487	38.162	38.849	39.548	40.260	40.984	41.722
Marketing i prodaja	18.540	23.639	28.176	31.564	32.132	32.710	33.299	33.898	34.508	35.130	35.762
Održavanje	15.450	19.699	23.480	26.303	26.776	27.258	27.749	28.249	28.757	29.275	29.802
Energija	24.719	31.519	37.567	42.085	42.842	43.613	44.398	45.198	46.011	46.839	47.683
Ukupno	80.338	102.436	122.094	136.775	139.237	141.744	144.295	146.892	149.536	152.228	154.968
G.O.P.											
GOP	246.480	375.350	474.423	544.655	554.459	564.439	574.599	584.942	595.471	606.190	617.101
FIKSNI TROŠKOVI											
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	12.360	15.759	18.784	21.042	21.421	21.807	22.199	22.599	23.006	23.420	23.841
Premije osiguranja	11.124	11.324	11.528	11.735	11.947	12.162	12.380	12.603	12.830	13.061	13.296
Rezerva za zamenu	12.360	15.759	18.784	21.042	21.421	21.807	22.199	22.599	23.006	23.420	23.841
Amortizacija	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250
Ostalo	9.270	9.578	9.897	10.226	10.566	10.918	11.281	11.656	12.044	12.445	12.859
Ukupno	176.363	183.671	190.242	195.296	196.605	197.943	199.310	200.707	202.136	203.596	205.088
EBIT											
EBIT	70.117	191.679	284.181	349.359	357.854	366.497	375.289	384.235	393.335	402.594	412.013
KAMATE											
Kamate	138.425	140.917	143.453	131.432	118.931	105.938	92.438	78.419	63.864	48.760	33.092
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-68.308	50.762	140.728	217.927	238.923	260.559	282.851	305.816	329.471	353.834	378.921
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	12.318	21.793	23.892	26.056	28.285	30.582	32.947	35.383	37.892
Neto profit	-68.308	50.762	128.410	196.135	215.031	234.503	254.566	275.235	296.524	318.450	341.029
EBITDA	201.367	322.929	415.431	480.609	489.104	497.747	506.539	515.485	524.585	533.844	543.263

7.3.7. Water fun centar

Za očekivati je da će Centar, u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 1,68 miliona evra. Detaljna projekcija prihoda ovog objekta za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.7.1.

PROJEKCIJA PRIHODA

WATER FUN CENTAR

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Prosečna potrošnja (EUR)	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
Broj korisnika	70.959	80.420	89.881	94.612	94.612	94.612	94.612	94.612	94.612	94.612	94.612
PRIHODI CENTRA	1.206.303	1.367.143	1.527.984	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404
Broj korisnika	23.416	26.539	29.661	31.222	31.222	31.222	31.222	31.222	31.222	31.222	31.222
Hrana i piće po korisniku (EUR)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
F&B REVENUES	58.541	66.347	74.152	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	1.264.844	1.433.490	1.602.136	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459
UKUPNI PRIHOD	1.264.844	1.433.490	1.602.136	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459

Nadalje, predvidive operativne performanse Centra iskazuju nivo bruto operativne dobiti od 46,6% u stabilizovanoj godini poslovanja, te nivo EBITDA-e u celom stabilizovanom razdoblju od 43% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za Water fun centar stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.7.2.

BILANS USPEHA
WATER FUN CENTAR

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Korištenje bazena i wellnessa/fitnessa	1.206.303	1.367.143	1.527.984	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404	1.608.404
Hrana i piće	58.541	66.347	74.152	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055	78.055
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	1.264.844	1.433.490	1.602.136	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459	1.686.459
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Fitness/wellness	90.473	102.536	114.599	120.630	120.630	120.630	120.630	120.630	120.630	120.630	120.630
Hrana i piće	17.562	19.904	22.246	23.416	23.416	23.416	23.416	23.416	23.416	23.416	23.416
Ukupno	108.035	122.440	136.844	144.047	144.047	144.047	144.047	144.047	144.047	144.047	144.047
DIREKTNE PLATE											
Fitness/wellness	249.600	249.600	249.600	262.080	262.080	262.080	262.080	262.080	262.080	262.080	262.080
Hrana i piće	33.600	33.600	33.600	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280
Ukupno	283.200	283.200	283.200	297.360	297.360	297.360	297.360	297.360	297.360	297.360	297.360
OSTALI TROŠKOVI ODELA											
Fitness/wellness	36.189	34.179	45.840	48.252	48.252	48.252	48.252	48.252	48.252	48.252	48.252
Hrana i piće	2.342	2.654	2.966	3.122	3.122	3.122	3.122	3.122	3.122	3.122	3.122
Ukupno	38.531	36.832	48.806	51.374	51.374	51.374	51.374	51.374	51.374	51.374	51.374
ODELNI PROFIT											
Korištenje bazena i wellnessa/fitnessa	830.041	980.829	1.117.946	1.177.442	1.177.442	1.177.442	1.177.442	1.177.442	1.177.442	1.177.442	1.177.442
Hrana i piće	5.037	10.189	15.340	16.236	16.236	16.236	16.236	16.236	16.236	16.236	16.236
UKUPNO	835.078	991.018	1.133.286	1.193.678	1.193.678	1.193.678	1.193.678	1.193.678	1.193.678	1.193.678	1.193.678
NERASPOREDENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
Marketing i prodaja	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Održavanje	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Ukupno	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200	112.200
OSTALI TROŠKOVI											
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	39.843	50.172	56.075	59.026	59.026	59.026	59.026	59.026	59.026	59.026	59.026
Marketing i prodaja	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594	50.594
Održavanje	50.594	57.340	64.085	67.458	67.458	67.458	67.458	67.458	67.458	67.458	67.458
Energija	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052	118.052
Ukupno	259.082	276.158	288.806	295.130	295.130	295.130	295.130	295.130	295.130	295.130	295.130
G.O.P.											
GOP	463.796	602.660	732.280	786.348	786.348	786.348	786.348	786.348	786.348	786.348	786.348
FIKSNI TROŠKOVI											
Porezi i takse	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297	25.297
Premije osiguranja	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767	22.767
Amortizacija	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000
Ostalo	18.973	19.257	19.546	19.839	20.137	20.439	20.746	21.057	21.373	21.693	22.019
Ukupno	437.037	437.321	437.610	437.903	438.201	438.503	438.810	439.121	439.437	439.757	440.083
EBIT											
EBIT	26.759	165.339	294.670	348.444	348.147	347.844	347.538	347.227	346.911	346.590	346.265
KAMATE											
Kamate	384.650	384.650	384.650	346.185	307.720	269.255	230.790	192.325	153.860	115.395	76.930
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-357.891	-219.311	-89.980	2.259	40.427	78.589	116.748	154.902	193.051	231.195	269.335
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	0							23.120	26.933
Neto profit	-357.891	-219.311	-89.980	2.259	40.427	78.589	116.748	154.902	193.051	208.076	242.401
EBITDA	396.759	535.339	664.670	718.444	718.147	717.844	717.538	717.227	716.911	716.590	716.265

Tabela 7.3.7.3.

BILANS USPEHA
WATER FUN CENTAR

	EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
tekuće cene												
PRIHODI												
Korištenje bazena i wellnessa/fitnessa		1.206.303	1.391.752	1.583.486	1.696.831	1.727.374	1.758.466	1.790.119	1.822.341	1.855.143	1.888.535	1.922.529
Hrana i piće		58.541	67.541	76.846	82.346	83.828	85.337	86.873	88.437	90.029	91.650	93.299
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		1.264.844	1.459.293	1.660.332	1.779.177	1.811.202	1.843.804	1.876.992	1.910.778	1.945.172	1.980.185	2.015.828
ODELNI TROŠKOVI												
TROŠKOVI PRODAJE												
Fitness/wellness		90.473	104.381	118.761	127.262	129.553	131.885	134.259	136.676	139.136	141.640	144.190
Hrana i piće		17.562	20.262	23.054	24.704	25.149	25.601	26.062	26.531	27.009	27.495	27.990
Ukupno		108.035	124.644	141.815	151.966	154.702	157.486	160.321	163.207	166.144	169.135	172.179
DIREKTNE PLATE												
Fitness/wellness		249.600	254.093	258.666	276.489	281.465	286.532	291.689	296.940	302.285	307.726	313.265
Hrana i piće		33.600	34.205	34.820	37.220	37.890	38.572	39.266	39.973	40.692	41.425	42.170
Ukupno		283.200	288.298	293.487	313.708	319.355	325.103	330.955	336.912	342.977	349.150	355.435
OSTALI TROŠKOVI ODELA												
Fitness/wellness		36.189	34.794	47.505	50.905	51.821	52.754	53.704	54.670	55.654	56.656	57.676
Hrana i piće		2.342	2.702	3.074	3.294	3.353	3.413	3.475	3.537	3.601	3.666	3.732
Ukupno		38.531	37.495	50.578	54.199	55.174	56.167	57.178	58.208	59.255	60.322	61.408
ODELNI PROFIT												
Korištenje bazena i wellnessa/fitnessa		830.041	998.484	1.158.554	1.242.175	1.264.534	1.287.296	1.310.467	1.334.055	1.358.068	1.382.513	1.407.399
Hrana i piće		5.037	10.372	15.898	17.129	17.437	17.751	18.071	18.396	18.727	19.064	19.407
UKUPNO		835.078	1.008.856	1.174.451	1.259.304	1.281.971	1.305.047	1.328.537	1.352.451	1.376.795	1.401.578	1.426.806
NERASPOREĐENI TROŠKOVI												
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI												
Administracija		43.200	43.978	44.769	45.575	46.395	47.231	48.081	48.946	49.827	50.724	51.637
Marketing i prodaja		24.000	24.432	24.872	25.319	25.775	26.239	26.711	27.192	27.682	28.180	28.687
Održavanje		45.000	45.810	46.635	47.474	48.329	49.198	50.084	50.986	51.903	52.838	53.789
Ukupno		112.200	114.220	116.276	118.369	120.499	122.668	124.876	127.124	129.412	131.742	134.113
OSTALI TROŠKOVI												
Administracija		39.843	51.075	58.112	62.271	63.392	64.533	65.695	66.877	68.081	69.306	70.554
Marketing i prodaja		50.594	51.504	52.432	53.375	54.336	55.314	56.310	57.323	58.355	59.406	60.475
Održavanje		50.594	58.372	66.413	71.167	72.448	73.752	75.080	76.431	77.807	79.207	80.633
Energija		118.052	120.177	122.340	124.542	126.784	129.066	131.389	133.754	136.162	138.613	141.108
Ukupno		259.082	281.128	299.297	311.356	316.960	322.666	328.474	334.386	340.405	346.532	352.770
G.O.P.												
GOP		463.796	613.508	758.879	829.579	844.512	859.713	875.188	890.941	906.978	923.304	939.923
FIKSNI TROŠKOVI												
Porezi i takse		25.297	25.752	26.216	26.688	27.168	27.657	28.155	28.662	29.178	29.703	30.237
Premije osiguranja		22.767	23.177	23.594	24.019	24.451	24.891	25.339	25.796	26.260	26.732	27.214
Amortizacija		370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000
Ostalo		18.973	19.604	20.256	20.930	21.626	22.346	23.089	23.858	24.651	25.471	26.319
Ukupno		437.037	438.533	440.066	441.637	443.246	444.894	446.584	448.315	450.089	451.907	453.770
EBIT												
EBIT		26.759	174.975	318.813	387.943	401.266	414.819	428.604	442.626	456.889	471.397	486.153
KAMATE												
Kamate		384.650	391.574	398.622	365.218	330.481	294.376	256.864	217.907	177.463	135.493	91.955
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK												
Profit pre poreza na profit/gubitak		-357.891	-216.599	-79.809	22.725	70.785	120.442	171.740	224.720	279.426	335.904	394.198
NETO PROFIT												
Porez na profit		0	0	0							33.590	39.420
Neto profit		-357.891	-216.599	-79.809	22.725	70.785	120.442	171.740	224.720	279.426	302.313	354.779
EBITDA		396.759	544.975	688.813	757.943	771.266	784.819	798.604	812.626	826.889	841.397	856.153

7.3.8. Multi funkcionalni vansmeštajni objekti

Za očekivati je da će ovi objekti integralne turističke ponude turističkog sela, u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 924,4 hiljade evra. Detaljna projekcija prihoda ovog objekta za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.8.1.

PROJEKCIJA PRIHODA

MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Prihodi trgovine - najam	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
OSTALI PRIHODI	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
UKUPNO POSLOVNI PRIHODI	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700

Nadalje, zbog izuzetno niskog učešća troškova prodaje, direktnih plata i ostalih direktnih troškova, predvidljive operativne performanse ove skupine objekata iskazuju visoku stopu bruto operativne dobiti (od 73% u prvoj godini poslovanja do 76% u godini tržišne normalizacije). Isto vredi i za stopu EBITDA-e koja se u celom stabilizovanom razdoblju kreće se na nivou od 71% ostvarenog prihoda.

Projekcije bilansa uspeha za Multifunkcionalne vansmeštajne objekte u stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.8.2.

BILANS USPEHA

MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI

u stalnim cenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Trgovine - najam	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
ODELNI TROŠKOVI											
ODELNI PROFIT											
Trgovine - najam	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
UKUPNO	332.775	377.145	421.515	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700	443.700
NERASPOREĐENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Marketing i prodaja	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Održavanje	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Ukupno	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	9.318	13.200	14.753	15.530	15.530	15.530	15.530	15.530	15.530	15.530	15.530
Marketing i prodaja	2.662	3.771	4.215	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437
Održavanje	7.987	11.314	12.645	13.311	13.311	13.311	13.311	13.311	13.311	13.311	13.311
Energija	13.311	15.086	16.861	17.748	17.748	17.748	17.748	17.748	17.748	17.748	17.748
Ukupno	33.278	43.372	48.474	51.026	51.026	51.026	51.026	51.026	51.026	51.026	51.026
G.O.P.											
GOP	244.298	278.573	317.841	337.475	337.475	337.475	337.475	337.475	337.475	337.475	337.475
FIKSNi TROŠKOVI											
Porezi i takse	6.656	7.543	8.430	8.874	8.874	8.874	8.874	8.874	8.874	8.874	8.874
Premije osiguranja	5.990	6.789	7.587	7.987	7.987	7.987	7.987	7.987	7.987	7.987	7.987
Amortizacija	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063
Ostalo	4.992	5.066	5.142	5.220	5.298	5.377	5.458	5.540	5.623	5.707	5.793
Ukupno	171.700	173.461	175.223	176.143	176.221	176.300	176.381	176.463	176.546	176.630	176.716
FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE											
Rezultat finansijskog i vanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT											
EBIT	72.598	105.113	142.618	161.332	161.253	161.174	161.093	161.011	160.928	160.844	160.758
KAMATE											
Kamate	160.781	160.781	160.781	144.703	128.625	112.547	96.469	80.391	64.313	48.234	32.156
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-88.183	-55.668	-18.163	16.629	32.628	48.627	64.625	80.621	96.616	112.610	128.602
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	0					8.062	9.662	11.261	12.860
Neto profit	-88.183	-55.668	-18.163	16.629	32.628	48.627	64.625	72.559	86.954	101.349	115.742
EBITDA	226.660	259.175	296.681	315.394	315.316	315.237	315.156	315.074	314.991	314.907	314.821

Tabela 7.3.8.3.

BILANS USPEHA

MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI

tekuće cene

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Trgovine - najam	332.775	383.934	436.826	468.094	476.519	485.097	493.828	502.717	511.766	520.978	530.356
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	332.775	383.934	436.826	468.094	476.519	485.097	493.828	502.717	511.766	520.978	530.356
ODELNI PROFIT											
Trgovine - najam	332.775	383.934	436.826	468.094	476.519	485.097	493.828	502.717	511.766	520.978	530.356
UKUPNO	332.775	383.934	436.826	468.094	476.519	485.097	493.828	502.717	511.766	520.978	530.356
NERASPOREDENI TROŠKOVI											
PLATA I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	26.400	26.875	27.359	27.851	28.353	28.863	29.383	29.912	30.450	30.998	31.556
Marketing i prodaja	12.000	12.216	12.436	12.660	12.888	13.120	13.356	13.596	13.841	14.090	14.344
Održavanje	16.800	17.102	17.410	17.724	18.043	18.367	18.698	19.035	19.377	19.726	20.081
Ukupno	55.200	56.194	57.205	58.235	59.283	60.350	61.436	62.542	63.668	64.814	65.981
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	9.318	13.438	15.289	16.383	16.678	16.978	17.284	17.595	17.912	18.234	18.562
Marketing i prodaja	2.662	3.839	4.368	4.681	4.765	4.851	4.938	5.027	5.118	5.210	5.304
Održavanje	7.987	11.518	13.105	14.043	14.296	14.553	14.815	15.082	15.353	15.629	15.911
Energija	13.311	15.357	17.473	18.724	19.061	19.404	19.753	20.109	20.471	20.839	21.214
Ukupno	33.278	44.152	50.235	53.831	54.800	55.786	56.790	57.812	58.853	59.912	60.991
G.O.P.											
GOP	244.298	283.588	329.386	356.028	362.437	368.960	375.602	382.363	389.245	396.252	403.384
FIKSNI TROŠKOVI											
Porezi i takse	6.656	7.679	8.737	9.362	9.530	9.702	9.877	10.054	10.235	10.420	10.607
Premije osiguranja	5.990	6.911	7.863	8.426	8.577	8.732	8.889	9.049	9.212	9.378	9.546
Amortizacija	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063
Ostalo	4.992	5.158	5.329	5.507	5.690	5.879	6.075	6.277	6.486	6.701	6.924
Ukupno	171.700	173.810	175.991	177.357	177.860	178.375	178.903	179.443	179.995	180.561	181.140
EBIT											
EBIT	72.598	109.778	153.395	178.671	184.577	190.585	196.699	202.920	209.250	215.690	222.244
KAMATE											
Kamate	160.781	163.675	166.621	152.659	138.139	123.047	107.368	91.084	74.178	56.635	38.436
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT/ GUBITAK											
Profit pre poreza na profit/gubitak	-88.183	-53.897	-13.227	26.013	46.438	67.538	89.331	111.837	135.071	159.055	183.807
NETO PROFIT											
Porez na profit	0	0	0					11.184	13.507	15.906	18.381
Neto profit	-88.183	-53.897	-13.227	26.013	46.438	67.538	89.331	100.653	121.564	143.150	165.427
EBITDA	226.660	263.840	307.457	332.734	338.639	344.648	350.762	356.983	363.312	369.753	376.306

7.3.9. Skijaški centar Stara Planina

Za razliku od ostalih sadržaja ponude planiranih prvom fazom razvoja Stare Planine, skijaški će centar, kako je već prethodno istaknuto, biti u vlasništvu javnog sektora, pri čemu će njime upravljati posebno osnovano javno preduzeće. Pod pretpostavkom adekvatne ponude različitih sadržaja namenjenih posetiocima kako zimskog, tako i letnjeg razdoblja poslovanja, za očekivati je da će skijaški centar u godini tržišne normalizacije ostvariti prihod u visini od oko 12,1 miliona evra u stalnim cenama. Detaljna projekcija prihoda ovog objekta za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja, po svim karakterističnim stavkama, prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 7.3.9.1.

PROJEKCIJA PRIHODA
SKI CENTAR STARA PLANINA

	stalne cene										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
HRANA I PIĆE											
Broj kuvera	282.420	289.951	301.248	301.248	301.248	301.248	301.248	301.248	301.248	301.248	301.248
Prosečna cena	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Prihodi od prodaje hrane i pića	1.129.680	1.159.805	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992
PRODAJA SKI PASEVA											
Maksimalni dnevni kapacitet	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230
Sezona (broj dana)	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Iskorišćenost (sezonska)	75%	77%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Godišnji broj korisnika	470.700	483.252	502.080	502.080	502.080	502.080	502.080	502.080	502.080	502.080	502.080
Prosečna cena jednodnevnih paseva	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Prihodi od prodaje ski paseva	7.064.423	7.252.807	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384
NAJAM TRGOVAČKOG PROSTORA											
Površina prostora za najam	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Prosečna cena najma po m2	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Prihodi od najma trgovina	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160
PRIHODI OD SERVISIRANJA SKIJA											
Predvidivi broj korisnika	32.949	33.828	35.146	35.146	35.146	35.146	35.146	35.146	35.146	35.146	35.146
Prosečna cena popravka	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Prihodi od popravaka opreme	823.725	845.691	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640
Prihodi od ostalih aktivnosti	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
UKUPNO	11.555.988	11.796.463	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176
UKUPNI PRIHOD	11.555.988	11.796.463	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176

Projekcije bilansa uspeha za Skijaški centar Stara Planina stalnim i tekućim cenama za prvu i sledećih deset godina predvidljivog poslovanja iskazane su u sledeće dve tabele:

Tabela 7.3.9.2.

BILANS USPEHA
SKI CENTAR STARA PLANINA

	EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI												
Hrana i piće		1.129.680	1.159.805	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992	1.204.992
Ski pasevi		7.064.423	7.252.807	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384	7.535.384
Rentali		38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160
Popravci opreme		823.725	845.691	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640	878.640
Ostalo		2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO		11.555.988	11.796.463	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176	12.157.176
ODELNI TROŠKOVI												
TROŠKOVI PRODAJE												
Hrana i piće		451.872	463.922	481.997	481.997	481.997	481.997	481.997	481.997	481.997	481.997	481.997
Ski pasevi		353.221	362.640	376.769	376.769	376.769	376.769	376.769	376.769	376.769	376.769	376.769
Popravak opreme		41.186	42.285	43.932	43.932	43.932	43.932	43.932	43.932	43.932	43.932	43.932
Ostalo		375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000
Ukupno		846.279	868.847	902.698	902.698	902.698	902.698	902.698	902.698	902.698	902.698	902.698
DIREKTNE PLATE I POVEZANI TROŠKOVI												
Sistem lifтова i popravak opreme		294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000
Hrana i piće		168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000
Ostalo		126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000
Ukupno		588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000
OSTALI ODELNI TROŠKOVI												
Hrana i piće		22.594	23.196	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100
Ukupno		22.594	23.196	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100	24.100
ODELNI PROFIT												
Hrana i piće		487.214	504.687	530.895	530.895	530.895	530.895	530.895	530.895	530.895	530.895	530.895
Ski pasevi		6.711.201	6.890.167	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615	7.158.615
Rentali		38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160	38.160
Popravci opreme		782.539	803.406	834.708	834.708	834.708	834.708	834.708	834.708	834.708	834.708	834.708
Ostalo		1.999.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Ukupno		10.018.115	10.736.420	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378	11.062.378
NERASPOREDENI TROŠKOVI												
PLATE I POVEZANI TROŠKOVI												
Administracija		36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Marketing i prodaja		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Održavanje		100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800
Ukupno		160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800
OSTALI TROŠKOVI												
Administracija		462.240	471.859	486.287	486.287	486.287	486.287	486.287	486.287	486.287	486.287	486.287
Marketing i prodaja		520.019	530.841	547.073	547.073	547.073	547.073	547.073	547.073	547.073	547.073	547.073
Održavanje		577.799	589.823	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859
Energija		4.044.596	4.128.762	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012	4.255.012
Ukupno		5.604.654	5.721.285	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230	5.896.230
G.O.P.												
GOP		4.252.661	4.854.335	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348	5.005.348
FIKSNi TROŠKOVI												
Porezi i takse		231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120	231.120
Premije osiguranja		288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900	288.900
Rezerva za zamenu		577.799	589.823	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859	607.859
Amortizacija		2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423
Ostalo		173.340	176.947	182.358	182.358	182.358	182.358	182.358	182.358	182.358	182.358	182.358
Ukupno		3.448.581	3.464.212	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658	3.487.658
EBIT												
EBIT		804.079	1.390.123	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689
KAMATE												
Kamate		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT / GUBITAK												
Profit pre poreza na profit / Gubitak		804.079	1.390.123	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689	1.517.689
NETO PROFIT												
Porez na profit		80.408	139.012	151.769	151.769	151.769	151.769	151.769	151.769	151.769	151.769	151.769
Neto profit / Gubitak		723.672	1.251.111	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920	1.365.920
EBITDA		2.981.502	3.567.546	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112	3.695.112

Tabela 7.3.9.3.

BILANS USPEHA
SKI CENTAR STARA PLANINA

	tekuće cene										
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRIHODI											
Hrana i piće	1.129.680	1.180.681	1.248.762	1.271.240	1.294.122	1.317.416	1.341.130	1.365.270	1.389.845	1.414.862	1.440.330
Ski pasevi	7.064.423	7.383.358	7.809.099	7.949.663	8.092.757	8.238.427	8.386.718	8.537.679	8.691.357	8.847.802	9.007.062
Rentali	38.160	38.847	39.546	40.258	40.983	41.720	42.471	43.236	44.014	44.806	45.613
Popravci opreme	823.725	860.913	910.556	926.946	943.631	960.616	977.907	995.510	1.013.429	1.031.670	1.050.240
Ostalo	2.500.000	2.545.000	2.590.810	2.637.445	2.684.919	2.733.247	2.782.446	2.832.530	2.883.515	2.935.418	2.988.256
POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO	11.555.988	12.008.799	12.598.773	12.825.551	13.056.411	13.291.427	13.530.672	13.774.224	14.022.160	14.274.559	14.531.501
ODELNI TROŠKOVI											
TROŠKOVI PRODAJE											
Hrana i piće	451.872	472.273	499.505	508.496	517.649	526.967	536.452	546.108	555.938	565.945	576.132
Ski pasevi	353.221	369.168	390.455	397.483	404.638	411.921	419.336	426.884	434.568	442.390	450.353
Popravak opreme	41.186	43.046	45.528	46.347	47.182	48.031	48.895	49.775	50.671	51.584	52.512
Ostalo	375.000	381.750	388.622	395.617	402.738	409.987	417.367	424.879	432.527	440.313	448.238
Ukupno	846.279	884.486	935.488	952.326	969.468	986.919	1.004.683	1.022.768	1.041.177	1.059.919	1.078.997
DIREKTNE PLATE I POVEZANI TROŠKOVI											
Sistem liftova i popravak opreme	294.000	299.292	304.679	310.163	315.746	321.430	327.216	333.105	339.101	345.205	351.419
Hrana i piće	168.000	171.024	174.102	177.236	180.427	183.674	186.980	190.346	193.772	197.260	200.811
Ostalo	126.000	128.268	130.577	132.927	135.320	137.756	140.235	142.759	145.329	147.945	150.608
Ukupno	462.000	470.316	478.782	487.400	496.173	505.104	514.196	523.451	532.874	542.465	552.230
OSTALI ODELNI TROŠKOVI											
Hrana i piće	22.594	23.614	24.975	25.425	25.882	26.348	26.823	27.305	27.797	28.297	28.807
Ukupno	22.594	23.614	24.975	25.425	25.882	26.348	26.823	27.305	27.797	28.297	28.807
ODELNI PROFIT											
Hrana i piće	487.214	513.771	550.180	560.083	570.164	580.427	590.875	601.511	612.338	623.360	634.580
Ski pasevi	6.711.201	7.014.190	7.418.644	7.552.180	7.688.119	7.826.505	7.967.382	8.110.795	8.256.790	8.405.412	8.556.709
Rentali	38.160	38.847	39.546	40.258	40.983	41.720	42.471	43.236	44.014	44.806	45.613
Popravci opreme	782.539	817.868	865.028	880.598	896.449	912.585	929.012	945.734	962.757	980.087	997.728
Ostalo	1.999.000	2.545.000	2.590.810	2.637.445	2.684.919	2.733.247	2.782.446	2.832.530	2.883.515	2.935.418	2.988.256
Ukupno	10.018.115	10.929.676	11.464.208	11.670.564	11.880.634	12.094.485	12.312.186	12.533.805	12.759.414	12.989.083	13.222.887
NERASPOREDENI TROŠKOVI											
PLATE I POVEZANI TROŠKOVI											
Administracija	36.000	36.648	37.308	37.979	38.663	39.359	40.067	40.788	41.523	42.270	43.031
Marketing i prodaja	24.000	24.432	24.872	25.319	25.775	26.239	26.711	27.192	27.682	28.180	28.687
Održavanje	100.800	102.614	104.461	106.342	108.256	110.205	112.188	114.208	116.263	118.356	120.486
Ukupno	160.800	163.694	166.641	169.640	172.694	175.802	178.967	182.188	185.468	188.806	192.205
OSTALI TROŠKOVI											
Administracija	462.240	480.352	503.951	513.022	522.256	531.657	541.227	550.969	560.886	570.982	581.260
Marketing i prodaja	520.019	540.396	566.945	577.150	587.538	598.114	608.880	619.840	630.997	642.355	653.918
Održavanje	577.799	600.440	629.939	641.278	652.821	664.571	676.534	688.711	701.108	713.728	726.575
Energija	4.044.596	4.203.080	4.409.571	4.488.943	4.569.744	4.651.999	4.735.735	4.820.978	4.907.756	4.996.096	5.086.025
Ukupno	5.604.654	5.824.268	6.110.405	6.220.392	6.332.359	6.446.342	6.562.376	6.680.499	6.800.748	6.923.161	7.047.778
G.O.P.											
GOP	4.252.661	4.941.714	5.187.162	5.280.531	5.375.581	5.472.341	5.570.843	5.671.118	5.773.198	5.877.116	5.982.904
FIKSNi TROŠKOVI											
Porezi i takse	231.120	235.280	239.515	243.826	248.215	252.683	257.231	261.861	266.575	271.373	276.258
Premije osiguranja	288.900	294.100	299.394	304.783	310.269	315.854	321.539	327.327	333.219	339.217	345.322
Rezerva za zamenu	577.799	600.440	629.939	641.278	652.821	664.571	676.534	688.711	701.108	713.728	726.575
Amortizacija	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423
Ostalo	173.340	180.132	188.982	192.383	195.846	199.371	202.960	206.613	210.332	214.118	217.973
Ukupno	3.448.581	3.487.374	3.535.251	3.559.692	3.584.573	3.609.902	3.635.687	3.661.935	3.688.656	3.715.859	3.743.551
EBIT											
EBIT	804.079	1.454.339	1.651.911	1.720.839	1.791.007	1.862.439	1.935.157	2.009.183	2.084.542	2.161.257	2.239.354
KAMATE											
Kamate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFIT PRE POREZA NA PROFIT / GUBITAK											
Profit pre poreza na profit / Gubitak	804.079	1.454.339	1.651.911	1.720.839	1.791.007	1.862.439	1.935.157	2.009.183	2.084.542	2.161.257	2.239.354
NETO PROFIT											
Porez na profit	80.408	145.434	165.191	172.084	179.101	186.244	193.516	200.918	208.454	216.126	223.935
Neto profit / Gubitak	723.672	1.308.905	1.486.720	1.548.755	1.611.907	1.676.195	1.741.641	1.808.265	1.876.088	1.945.132	2.015.418
EBITDA	2.981.502	3.631.762	3.829.333	3.898.261	3.968.430	4.039.862	4.112.579	4.186.606	4.261.964	4.338.680	4.416.776

8. Ekonomsko-financijska ocena projekta

8.1. Rentabilnost

Ekonomsko-financijska ocena projekta izvršena je za svaki pojedini tip smeštajne i druge ponude predviđene prvom fazom razvoja Stare Planine. Pritom valja ukazati na nekoliko bitnih činjenica:

- Prilikom utvrđivanja diskontnog faktora potrebnog za izračun neto sadašnje vrednosti svakog od prethodno definisanih tipova smeštajne i vanskmeštajne ponude i sadržaja, pošlo se od očekivanog modela financiranja u kojem učešće privatnog kapitala dostiže 30% ukupne visine investicije, a klasični komercijalni krediti čine preostalih 70% potrebnih ulaganja (planovi otplate kredita dati su u Prilogu),
- Diskontni faktor utvrđen je kao ponderisani trošak kapitala ili WACC (Weighted Average Cost of Capital),
- Ponderisani trošak kapitala za sve projekte koji će da budu financirani od strane privatnog sektora pod gornjim pretpostavkama iznosi 8,91%, što je zaokruženo na 9,0%. Izračun ponderisanog troška kapitala prikazan je u sledećoj tabeli:

Izračun WACC-a

WACC = $\alpha \times K_d + (1 - \alpha) \times K_e$	
$\alpha = \text{debt} / (\text{debt} + \text{equity})$	
$1 - \alpha = \text{equity} / (\text{debt} + \text{equity})$	
$K_d = \text{interest rate} \times (1 - \text{profit tax rate})$	
$K_e = \text{risk free rate} + (\text{country market premium} \times \text{beta})$	
$\alpha =$	0,700
$1 - \alpha =$	0,300
interest rate =	7,00%
profit tax rate =	10,0%
$K_d =$	6,30%
market premium =	9,00%
beta (sector) =	1,00
$K_e =$	15,0%
WACC =	8,91%

8.1.1. Centralni destinacijski hotel

Interna stopa rentabilnosti Centralnog destinacijskog hotela iznosi 16,2%, dok je neto sadašnja vrednost, uz primenu diskontne stope od 9,0% 16 miliona evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 8. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

CENTRALNI DESTINACIJSKI HOTEL (5*)

	tekuće cene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
EBIT	0	686.497	1.644.125	2.334.138	2.850.224	2.869.110	2.941.833	3.015.827	3.091.114	3.167.716	3.245.656	3.324.957
Porez na profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	301.254
NOPLAT	0	686.497	1.644.125	2.334.138	2.850.224	2.869.110	2.941.833	3.015.827	3.091.114	3.167.716	3.245.656	3.023.702
Amortizacija	0	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520	1.233.520
Bruto novčani tok	0	1.920.017	2.877.645	3.567.658	4.083.744	4.102.630	4.175.353	4.249.347	4.324.634	4.401.236	4.479.176	4.257.222
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	26.670.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-26.670.400	1.920.017	2.877.645	3.567.658	4.083.744	4.102.630	4.175.353	4.249.347	4.324.634	4.401.236	4.479.176	4.257.222
Ostatak vrednosti												47.302.472
SLOBODNI NOVČANI TOK	-26.670.400	1.920.017	2.877.645	3.567.658	4.083.744	4.102.630	4.175.353	4.249.347	4.324.634	4.401.236	4.479.176	51.559.695
WACC		9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-26.670.400	1.761.484	2.422.056	2.754.886	2.893.027	2.666.428	2.489.626	2.324.538	2.170.388	2.026.451	1.892.052	19.981.075

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.2. Porodični hoteli

Interna stopa rentabilnosti porodičnih hotela iznosi 19,3%, dok je neto sadašnja vrednost, uz primenu diskontne stope od 9,0%, 24,7 milion evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 7. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

PORODIČNI HOTELI (3+*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
tekuće cene														
EBIT		0	779.415	1.940.458	3.033.787	3.717.078	3.803.328	3.891.071	3.980.330	4.071.133	4.163.504	4.257.470	4.353.057	
Porez na profit		0	0	19.937	173.941	253.117	273.021	293.519	314.626	336.356	358.726	381.751	405.447	
NOPLAT		0	779.415	1.920.521	2.859.846	3.463.962	3.530.307	3.597.551	3.665.705	3.734.777	3.804.779	3.875.719	3.947.610	
Amortizacija		0	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	1.174.500	
Bruto novčani tok		0	1.953.915	3.095.021	4.034.346	4.638.462	4.704.807	4.772.051	4.840.205	4.909.277	4.979.279	5.050.219	5.122.110	
Promene u radnom kapitalu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja		25.490.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok		-25.490.000	1.953.915	3.095.021	4.034.346	4.638.462	4.704.807	4.772.051	4.840.205	4.909.277	4.979.279	5.050.219	5.122.110	22.609.691
Ostatak vrednosti													56.912.331	
SLOBODNI NOVČANI TOK		-25.490.000	1.953.915	3.095.021	4.034.346	4.638.462	4.704.807	4.772.051	4.840.205	4.909.277	4.979.279	5.050.219	62.034.441	79.522.022
WACC			9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diskontni faktor		1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST		-25.490.000	1.792.583	2.605.017	3.115.255	3.286.003	3.057.802	2.845.418	2.647.758	2.463.801	2.292.598	2.133.267	24.040.384	24.789.886

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.3. Condoteli

Interna stopa rentabilnosti Condotela iznosi 21,6%. S druge strane, neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 9,0% iznosi 46 miliona evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 6. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

CONDOTELI (4*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
tekuće cene														
EBIT		3.260.775	9.664.282	7.507.477	6.873.176	8.008.455	8.150.179	8.294.372	8.441.078	8.590.338	8.742.195	8.896.694	9.053.878	
Porez na dobit		326.078	642.573	421.063	351.698	493.351	536.769	581.587	627.841	675.568	724.805	775.591	827.967	
NOPLAT		2.934.698	9.021.710	7.086.415	6.521.478	7.515.104	7.613.409	7.712.785	7.813.237	7.914.770	8.017.390	8.121.103	8.225.912	
Amortizacija		0	2.190.755	469.448	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bruto novčani tok		2.934.698	11.212.465	7.555.862	6.521.478	7.515.104	7.613.409	7.712.785	7.813.237	7.914.770	8.017.390	8.121.103	8.225.912	
Promene u radnom kapitalu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja		47.315.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok		-44.380.403	11.212.465	7.555.862	6.521.478	7.515.104	7.613.409	7.712.785	7.813.237	7.914.770	8.017.390	8.121.103	8.225.912	43.843.112
Ostatak vrednosti													91.399.018	
SLOBODNI NOVČANI TOK		-44.380.403	11.212.465	7.555.862	6.521.478	7.515.104	7.613.409	7.712.785	7.813.237	7.914.770	8.017.390	8.121.103	99.624.930	135.242.130
WACC			9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diskontni faktor		1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST		-44.380.403	10.286.665	6.359.618	5.035.777	5.323.889	4.948.194	4.598.882	4.274.108	3.972.156	3.691.429	3.430.442	38.607.933	46.148.690

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.4. Kuće za smeštaj nekoliko porodica

Interna stopa rentabilnosti kuća za smeštaj nekoliko porodica iznosi 25,6%, a neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 9,0%, iznosi 8,7 miliona evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 5. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

MFU (3*)

	EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
tekuće cene														
EBIT		718.080	1.457.541	1.116.156	1.100.462	1.319.086	1.342.486	1.366.296	1.390.523	1.415.173	1.440.254	1.465.774	1.491.740	
Porez na dobit		71.808	92.473	57.376	54.830	81.320	88.471	95.853	103.472	111.333	119.444	127.809	136.437	
NOPLAT		646.272	1.365.067	1.058.780	1.045.631	1.237.767	1.254.015	1.270.443	1.287.050	1.303.839	1.320.811	1.337.965	1.355.303	
Amortizacija		0	323.136	53.856	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bruto novčani tok		646.272	1.688.203	1.112.636	1.045.631	1.237.767	1.254.015	1.270.443	1.287.050	1.303.839	1.320.811	1.337.965	1.355.303	
Promene u radnom kapitalu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja		6.565.120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok		-5.918.848	1.688.203	1.112.636	1.045.631	1.237.767	1.254.015	1.270.443	1.287.050	1.303.839	1.320.811	1.337.965	1.355.303	8.294.816
Ostatak vrednosti													15.058.927	
SLOBODNI NOVČANI TOK		-5.918.848	1.688.203	1.112.636	1.045.631	1.237.767	1.254.015	1.270.443	1.287.050	1.303.839	1.320.811	1.337.965	16.414.230	23.353.742
WACC			9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diskontni faktor		1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST		-5.918.848	1.548.810	936.483	807.419	876.865	815.024	757.523	704.061	654.353	608.138	565.171	6.361.053	8.716.053

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.5. Chaleti za smeštaj jedne porodice

Interna stopa rentabilnosti chaleta za smeštaj jedne porodice iznosi 25,8%, dok je neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 9%, 7,9 miliona evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 5. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

SFU (4*)

		tekuće cene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
EBIT	900.000	1.645.487	1.119.155	1.039.178	1.179.821	1.200.727	1.221.999	1.243.642	1.265.663	1.288.068	1.310.863	1.334.057	
Porez na dobit	90.000	110.894	57.295	48.314	67.038	73.974	81.137	88.534	96.170	104.052	112.186	120.579	
NOPLAT	810.000	1.534.593	1.061.860	990.864	1.112.784	1.126.754	1.140.862	1.155.108	1.169.492	1.184.015	1.198.677	1.213.478	
Amortizacija	0	337.500	56.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bruto novčani tok	810.000	1.872.093	1.118.110	990.864	1.112.784	1.126.754	1.140.862	1.155.108	1.169.492	1.184.015	1.198.677	1.213.478	
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja	6.450.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok	-5.640.000	1.872.093	1.118.110	990.864	1.112.784	1.126.754	1.140.862	1.155.108	1.169.492	1.184.015	1.198.677	1.213.478	7.642.237
Ostatak vrednosti												13.483.086	
SLOBODNI NOVČANI TOK	-5.640.000	1.872.093	1.118.110	990.864	1.112.784	1.126.754	1.140.862	1.155.108	1.169.492	1.184.015	1.198.677	14.696.564	21.125.323
WACC		9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-5.640.000	1.717.517	941.091	765.129	788.324	732.313	680.259	631.884	586.929	545.154	506.334	5.695.401	7.950.333

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.6. B+B pansioni

Interna stopa rentabilnosti B+B pansiona iznosi 17,5%, dok je neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 8,91%, 2,1 miliona evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 8. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

B+B PANSIONI (3*)

		tekuće cene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
EBIT	0	70.117	191.679	284.181	349.359	357.854	366.497	375.289	384.235	393.335	402.594	412.013	
Porez na profit	0	0	0	12.318	21.793	23.892	26.056	28.285	30.582	32.947	35.383	37.892	
NOPLAT	0	70.117	191.679	271.863	327.567	333.962	340.441	347.004	353.653	360.388	367.211	374.121	
Amortizacija	0	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	131.250	
Bruto novčani tok	0	201.367	322.929	403.113	458.817	465.212	471.691	478.254	484.903	491.638	498.461	505.371	
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja	2.825.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok	-2.825.000	201.367	322.929	403.113	458.817	465.212	471.691	478.254	484.903	491.638	498.461	505.371	1.956.755
Ostatak vrednosti												5.615.235	
SLOBODNI NOVČANI TOK	-2.825.000	201.367	322.929	403.113	458.817	465.212	471.691	478.254	484.903	491.638	498.461	6.120.606	7.571.990
WACC		9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-2.825.000	184.741	271.802	311.277	325.037	302.356	281.254	261.621	243.357	226.364	210.555	2.371.936	2.165.300

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.7. Water fun centar

Interna stopa rentabilnosti Water fun centra iznosi 9,7%, dok je neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 9,0%, 410 hiljada evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 11. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

WATER FUN CENTAR

		tekuće cene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
EBIT	0	26.759	174.975	318.813	387.943	401.266	414.819	428.604	442.626	456.889	471.397	486.153	
Porez na profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33.590	39.420	
NOPLAT	0	26.759	174.975	318.813	387.943	401.266	414.819	428.604	442.626	456.889	437.807	446.733	
Amortizacija	0	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	
Bruto novčani tok	0	396.759	544.975	688.813	757.943	771.266	784.819	798.604	812.626	826.889	807.807	816.733	
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja	7.850.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok	-7.850.000	396.759	544.975	688.813	757.943	771.266	784.819	798.604	812.626	826.889	807.807	816.733	157.234
Ostatak vrednosti												9.074.814	
SLOBODNI NOVČANI TOK	-7.850.000	396.759	544.975	688.813	757.943	771.266	784.819	798.604	812.626	826.889	807.807	9.891.547	9.232.048
WACC		9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	
Diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388	
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-7.850.000	363.999	458.695	531.890	536.946	501.270	467.962	436.864	407.830	380.723	341.226	3.833.299	410.703

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.8. Multifunkcionalni vansmeštajni objekti

Interna stopa rentabilnosti ovih objekata iznosi 10,6%, dok je neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 8,91%, 403 hiljade evra. Ulaganje se vraća u celosti tokom 11. godine predvidljivog poslovanja.

NOVČANI TOK

MULTIFUNKCIONALNI VANSMEŠTAJNI OBJEKTI

tekuće cene														
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
EBIT	0	72.598	109.778	153.395	178.671	184.577	190.585	196.699	202.920	209.250	215.690	222.244		
Porez na profit	0	0	0	0	0	0	0	0	11.184	13.507	15.906	18.381		
NOPLAT	0	72.598	109.778	153.395	178.671	184.577	190.585	196.699	191.736	195.743	199.785	203.863		
Amortizacija	0	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063	154.063		
Bruto novčani tok	0	226.660	263.840	307.457	332.734	338.639	344.648	350.762	345.799	349.805	353.847	357.925		
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Kapitalna ulaganja	3.281.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Operativni novčani tok	-3.281.250	226.660	263.840	307.457	332.734	338.639	344.648	350.762	345.799	349.805	353.847	357.925	290.868	
Ostatak vrednosti												3.976.950		
SLOBODNI NOVČANI TOK	-3.281.250	226.660	263.840	307.457	332.734	338.639	344.648	350.762	345.799	349.805	353.847	4.334.875	4.267.817	
WACC		9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%		
Diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,388		
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-3.281.250	207.945	222.069	237.413	235.717	220.092	205.502	191.879	173.545	161.060	149.469	1.679.906	403.348	

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

8.1.9. Skijaški centar

Za razliku od ostalih sadržaja ponude, ekonomsko-finansijska ocena projekta za Skijaški centar izvršena je uz sledeće pretpostavke:

- Prilikom utvrđivanja diskontnog faktora potrebnog za izračun neto sadašnje vrednosti pošlo se od očekivanog modela finansiranja u kojem učešće komercijalnih kredita čini 100% potrebnih ulaganja,
- Diskontni faktor utvrđen je kao ponderisani trošak kapitala ili WACC (Weighted Average Cost of Capital),
- Ponderisani trošak kapitala za sve projekte koji će da budu finansirani od strane privatnog sektora pod gornjim pretpostavkama iznosi 3,6%. Izračun ponderisanog troška kapitala prikazan je u sledećoj tabeli:

Izračun WACC - a

WACC = $\alpha \times K_d + (1 - \alpha) \times K_e$	
$\alpha = \text{dug} / (\text{dug} + \text{equity})$	
$1 - \alpha = \text{equity} / (\text{dug} + \text{equity})$	
$K_d = \text{kamatna stopa} \times (1 - \text{stopa poreza na profit})$	
$K_e = \text{risk free rate} + (\text{market premium} \times \text{beta})$	
$\alpha =$	1,000
$1 - \alpha =$	0,000
kamatna stopa =	4,00%
stopa poreza na profit =	10,0%
$K_d =$	3,60%
market premium =	9,00%
beta (sektor) =	1,00
$K_e =$	15,0%
WACC =	3,60%

Na bazi navedenih pretpostavki, interna stopa rentabilnosti ovih objekata iznosi 4,7%, dok je neto sadašnja vrednost, uz diskontnu stopu od 3,6%, 5,3 miliona evra.

NOVČANI TOK

SKI CENTAR STARA PLANINA

tekuće cene

EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
EBIT	0	804.079	1.454.339	1.651.911	1.720.839	1.791.007	1.862.439	1.935.157	2.009.183	2.084.542	2.161.257	2.239.354	
Porez na dobit	0	80.408	145.434	165.191	172.084	179.101	186.244	193.516	200.918	208.454	216.126	223.935	
NOPLAT	0	723.672	1.308.905	1.486.720	1.548.755	1.611.907	1.676.195	1.741.641	1.808.265	1.876.088	1.945.132	2.015.418	
Amortizacija	0	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	2.177.423	
Bruto novčani tok	0	2.901.094	3.486.328	3.664.142	3.726.177	3.789.329	3.853.618	3.919.063	3.985.687	4.053.510	4.122.554	4.192.841	
Promene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja	-56.700.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok	-56.700.600	2.901.094	3.486.328	3.664.142	3.726.177	3.789.329	3.853.618	3.919.063	3.985.687	4.053.510	4.122.554	4.192.841	-15.006.256
Ostatak vrednosti													41.928.407
SLOBODNI NOVČANI TOK	-56.700.600	2.901.094	3.486.328	3.664.142	3.726.177	3.789.329	3.853.618	3.919.063	3.985.687	4.053.510	4.122.554	4.192.841	26.922.151
WACC		3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	
Diskontni faktor	1,000	0,965	0,932	0,899	0,868	0,838	0,809	0,781	0,754	0,727	0,702	0,678	
NETO SADAŠNJA VREDNOST	-56.700.600	2.800.284	3.248.245	3.295.285	3.234.629	3.175.145	3.116.808	3.059.595	3.003.483	2.948.448	2.894.468	31.256.744	5.332.535

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

9. Analiza osetljivosti projekata

9.1. Osnovni rizici

Kad je reč o očekivanim poslovnim performansama razmatranih sadržaja smeštajne i druge ponude predviđene prvom fazom razvoja kompleksa Stara Planina, dva ključna rizika su:

- ostvarivanje razine prihoda ispod iskazanih u tački 7. ove studije. Za potrebe analize osetljivosti ispitali smo slučaj smanjenja ukupnog prihoda za 10% za sve prethodno razmatrane sadržaje ponude u sferi privatnog i javnog sektora.
- visina potrebnih ulaganja iznad iskazanih u tački 6. ove studije. Za potrebe analize osetljivosti ispitali smo poslovne performanse svih sadržaja ponude u slučaju povećanja troškova izgradnje za 10% u odnosu na bazni scenario.

9.2. Rezultati

Detaljniji izračun analize osetljivosti nalazi se u Prilogu.

9.2.1. Smanjenje ukupnog prihoda za 10%

Centralni destinacijski hotel

- Interna stopa rentabilnosti je 14%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 9. godini poslovanja.

Porodični hoteli

- Interna stopa rentabilnosti je 16,8%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 8. godini poslovanja.

Condoteli

- Interna stopa rentabilnosti je 19,8%.

- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 7. godini poslovanja.

Kuće za smeštaj nekoliko porodica

- Interna stopa rentabilnosti je 23,6%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 6. godini poslovanja.

Chaleti za smeštaj jedne porodice

- Interna stopa rentabilnosti je 23,8%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 5. godini poslovanja.

B+B pansioni

- Interna stopa rentabilnosti je 15%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 9. godini poslovanja.

Water fun centar

- Interna stopa rentabilnosti je 7,4%.

Multifunkcionalni vansmeštajni objekti

- Interna stopa rentabilnosti je 8,9%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 12. godini poslovanja.

Skijaški centar

- Interna stopa rentabilnosti je 3,4%.

9.2.2. Povećanje troškova izgradnje za 10%

Centralni destinacijski hotel

- Interna stopa rentabilnosti je 14,7%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 9. godini poslovanja.

Porodični hoteli

- Interna stopa rentabilnosti je 17,8%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 7. godini poslovanja.

Condoteli

- Interna stopa rentabilnosti je 18,8%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 7. godini poslovanja.

Kuće za smeštaj nekoliko porodica

- Interna stopa rentabilnosti je 21,9%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 6. godini poslovanja.

Chaleti za smeštaj jedne porodice

- Interna stopa rentabilnosti je 21,7%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 6. godini poslovanja.

B+B pansioni

- Interna stopa rentabilnosti je 16%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 8. godini poslovanja.

Water fun centar

- Interna stopa rentabilnosti je 8,4%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 12. godini poslovanja.

Multifunkcionalni vansmeštajni objekti

- Interna stopa rentabilnosti je 9,3%.
- Uložena sredstva u celosti se vraćaju u 12. godini poslovanja.

Skijaški centar

- Interna stopa rentabilnosti je 3,6%.

10. Predlog optimalnog poslovno-upravljačkog modela i plan aktivnosti u cilju uspešne implementacije projekta

10.1. Poslovno upravljački model

Projekat razvoja turizma na Staroj planini u suštini predstavlja složeni mega projekat koji fizički, kulturološki, infrastrukturno i napose ekonomski menja jednu čitavu regiju.

Kako je u prethodnim poglavljima obrazloženo, ova mega investicijska intervencija na vrhu planine s uspostavljenim infrastrukturnim poveznicama s urbanim centrima u podnožju planine, tek je prvi korak u uspostavljanju kvalitetnog turističkog lanca vrednosti kojemu se moraju prilagođavati okolne opštine prema predloženim karakteristikama, scenarijima i napose zajedničkim programima izgradnje konkurentnosti.

Slično drugim turističkim mega projektima u svetu, ovaj projekt zbog svoje kompleksnosti mora odgovoriti različitim interesima, očekivanjima, ali i pojedinačnim kapacitetima involviranih subjekata.

Našom je prethodnom analizom stejkholdera ovog projekta nepobitno utvrđeno da su, lokalno gledano, interesi i očekivanja prema projektu izrazito visoki. S druge strane kapacitet (investicijski i organizacijsko-upravljački) lokalnih igrača nije takav da ovom projektu obezbedi internacionalni konkurentski standard. Naš je stav da samo manji biznisi, osim naravno zapošljavanja, mogu biti objektivni interesi lokalnih privatnih i javnih stejkholdera u ovom projektu, ne računajući brigu za način upotrebe pre svega prirodnih resursa, a o čemu je ovde prevashodno reč.

Što se tiče internacionalnih interesnih subjekata, počev od investitora, developera i management kompanija, sasvim je logično da su osim iskaza opšteg interesa prema ulasku u novu destinaciju, oni nepoverljivi i u očekivanju jednog transparentnog i racionalnog projekta koji dolazi iz Srbije, i da će svoje investicijsko-ulagačke interese evaluirati pre svega kroz očekivani povrat, potencijalni dugoročni rast biznisa i ekonomiju opsega.

S treće strane postoji sam inicijator projekta, to jest Vlada Republike Srbije i Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj, a koji s obzirom na objektivnu situaciju današnje Srbije najmanje u prvom inicijalnom koraku ovog projekta imaju gotovo stoprocentnu odgovornost. Naime, upravo će od prvih poteza to jest akcijskih koraka Vlade i Ministarstva bitno zavisiti celi proces a time i konačna uspešnost projekta.

Imajući na umu trenutne kapacitete i interese stakeholdera kao i bazični tržišni zahtev da se na Staroj planini treba formirati internacionalno konkurentan projekat koji će biti razumljiv i domaćim i internacionalnim interesnim subjektima, postavlja se pitanje uloga koje u razvoju i implementaciji trebaju odigrati javni sektor (pre svega država ili Vlada Srbije) to jest različiti akteri privatnog sektora, počev od velikih i manjih investitora i developera, zatim menadžmenta i napose predstavnika lokalnog i internacionalnog SME's biznisa.

Polazeći od veličine celokupnog područja obuhvata, relativne oskudnosti potrebne kapitalne infrastrukture neophodne da podrži ceo projekat te, s tim povezane, predvidljive visine potrebnih ulaganja, dugom vremenu očekivanog efektuiranja ulaganja u infrastrukturu, značaja ovog projekta ne samo za povećanje ekonomskog blagostanja kroz razvoj turizma na području četiri opštine koje danas administrativno dele celokupnu resursnu osnovu Stare planine (Knjaževac, Zaječar, Piroć i Dimitrograd), već i za međunarodnu prepoznatljivost Srbije kao turističke destinacije, uloga javnog sektora trebala bi da bude koncentrisana prevashodno na stvaranje osnovnih preduslova za turističko otvaranje Stare planine to jest odgovornost za:

- a) Profesionalno planiranje i prostorno-urbanističku regulaciju projekta u skladu sa zakonima i pravilima koji vrede u Republici Srbiji;
- b) Infrastrukturno opremanje Stare planine (ili, preciznije rečeno, definisanog baznog područja) i njeno povezivanje sa lokalnim centrima (turističke) tražnje. Drugim rečima, javni sektor trebao bi da obezbedi (nove) kvalitetne puteve, elektrifikaciju, plinifikaciju, vodosnabdevanje, telefonske priključke i kanalizacione pretpostavke koje mogu da podrže planirani razvoj kapaciteta turističke ponude, utvrđen na bazi maksimalnog prihvatnog potencijala Stare planine.
- c) Opcionalno, a budući da je turistički razvoj na području Stare planine povezan i sa efikasnim upravljanjem prostorom i ekološkom ravnotežom kao strateškim resursom, po sebi se nameće mogućnost preuzimanja potpune ili delimične odgovornosti i za celokupni razvoj i upravljanje budućim skijaškim područjem Stare planine. To uključuje kako inicijalna ulaganja u specifičnu planinsku infrastrukturu (ski liftovi, planinski putovi, planinski objekti, vozila i specijalna oprema i sl.), tako i celokupno upravljanje i održavanje skijaškog područja u funkciji tokom cele godine. Ovaj razvojni i upravljački aspekt jest/treba biti, predmet pregovora s potencijalnim privatnim ulagačima;
- d) S druge strane, a respektujući ne samo specifičnosti i zakonitosti privatnog biznisa, nego i uobičajenu najbolju svetsku praksu u razvoju sličnih „greenfield“ projekata, celokupni preduzetnički rizik povezan sa izgradnjom potrebnih turističkih kapaciteta baznog područja (smeštajni objekti, objekti hrane i pića, trgovački sadržaji, ostali uslužni sadržaji, sadržaji turističke infrastrukture i dr.) treba da se prenese na privatni sektor¹¹.

Nadalje, izgradnju i eksploataciju najvećeg dela ukupne smeštajne ponude baznog područja valjalo bi bazirati na poslovno-razvojnom modelu tzv.

¹¹ Ovakva poslovna praksa u sve većem broju slučajeva karakterizira i investicione projekte u tranzicijskim zemljama Evrope.

„kondominijumizacije“. Ovaj poslovno-razvojni model ne bi vredeo samo za Centralni destinacijski hotel, porodične hotele, odnosno B+B pansiona čija bi se izgradnja, putem javnog natečaja, poverila nekolicini privatnih preduzetnika. Idealno bi bilo kad bi svaki od ovih objekata, u cilju podsticanja međusobne konkurentske utakmice i diverzifikacije turističkih iskustava u destinaciji, bio u vlasništvu drugog preduzetnika. Pritom bi glavni destinacijski hotel, za razliku od mini-hotela i pansiona, u cilju povećanja razmenske vrednosti i dugoročnog imidža cele destinacije, trebao da nosi jedan od svetski prepoznatljivih brendova.

S druge strane, a kad je reč o ostalim tipovima smeštajnih objekata/kapaciteta, kondominijumizacija se bazira na sledećim principima:

- država prodaje celokupno zemljište predviđeno za bazno područje jednom preduzeću (ili konzorcijumu), koje preuzima ulogu tzv. „generalnog developera“. Drugim rečima, ovo pravno lice, u skladu s urbanističkim uslovima, odredbama prostornog plana i Master planom područja obuhvata, preuzima odgovornost da isplanira i realizuje izgradnju većeg broja tipskih smeštajnih objekata (kondoteli, kuće za odmor nekoliko porodica, chaleti), pri čemu se unapred zna da će najveći deo izgrađenih objekata, u vidu kondominijuma, apartmanskih jedinica, odnosno samostojećih kuća („chalet-i“) različite veličine, tipova i nivoa opremljenosti, biti prodato konačnim vlasnicima posredstvom tržišta nekretnina;
- nakon izrade potrebne tehničke dokumentacije i ishodovanja potrebnih lokacijskih, građevnih i drugih dozvola, a pre nego što se uopšte krenulo sa izgradnjom, na bazi izvršene parcelacije terena i etažiranja svake pojedine vlasničke čestice (buduće stambene jedinice), „generalni developer“ prodaje, još uvek virtualne, kondominijume, apartmanske jedinice i/ili samostojeće kuće („chalet-e“), uključujući i idealni deo pripadajućeg zemljišta, fizičkim i/ili pravnim licima koja žele biti ne samo vlasnici nekretnine na atraktivnoj lokaciji, već koji u takvom ulaganju vide i mogućnost dodatne zarade;
- prodajom svakog kondominijuma, apartmanske jedinice i/ili „chalet-a“ „generalni developer“ smanjuje svoje dugovanje prema poslovnoj banci za alikvotni deo koji se automatizmom prenosi na novog vlasnika stambene jedinice;
- novi vlasnici kondominijuma, apartmanskih jedinica i/ili „chalet-a“, prilikom sklapanja kupoprodajnog ugovora, preuzimaju obavezu da će stambene jedinice koristiti za vlastite potrebe samo tokom fiksno utvrđenog i precizno određenog broja dana u godini, dok će se u svim ostalim danima u godini stambene jedinice iznajmljivati na tržištu kao klasične komercijalne smeštajne jedinice (tj. hotelske sobe). U tom smislu, svi krajnji vlasnici stambenih jedinica imaju obavezu izabrati operativnu menadžment kompaniju koja će u njihovo ime, a pod određenim standardnim uslovima, iznajmljivati kondominijume, apartmanske jedinice i „chalet-e“ turistima na istim principima kao što se iznajmljuju hotelske sobe;
- ukupno realizovani primici od iznajmljivanja kondominijuma, apartmanskih jedinica i „chalet-a“ u periodu kad ih njihovi vlasnici ne koriste, umanjeni za operativne troškove, dele se između njihovih vlasnika i menadžment kompanije, u skladu s odredbama ugovora o menadžmentu;
- vlasnici kondominijuma, apartmanskih jedinica i „chalet-a“ imaju obavezu da, nakon svakog vlastitog korišćenja, menadžment kompaniji predaju stambene jedinice u ispravnom stanju, odnosno nameštene i opremljene inventarom i opremom na način kako su ih kupili od „generalnog developera“. Konačno, a

usled neminovnog habanja, vlasnici su dužni da iz svog dela realizovanog prihoda, povremeno obnavljaju inventar i nameštaj kako bi stambene jedinice bile u dobrom operativnom stanju sve vreme.

Budući da bi najveći deo smeštajnih kapaciteta bio lociran u sklopu tzv. "turističkog sela" gde će da se odvija celokupni život destinacije, a imajući na umu i činjenicu da će velik broj izgrađenih objekata namenjenih smeštaju u svom prizemlju raspolagati s većim brojem različitih lokala namenjenih ponudi/pripremi hrane i pića, trgovinama ili servisima, ovi bi lokali trebali predstavljati područje interesa sitnih preduzetnika (SME biznis) koji bi, na principima dugoročnog najma, došli u priliku da u tržišno povoljnim uslovima razvijaju sopstvene biznise.

Nezavisno od presudne uloge privatnog sektora u izgradnji, vlasništvu i upravljanju objektima turističko-ugostiteljske ponude baznog područja, razume se da javni sektor mora da ima vodeću i integrativnu ulogu u svim fazama planiranja, pripreme, odnosno razvoja celokupnog projekta turističkog otvaranja Stare planine. To, u najvećoj meri, podrazumeva i pripremu (pod)projekta/ (pod)projekata koji će da bude realizovani od strane privatnog sektora, odnosno neposrednu kontrolu njegovog/njihovog izvođenja.

S druge strane, međutim, tokom celog razvojnog procesa, a isto vredi i za period kad projekat tržišno zaživi, javni sektor mora da bude maksimalno otvoren za komunikaciju s privatnim sektorom. Jedino će, naime, zajedničkim snagama, partnerstvom i konstruktivnom saradnjom između različitih subjekata javnog i privatnog sektora biti moguće ostvariti željeni cilj – kreirati atraktivnu integralnu ponudu diversifikovanih turističkih iskustava.

10.2. Plan aktivnosti na realizaciji Projekta

Priprema i dovođenje ovako kompleksnog projekta do faze realizacije u današnjoj situaciji u Srbiji pre svega su povezani s kapacitetom Vlade Srbije to jest Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja da obezbede sve neophodne uslove. Kod ovakvih i sličnih projekata u pravilu postoje četiri grupe aktivnosti koje valja pažljivo planirati i realizovati:

Prva grupa aktivnosti:

Mada je ova faza već započeta s izradom Master plana ali i inicijalnim investicijama u ski liftove i staze, mišljenja smo da ovu fazu treba dovršiti sledećim dodatnim aktivnostima:

- Donošenje odluka o prihvatanju Master plana i njegova dodatna javna prezentacija na nacionalnom i regionalnom nivou, a zbog potreba dodatnog internog marketinga projekta (prezentacije, promocija i sl);
- Utvrđivanje operativnog nosioca projekta (Agencija za razvoj turizma i/ili posebno državno investicijsko/razvojno preduzeće formirano samo za ovaj projekt);
- Ulazak u operativno vođenje projekta, a koje uključuje detaljnije planiranje i dizajniranje projekta, izrada detaljnih 'feasibility' studija s inicijalnim ulaskom u pregovore s potencijalnim partnerima;
- Priprema internacionalnog investicijskog prospekta s brošurama i video filmom a za potrebe internacionalne promocije (investicijske konferencije, sajmovi investicija, road show i sl) a u svrhu akvizicije internacionalnih/domaćih investitora i developera;

Druga grupa aktivnosti:

- Priprema i usvajanje prostorno planerske i urbanističke dokumentacije (regulacija i zaštita prostora);
- Priprema i sprovođenje infrastrukturnog opremanja područja projekta;
- Formiranje Destinacijske menadžment kompanije za područje projekta Stara planina s planom aktivnosti na programima konkurentnosti regionalnog turizma, a napose razvoja kadrova;

Treća grupa aktivnosti:

- Priprema internacionalnih tendera za investitore/developere/operatore projekta ili njegovih delova;
- Pregovori i zaključivanje ugovora.

Četvrta grupa aktivnosti

- Operativna realizacija prve faze projekta;
- Planiranje druge faze projekta.

Vremenski se raspored ključnih aktivnosti, s njihovim nosiocima i predvidljivim rokovima detaljnije razrađuje u sledećoj tabeli:

Tabela 10.12.1.

Plan aktivnosti i predviđiva vremenska dinamika izvođenja

R.br.	Aktivnost	Odgovornost	Predvidivi rok
1.	Usvajanje Master plana Stare Planine i interna promocija projekta	Ministarstvo ekonomije i Vlada Srbije	Kraj augusta 2007.
2.	Osnivanje profesionalnog Nosioca za koordinaciju i operativno vođenje Projekta	Ministarstvo ekonomije/ Agencija za turizam/Posebno preduzeće	Kraj septembra 2007.
3.	Dovršenje Prostornog plana područja posebne namene (Stara planina) saglasno rešenjima Master plana a uključujući i plan infrastrukturnog povezivanja s infrastrukturnom mrežom u podnožju Stare planine s preciznom kalkulacijom troškova	Vlada Republike Srbije i Opštine Zaječar, Pirot, Knjaževac, Dimitrovgrad	Kraj 2007. godine
4.	Regulacioni planovi za Bazni resort Jabučko Ravnište i skijaški Centar Stara planina	Vlada Republike Srbije i Opština Knjaževac	Kraj marta 2008. godine
5.	Zaštiti prostor područja užeg obuhvata Projekta od bilo kakve izgradnje i sprečiti špekulativne kapitalne transakcije	Vlada Republike Srbije i Opštine Pirot, Knjaževac i Dimitrovgrad	Odmah a najkasnije do kraja 2007 godine
6.	Otkupiti zemljišta u privatnom vlasništvu na celom prostoru užeg obuhvata Projekta	Vlada Republike Srbije i Opštine Pirot, Knjaževac, Dimitrovgrad	Sredina 2008 godine
7.	Izrada detaljnog operativnog investicijskog programa i prostornih specifikacija sa izradom idejnog projekta Skijaškog centra i turističkog sela na lokaciji Jabučko Ravnište	Internacionalni konzultanti i internacionalna dizajnerska kuća u saradnji s lokalnim timom arhitekata	Kraj aprila 2008. godine

8.	Započeti s infrastrukturnim povezivanjem podnožja Stare Planine s Jabučkim Ravništem i Skijaškim centrom	Vlada Srbije u saradnji s rukovodstvom opština Zaječar, Dimitrovgrad Pirot, Knjaževac,	Početak 2008. godine a dovršetak najvažnijih projekata do sredine 2009. godine
9.	Započeti s internacionalnom promocijom projekta na bazi brošura, filma i DVD-a	Projektni tim, Vlada Srbije, Opštine	Maj 2008. godine
10.	Pripremiti natječajnu dokumentaciju za provođenje (međunarodnog) tendera	Projektni tim	Juni 2008. godine
11.	Provesti tenderisanje i odabrati najpovoljnije / najkvalitetnije izvođače Projekta (podprojekata)	Projektni tim	Juni-Septembar 2008. godine
12.	Početak Izvođenja Projekta	Projektni tim u saradnji s izvođačima	Mart 2009.
13.	Operativni nadzor izvođenja	Projektni tim	Mart 2009. do završetka prve faze

11. Završna ocena projekta i preporuke investitoru

U izradi ove studije proveli smo ekstenzivnu tržišnu i benčmark analizu, ukazali na trendove na svetskom turističkom tržištu, te izvršili detaljnu analizu lokacije kako bismo u saradnji s Ecosign-om predložili koncept najbolje upotrebe područja obuhvata Projekta.

U skladu sa našim nalazima, područje Stare Planine pruža vrlo dobre uslove za razvoj zimskog skijaško-rekreativnog i letnjeg odmorišnog planinskog centra međunarodnog značaja s mogućnošću poslovanja tokom cele godine. Ukupni prihvatni potencijal planine iznosi 26.840 istovremenih skijaša/bordera, pri čemu bi se u prvoj fazi razvoja izgradile ski staze kapaciteta 5.230 istovremenih skijaša/bordera. U skladu s utvrđenim brojem skijaša, dimenzionisala bi se i smeštajna i druga ponuda, pri čemu bi se svi smeštajni i najveći broj ostalih sadržaja ponude smestio na lokaciji Jabučko Ravnište.

Nadalje, za prvu fazu razvoja Stare Planine, a na bazi predloženog koncepta najbolje upotrebe, izvršili smo inicijalnu procenu potrebnih ulaganja, predložili okvirne načine finansiranja te, u skladu sa prethodno elaboriranim tržišnim i operativnim pretpostavkama, izveli detaljnu analizu ekonomske i finansijske isplativosti.

Analize su pokazale da bi svi razmatrani tipovi smeštajne ponude, a koje će da finansira privatni preduzetnički sektor, trebali da ostvaruju dobre/prihvaljive poslovne performanse pod uslovom da se profesionalno izvedu i da se osigura profesionalni menadžment standard. U slučaju Centralnog destinacijskog hotela to pretpostavlja angažovanje profesionalne (brandirane) hotelske menadžment kompanije.

S druge strane, odgovornost za izgradnju adekvatne planinske infrastrukture treba da preuzme javni sektor, dok se izgradnja skijaškog centra treba izvesti na partnerskoj osnovi između države i potencijalnih privatnih investitora.

U tom smislu, formirano javno preduzeće ("Skijališta Srbije") moglo bi da upravlja skijalištem u skladu sa svetski uobičajenim standardima poslovanja. Analiza je pokazala da su očekivane poslovne performanse skijaškog centra relativno povoljne iako su inicijalna ulaganja za potrebe prve faze razvoja izuzetno visoka. Međutim, s obzirom da će najveći deo potrebne planinske infrastrukture biti dimenzionisan za

maksimalni prihvatni potencijal skijališta, daljnja ulaganja u proširenje kapaciteta skijališta, a mereno u odnosu na povećanje prihvatnog potencijala skijaša/bordera, biće znatno umerenija.

Konačno, valja naglasiti da predvidljivu lokaciju na kojoj će da bude smešten skijaški centar, odnosno turističko selo treba infrastrukturno povezati sa postojećom mrežom u podnožju planine. To se odnosi kako na uspostavljanje adekvatnih puteva, tako i na povezivanje/proširivanje elektroenergetskih, vodovodnih, kanalizacijskih i telekomunikacijskih vodova.

Konačno, robusnost predvidljivih poslovnih performansi različitih tipova smeštajne i druge ponude predviđene prvom fazom razvoja Projekta dodatno smo testirali i kroz analizu osetljivosti. Posebno smo analizirali smanjenje ostvarenih prihoda za 10%, odnosno povećanje troškova izgradnje objekata ponude za 10%. Provedena analiza u svim je slučajevima pokazala zadovoljavajuću otpornost projekata na testirane faktore rizika.