

25.09.2009.

---

# Master plan za turističku destinaciju Kopaonik

---

Finalni izveštaj poslovnog Master plana

NARUČILAC:

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

---

© 2009. 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 trgovati na bilo koji način u bilo kakvom uzevu osim u onom u kojem je originalno izdano, bez prethodnog pismenog pristanka Horwath Consultinga Zagreb.

---

## *Sadržaj*

<b>1. POLAZNE OSNOVE.....</b>	<b>3</b>
1.1. ZADACI .....	3
1.2. PROCEDURE .....	4
<b>2. SITUACIONA ANALIZA .....</b>	<b>6</b>
2.1. REPUBLIKA SRBIJA - OPŠTI OKVIR .....	6
2.1.1. Geografija i klima .....	7
2.1.2. Saobraćaj i komunikacije .....	8
2.1.3. Privreda Srbije .....	9
2.1.4. Oporezivanje.....	10
2.1.5. Rizik zemlje.....	11
2.1.6. Konkurentnost.....	12
2.2. ŠIRE PODRUČJE KOPAONIKA .....	13
2.2.1. Opšti pokazatelji .....	13
2.2.2. Inventarizacija turističkih atrakcija na području Kopaonika .....	24
2.2.3. Stavovi i mišljenja lokalne zajednice .....	27
2.2.3. Evaluacija interesa uključenih interesnih subjekata .....	33
2.3. SWOT ANALIZA.....	34
2.3.1. Pristup.....	34
2.3.2. SWOT analiza – Snage i slabosti .....	35
2.3.3. SWOT analiza – Prilike i pretnje .....	42
2.3.4. Zaključak SWOT analize .....	51
2.4. ZAKLJUČCI SITUACIONE ANALIZE.....	52
<b>3. TRŽIŠNA STUDIJA .....</b>	<b>54</b>
3.1. TRENDOVI .....	54
3.1.1. Očekivanja na volumen putovanja.....	54
3.1.2. Kvalitativni trendovi u turizmu .....	56
3.1.3. Trendovi međunarodnih planinskih destinacija.....	61
3.2. TURIZAM SRBIJE.....	65
3.2.1. Turistička ponuda .....	65
3.2.2. Turistička tražnja.....	67
3.3. TURIZAM KOPAONIKA.....	69
3.3.1. Smeštajna ponuda.....	69
3.3.2. Tržišne performanse hotela Grand i apartmana Konaci .....	73
3.3.3. Turistički promet Kopaonika .....	74
3.4. ANALIZA KONKURENATA.....	75
3.5. PROCENA TRŽIŠNOG POTENCIJALA KOPAONIKA .....	81
<b>4. MARKETING STRATEGIJA.....</b>	<b>85</b>
4.1. STRATEŠKI KONTEKST .....	85
4.1.1. Strateške prednosti.....	85
4.1.2. Strateški nedostaci .....	88
4.1.3. Strateška uporišta .....	89
4.2. VIZIJA .....	91

4.2.1. Kontekst pozicioniranja - klaster Jugozapadne Srbije .....	91
4.2.2. Izjava o viziji.....	93
4.2.3. Ključne fascinacije Kopaonika .....	95
4.2.4. Tržišno pozicioniranje Kopaonika .....	97
4.3. RAZVOJ PROIZVODA .....	98
4.4. ODABRANI PRIMERI NAJBOLJIH ISKUSTAVA IZ AUSTRIJE .....	104
4.4.1. Park "Absolut" u Flachauwinkel-Kleinarl, Salzburg (Snowboard park zabave).....	104
4.4.2. Zemlja zabave za boarder-e u Westendorf, Tyrol (Snowboard park zabave) .....	105
4.4.3. Biciklistički park u Leogang-u, Salzburg (Planinski biciklistički park sa stazama za spust).....	106
4.4.4. Hexen-Wasser u Hochsöll, Tyrol (Tematska staza za planinarenje i pješaćenje).....	107
4.4.5. Snežni park za djecu u Serfaus, Tyrol (Ski park za početnike za decu).....	108
4.4.6. Alpski coaster u Wurbauerkogel, Gornja Austrija (Tobogan staza).....	109
4.4.7. Teren za visoke konope u Pruggern, Styria.....	109
4.4.8. Zimska staza za spuštanje gumenim čamcima u Faistenau, Salzburg .....	110
4.4.9. Staza za motore sa četiri točka u Bad St. Leonhard, Carinthia .....	111
4.4.10. Staza u krošnjama drveća u Kopfing, Gornja Austrija .....	111
4.4.11. Spuštenje gumenim čamcem u letnjem periodu u Hoch-Imst, Tyrol .....	112
4.4.12. Veliki kompleks za spuštanje niz sajle (flying fox) u Hollenbach, Donja Austrija.....	113
4.4.13. Šetnja po oblacima na planini Dachstein, Styria.....	113
<b>5. KONCEPT NAJBOLJE UPOTREBE.....</b>	<b>114</b>
5.1. KONCEPT RAZVOJA TURISTIČKE PONUDE KOPAONIKA.....	114
5.2. PRVA FAZA RAZVOJA .....	115
5.2. DRUGA FAZA RAZVOJA.....	130
5.3. TREĆA FAZA RAZVOJA.....	137
<b>6. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO EKONOMSKA OCENA PROJEKTA .....</b>	<b>142</b>
6.1. PRETPOSTAVKE RAZVOJA I POSLOVANJA KLJUČNIH INVESTICIONIH PROJEKATA.....	142
6.2. PREGLED KLJUČNIH PROJEKATA .....	147
6.3. PROJEKTI JAVNE INFRASTRUKTURE .....	169
6.4. REKAPITULACIJA KLJUČNIH INVESTICIJA .....	176
6.5. KLJUČNI EKONOMSKI INDIKATORI PROJEKTA.....	176
<b>7. MARKETING PLAN.....</b>	<b>178</b>
7.1. MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA.....	179
7.2. SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE.....	182
7.3. SISTEM KOMUNIKACIJE .....	185
7.4. INTERNI MARKETING .....	188
<b>8. PROGRAMI KONKURENTNOSTI.....</b>	<b>192</b>
8.1. UVOD.....	192
8.2. PROGRAMI KONKURENTNOSTI .....	196
<b>9. PREDLOG ORGANIZACIJSKOG MODELA.....</b>	<b>210</b>
9.1. PREDLOG ORGANIZACIJE DMO KOPAONIK.....	210
9.2. MODEL I AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE .....	211

# 1. POLAZNE OSNOVE

---

## 1.1. Zadaci

U avgustu 2008. godine Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije sklopilo je ugovor sa preduzećima Ecosign Mountain Resort Planners iz Kanade i Horwath Consulting iz Zagreba za izradu Plana razvoja turizma na Kopaoniku sa preinvesticionom studijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta. Fokus ovog projekta je u određivanju strategije turističkog razvoja Kopaonika koja se odnosi na pronalaženje optimalnog fizičko-planerskog i poslovno-tržišnog rešenja daljeg turističkog razvoja Kopaonika.

Takođe, ovim projektom obuhvaćena je identifikacija ključnih turističkih resursa u užem i širem području Kopaonika kao baze za izradnju celovitog lanca turističkih vrednosti i razvoj celogodišnje ponude turističkih proizvoda na Kopaoniku.

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

U tom smislu projekat se fokusirao na izvršenje sledećih ključnih zadataka koji treba da pruži odgovore na sledeća ključna pitanja:



Izveštaj obuhvata analitički deo izrade plana, ključne strateške odrednice i modele budućeg razvoja, te identifikaciju ključnih resursa za budući razvoj turizma na Kopaoniku. U okviru strateške razrade data je i osnova za razvoj proizvoda, odnosno marketing plan, kao i specifikacija ključnih programa konkurentnosti. Takođe, izveštaj obuhvata identifikaciju ključnih investicija i njihovu ekonomsku i finansijsku ocenu, te određivanje vremenske dinamike i ključnih odgovornosti u procesu implementacije plana.

## 1.2. Procedure

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

Obzirom da je Kopaonik već sada regionalno poznata turistička destinacija, ključni zadatak ovog plana će biti da reši pitanje optimizacije sadašnjeg turističkog lanca vrednosti, pre svega optimizaciju ključnih elemenata ponude (skijaški sistem, smeštaj, ponuda proizvoda, turistička infrastruktura), ali i da definiše strateške smernice daljeg razvoja Kopaonika kao celogodišnje planinske destinacije. Model turističkog razvoja Kopaonika će sa jedne strane biti određen na bazi *up-to-date* svetskih planerskih standarda i savremenih poslovno-tržišnih rešenja, ali će sa druge strane biti objektivizovan u odnosu na realno tržišno i poslovno okruženje projekta.

U cilju sagledavanja okruženja projekta, neophodno je bilo sprovesti ne samo standardne radne procedure nego i opsežan dodatni komunikacioni proces sa lokalnim

interesnim subjektima čime su identifikovane lokalne preferencije i vizije turističkog korišćenja prostora Kopaonika, kao i šireg područja predmetnog projekta.

U celini gledano, tokom procesa izrade projekta sprovedene su sledeće radne procedure:

- Prikupljanje i detaljna analiza raspoložive kartografske osnove i tehnička obrada terena prema najsavremenijim standardima fizičkog planiranja prostora;
- Analiza relevantne prostorno-planske regulative na području Kopaonika;
- Detaljna identifikacija ekonomskih i drugih razvojnih performansi šireg područja obuhvata projekta, uključujući i analizu performansi ekonomskog i turističkog razvoja opština koje su obuhvaćene predmetnim projektom (Brus i Raška);
- Prikupljanje i analiza turističke statistike Kopaonika i Srbije;
- Detaljno topografsko i biofizičko mapiranje, uključujući analizu orijentacionih aspekata, nadmorske visine, nagiba terena, solarnu analizu, te analizu ostalih faktora sa uticajem na razvojni potencijal skijaškog područja u cilju inventarizacije potencijalnih skijaških terena;
- Detaljna inventarizacija i ocena postojećeg skijaškog sistema (skijaških staza i ski liftova), smeštajnog kapaciteta, turističke i opšte infrastrukture;
- Analiza potencijalnih područja za razvoj smeštajnih kapaciteta i druge turističke infrastrukture;
- Sprovođenje radionice na Kopaoniku u cilju identifikacije interesa, preferencija i stavova lokalnih interesnih subjekata u vezi sa projektom turističkog razvoja Kopaonika;
- Sprovođenje telefonskih intervjua sa ključnim subjektima javnog i privatnog sektora povezanim sa razvojem Kopaonika u cilju identifikovanja njihovih stavova u pogledu mogućih razvojnih usmerenja;
- Analiza uzornih praksi kreiranja inovativnih planinskih proizvoda;
- Analiza konkurencije;
- Analiza turističkih trendova na globalnom turističkom tržištu planinskih destinacija;
- Terenska istraživanja turističkog potencijala Kopaonika

U celini gledano, reč je o kompleksnom sklopu 'desk' i terenskih aktivnosti koje su u kombinaciji sa tehničkim procedurama rada i strateškim razvojnim konceptom projekta, rezultovale rešenjima koja su predstavljena u ovoj studiji.

## 2. SITUACIONA ANALIZA

### 2.1. Republika Srbija - Opšti okvir


REPUBLIKA SRBIJA




Republika  
Srbija





**Lokacija:** centralna regija Balkanskog poluostrva, Jugoistočna Evropa, presek Panevropskih saobraćajnih Koridora VII (Dunavski) i Koridora X

**Susedne države:** Srbija se graniči sa Bugarskom na istoku, Rumunijom na severoistoku, Mađarskom na severu, Hrvatskom i Bosnom i Hercegovinom na zapadu, Crnom Gorom na jugozapadu i Albanijom i Makedonijom na jugu. Ukupna dužina granica iznosi 2.397 km



**Stanovništvo:** Prema poslednjem popisu stanovništva (cenzus 2002), u Srbiji živi 7,498,001 stanovnika (bez Kosova i Metohije), od čega 73% u Centralnoj Srbiji i 27% u AP Vojvodini. Prosečna gustina stanovništva je 85 stanovnika po kvadratnom kilometru

**Površina:** 88.361 km<sup>2</sup>

**Glavna religija:** Pravoslavna

**Zvanični jezik:** Srpski





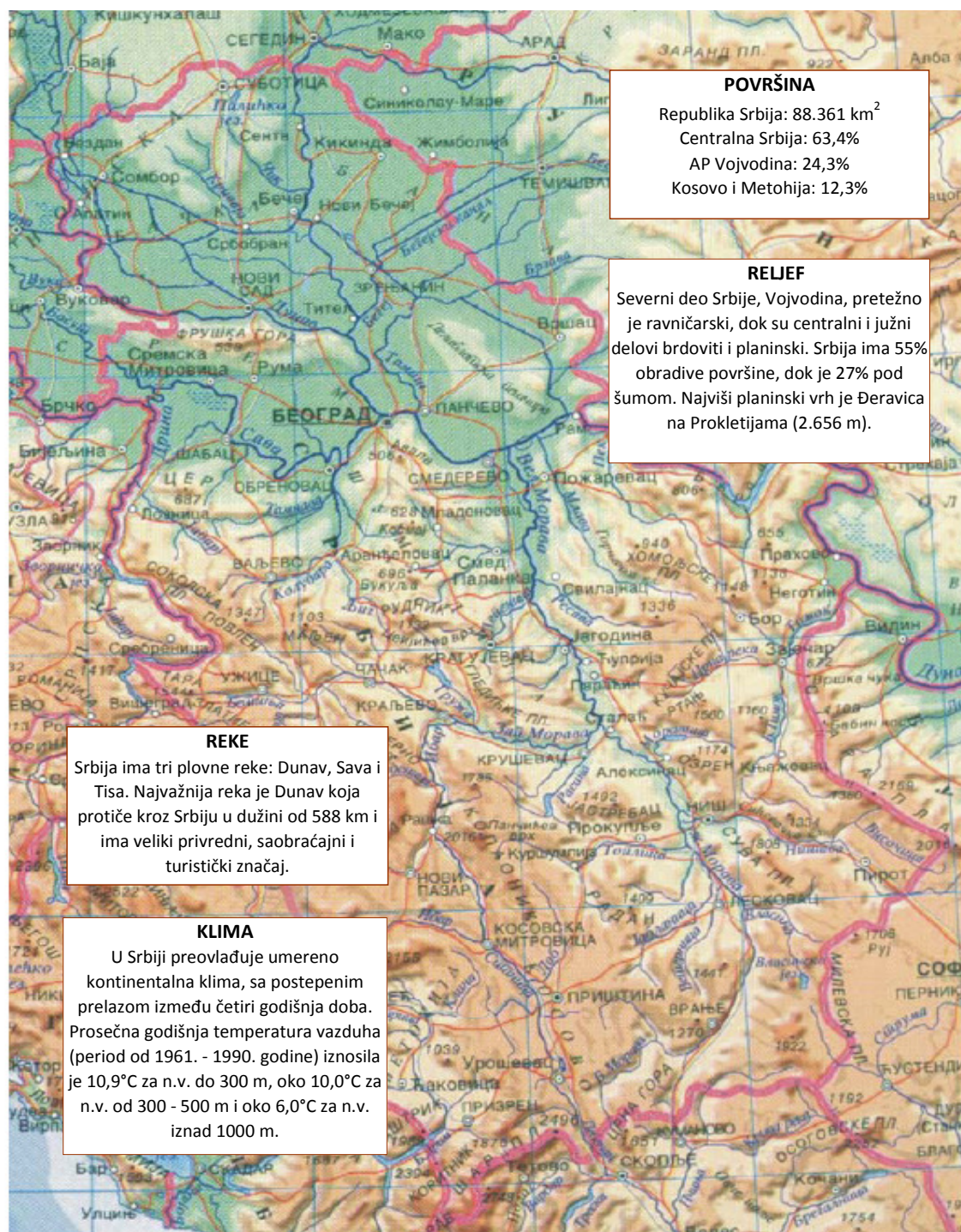






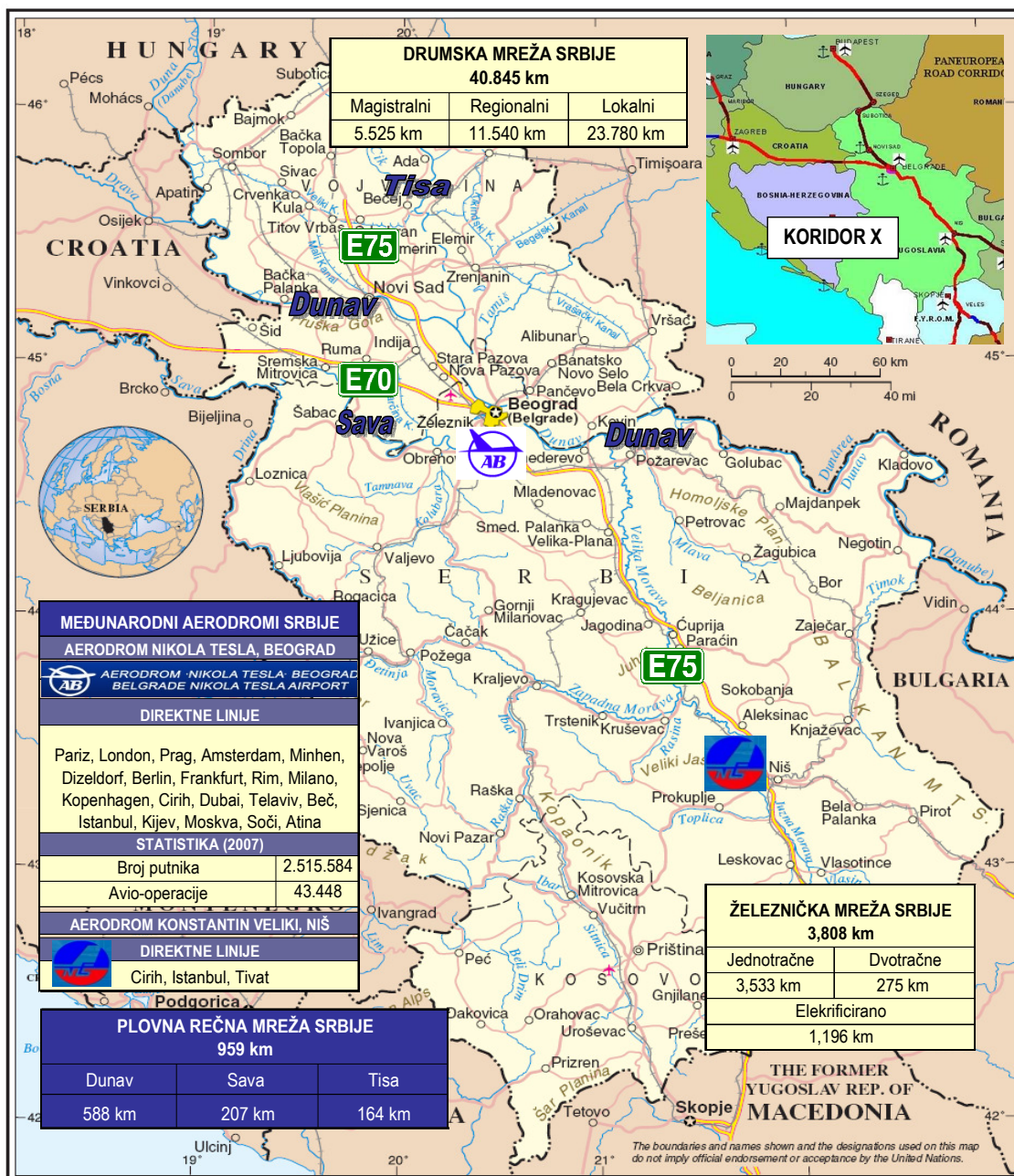


## 2.1.1. Geografija i klima

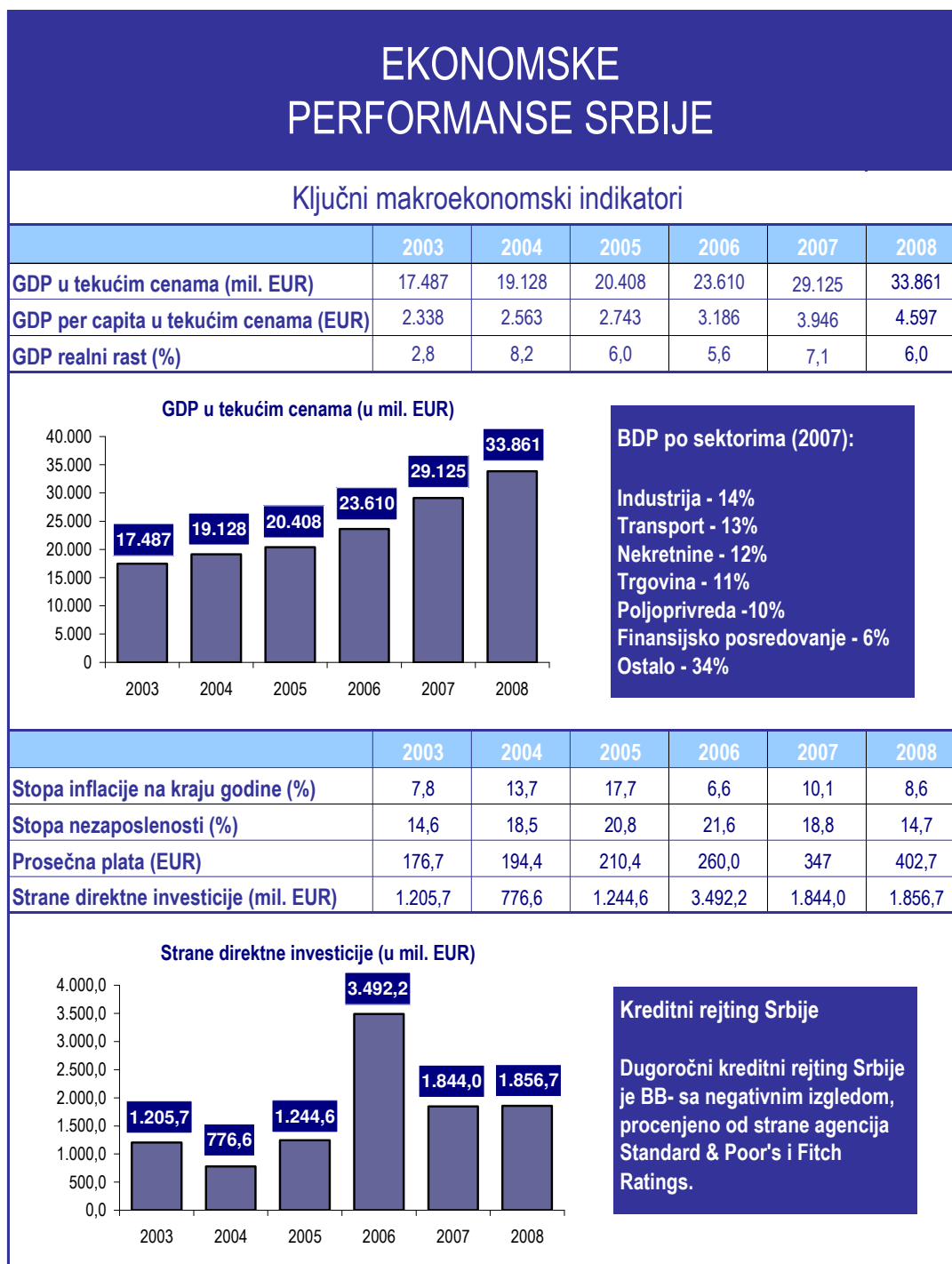




## 2.1.2. Saobraćaj i komunikacije



### 2.1.3. Privreda Srbije



Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, Narodna banka Srbije i Statistički zavod Srbije

- Tokom 90'ih godina prošlog veka, Srbija je prošla kroz veliku ekonomsku krizu koja je imala za posledicu trocifrenu inflaciju u 2000. godini, opadanje stvarnih prihoda i izrazito smanjenje BDP-a na 50% vrednosti iz 1990. godine;

- Nakon 2000. godine Srbija ulazi u fazu ekonomskog oporavka koja je reflektovana u stabilizaciji nacionalne valute, smanjenju inflacionih stopa na nivo svetskog proseka, a naročito u značajnom porastu BDP-a od više od dva puta u samo 6 godina. Najveće stope rasta ostvarene su u onim sektorima koji su prošli kroz proces privatizacije i restrukturiranja u proteklim godinama, kao što su sektor hrane i pića, duvan, hemijska industrija, guma, plastika i osnovni metali;
- U 2007. godini najveći rast BDP-a ostvaren je u sektoru saobraćaja, trgovine, građevinarstva i finansijskog posredovanja. Industrijska proizvodnja<sup>1</sup> je osvarila porast od oko 4,6% a poljoprivredna proizvodnja je imala pad od oko 8,1% usled posledica suša tokom 2007. godine;
- Strane direktne investicije u 2006. godini su dostigle rekordni nivo od skoro 3,5 milijarde evra, naročito usled investicija mobilnog operatora Telenora. U 2007. i 2008. godini dolazi do pada stranih direktnih investicija, a dominantne investicije dolazile su iz Austrije i vezane su uz bankarski sektor;
- Prvih 9 meseci u 2008. godini pokazuju ekonomski rast i pozitivne makroekonomske indikatore, a nakon toga počinju da se osećaju posledice globalne finansijske i ekonomske krize;
- Globalna finansijska i ekonomska kriza uzrokovala je usporavanje industrijske proizvodnje i izvoza, te do visokog deficita tekućeg bilansa ekonomije Srbije. Pad stranih direktnih investicija i visoki troškovi finansijskih usluga su glavni razlozi za potpisivanje stand-by aranžmana sa MMF-om. Prema poslednjim procenama MMF-a, u 2009. godini očekuje se pad BDP-a umesto predviđenog rasta od 3,5%.

#### 2.1.4. Oporezivanje

Sledeći porezi i doprinosi mogu biti primenljivi na investitore u hotelskoj industriji:

**Porez na dobit preduzeća** je 10% (jedan od najmanjih u Evropi).

**Porez na dodatu vrednost (PDV)** od 18% uveden je 1. januara 2005. godine (umesto opšteg poreza na promet proizvoda i usluga za finalnu potrošnju od 20%). Prema Zakonu o porezu na dodatu vrednost, usluge smeštaja se oporezuju po posebnoj PDV stopi od 8% dok se ostale hotelske usluge (hrana i piće) oporezuju po opštoj PDV stopi od 18%.

**Porez na dohodak** smanjen je u januaru 2007. godine sa 14% na 12% od bruto dohotka, pri čemu su prvih 5.000 dinara oslobođeni poreza što rezultuje u prosečnoj stopi oporezivanja dohotka od oko 10%. Na godišnjoj osnovi, dodatnih 10% ili progresivno 15% od godišnjeg dohotka primenjuje se ukoliko godišnji dohodak prelazi iznos od 3, ili progresivno, od 5 godišnjih plata (iznos koji svake godine određuje Zavod za statistiku i Ministarstvo finansija).

**Porez na imovinu** za poreskog obveznika koji vodi poslovne knjige iznosi 0,40 % od sadašnje vrednosti nekretnine, a porez na prenos apsolutnih prava 2,5% od ugovorene cene.

---

<sup>1</sup> Prema Republičkom zavodu za statistiku

**Poreske olakšice** - Investitori imaju mogućnost da iskoriste prednosti sledećih poreskih olakšica: prenos gubitka u najviše deset narednih godina, ubrzana amortizacija, oslobađanje od poreza, poreski krediti, itd.

**Prenošenje gubitka** omogućuje investitoru da prenosi gubitke nastale usled poslovanja, finansijskih i ostalih transakcija, (isključujući gubitak osnovnog kapitala) u sledećih deset poreskih godina.

**Ubrzana amortizacija:** Dozvoljena je ubrzana amortizacija određene fiksne imovine po stopi višoj za 25% od standardne stope. Ova olakšica je dozvoljena za fiksnu imovinu koja se odnosi na zaštitu životne sredine, naučna istraživanja, obrazovanje, edukaciju zaposlenih i kompjutersku opremu.

**Oslobađanja od poreza:** Postoje različiti slučajevi oslobađanja od poreza, uključujući: za neprofitne organizacije, za koncesije - uključujući BOT projekte (Build-operate-transfer) za period do 5 godina počevši od dana kada je uplaćena investicija, za zapošljavanje onesposobljenih osoba (prema učešću onesposobljenih osoba u ukupnoj radnoj snazi).

**Poreski krediti:** Poreski krediti su dozvoljeni u različitim slučajevima. Prvo, za osnivanje preduzeća u regiju koja je zaostala u razvoju tako što se smanjuje poreska odgovornost preduzeća za dve godine, proporcionalno učešću profita filijale u ukupnom profitu. Nova filijala mora imati razdvojene računovodstvene bilanse. Drugo, za investicije u fiksnu imovinu, Zakon predviđa smanjenje poreza za određeni period za 20% od iznosa investiranog u fiksnu imovinu ali ovo smanjenje ne može preći 50% od ukupne poreske obaveze. Ukoliko se ne iskoristi tokom poreske godine, poreski kredit se može preneti u narednih deset godina. Malim preduzećima omogućeno je smanjenje poreza od 40% od investicije u fiksnu imovinu do 70% od ukupne poreske obaveze. Treće, zapošljavanjem novih lica za stalno stiže se pravo na poreski kredit od 100% bruto plate novih zaposlenih plus doprinosi na teret poslodavca novih zaposlenih.

**Oslobađanje od poreza na profit preduzeća:** Pravo na oslobađanje od poreza na profit preduzeća u trajanju od 10 godina može imati preduzeće koje je investiralo iznos koji prevazilazi približno 7 miliona EUR i zapošljava najmanje 100 dodatnih radnika, proporcionalno sa visinom investicije.

**Druga pitanja koja se tiču oporezivanja:** Na snazi je opšta odredba kojom se izbegava dvostruko oporezivanje ako je kompanija platila porez na dobit u drugoj zemlji (po principu reciprociteta tj. važi za one zemlje sa kojima Srbija ima potpisan Ugovor o izbegavanju dvostrukog oporezivanja). Iznos poreza koji je plaćen u stranoj zemlji može biti nadknaden u vidu poreskih kredita umesto poreskih obaveza u Srbiji.

### 2.1.5. Rizik zemlje

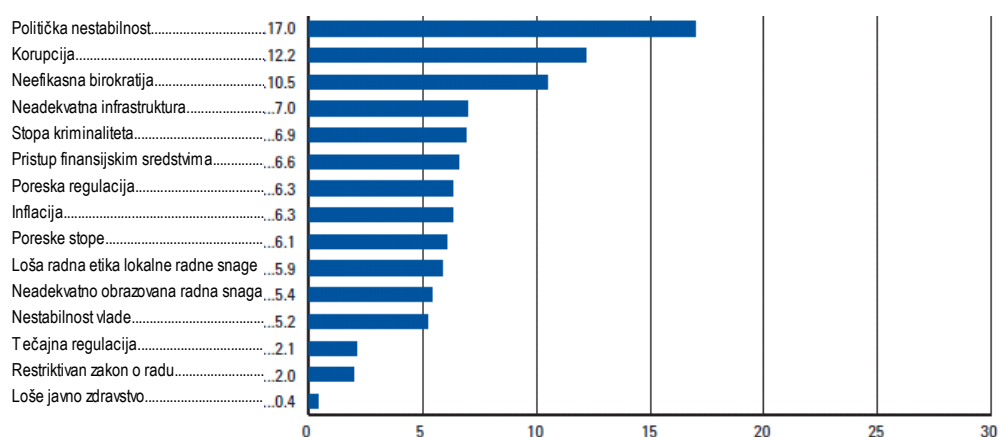
Standard & Poor's su u martu 2008. spustili tendenciju kreditnog rejtinga Srbije sa statusa "stabilan" na "negativan", kako se navodi zbog pada vlade Vojislava Koštunice i tenzija nastalih proglašavanjem Republike Kosovo. Srbija je zadržala kreditni rejting dugoročnog zaduživanja "BB-" i rejting kratkoročnog zaduživanja "B". Kao dodatni problemi navode se očekivano dodatno povećanje zaduženosti koju će izazvati izborna kampanja (očekuje se da će proračunski deficit dosegnuti 14% BDP-a), kao i strah od pobeđe desne političke opcije na izborima za koju postoji strah da će usporiti dalji proces integracije Srbije u EU.

Sa istim kreditnim rejtingom "BB-" / "B" Srbiju je ocenila međunarodna agencija Fitch Ratings.

## 2.1.6. Konkurentnost

Prema izveštaju World Economic Forumu "The Global Competitiveness Report 2008 - 2009", Srbija se prema opštoj konkurentnosti nalazi na 85. mestu od 131 države / ekonomije što je napredak od 6 mesta u odnosu na godinu pre. Zdravstvo i osnovno obrazovanje su relativno najbolje ocenjene komponente, dok su relativno najslabije ocenjene komponente efikasnosti tržišta dobara, infrastruktura i javne institucije.

Na osnovu ankete među domaćim i stranim poslovnim ljudima u Srbiji, isti izvor je identifikovao sledeće ključne probleme srpske konkurentnosti:



Izvor: World economic forum, [www.wef.org](http://www.wef.org)

*Ispitanici su predstavnici srpskih preduzeća i preduzeća koja posluju u Srbiji. Zamoljeni su da ocenama od 1 (najmanje problematično) do 5 (najproblematičnije) ocene najproblematičnije aspekte poslovanja, a gore je predstavljen ponderirani prosek odgovora*

## 2.2. Šire područje Kopaonika

### 2.2.1. Opšti pokazatelji

#### Geografija



Kopaonik je najveći planinski masiv u Srbiji koji se pruža u pravcu SZ – JI. Glavni planinski greben Kopaonika dugačak je 83 km, a najveća širina grebena iznosi 63 km. Kopaonik se prostire na površini od oko 2.750 km<sup>2</sup>. Severnu granicu Kopaonika predstavljaju Jošanička i Koznička reka, zapadnu granicu predstavlja dolina reke Ibar, a istočnu granicu predstavljaju doline reka Rasine i Toplice.

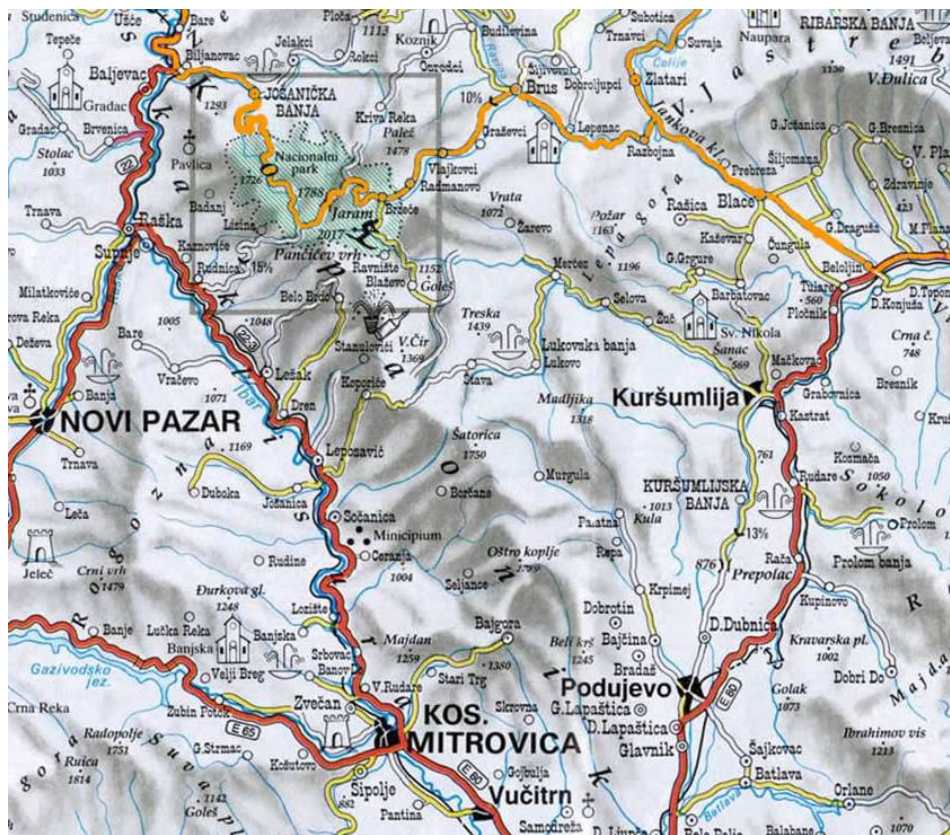
Najviši deo Kopaonika je severni deo Kopaonika, poznat pod nazivom Ravni Kopaonik. Iznad Ravnog Kopaonika (nadmorska visina od oko 1.700 m) uzdiže se Suvo Rudište sa Pančićevim vrhom, najvišim vrhom od 2.017 m. Drugi značajni vrhovi Kopaonika su: Suvo Rudište (1.976 m), Veliki Karaman (1.936 m), Velika Gobelja (1.934 m), Mali Karaman (1.917 m), Mala Gobelja (1.854 m), itd.

Kopaonik predstavlja i najveće rudno područje u Srbiji, karakteristično po olovno-cinkanim i srebrnim rudama.

Kopaoničko područje predstavlja šumsko-pašnjačku zonu središnje Srbije. Na višim delovima je četinarska smrčeva i jelova, a po stranama bukova i hrastova šuma.

Na području Kopaonika nalazi se Nacionalni park Kopaonik, proglašen 1981. godine. Nacionalni park Kopaonik obuhvata površinu od 11.810 hektara i predstavlja jedan od najznačajnijih centara biodiverziteta endemične flore Srbije. Nacionalni park Kopaonik zahvata severni i najviši deo kopaoničkog masiva. Visinska diferenciranost područja je 1.217 m.

Područje Nacionalnog parka nalazi se na teritoriji opština Raška i Brus, dok se zaštitna zona Nacionalnog parka prostire na teritoriji opština Raška, Brus i Leposavić. Na osnovu prirodnih i kulturnih vrednosti od nacionalnog značaja Kopaonik je proglašen kao prirodno dobro od izuzetnog značaja u I kategoriji.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Predlog prostornog plana posebne namene Nacionalnog parka Kopaonik

## Hidrografija

Kopaonik se prostire na području slivova Ibra, Rasine i Toplice.

Najvažnija rečna mreža na području Kopaonika je sliv reke Ibar. Sliv Ibra predstavlja zapadnu granicu područja Kopaonika. Izvire ispod planine Hajla u istočnom delu Crne Gore i uliva se kod Kraljeva u Zapadnu Moravu. Ukupna dužine Ibra iznosi 276 km, a površina rečnog sliva iznosi 8.059 km<sup>2</sup>. Glavne pritoke Ibra su Sitnica, Raška, Studenica, Lopatnica i Jošanica. Ibar pripada crnomorskom slivu. Prosečan godišnji proticaj na ušću Ibra iznosi 66 m<sup>3</sup>/s.



Kopaoničko područje presecaju reke:

centralna rečna arterija Samokovska reka, Barska i Lisinska reka na zapadnoj strani, Duboka i Brzečka reka na istočnoj strani, Ciganska i Gobeljska reka na severnoj strani.

Na području opštine Brus nalaze se tri izvora mineralne vode: Brus, Sudimlja i Žarevo. Termalna voda u Brusu sa temperaturom vode od 27°C i protokom od 8 l/s spada u lekovite vode.<sup>3</sup>

Na području opštine Raška nalazi se Jošanička banja sa pet izvora mineralnih voda, od 36°C do 77°C. Mineralne vode Jošaničke banje pripadaju grupi hipertermi, sa lekovitim svojstvima.<sup>4</sup>

Pored Jošaničke banje, u podgorini Kopaonika nalaze se Lukovska (temperature 56°C i 69°C), Prolom (26°C do 31,5°C) i Kuršumlijska banja (14°C do 63°C) koje spadaju u lekovite vode.<sup>5</sup>

Na području Kopaonika nalazi se nekoliko jezera: Semeteško, Gornje (Dugačko) i Donje (Malo) jezero. Najveće je Semeteško, kružnog oblika sa prečnikom od oko 60 m i dubine do 4 m. Prosečna temperatura vode je 10°C, dok u julu i avgustu dostiže i 20°C.

<sup>3</sup> Turistička Organizacija Brus

<sup>4</sup> Atlas Srbije

<sup>5</sup> Atlas Srbije



**Klima**

Osnovni klimatski pokazatelji Kopaonika dati su u sledećoj tabeli:

POKAZATELJI	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni
Srednja mesečna temperatura vazduha (u °C)	-6,5	-5,3	-2,6	1,2	6,7	10,3
Srednja mesečna visina padavina (u mm)	45	52	37	52	106	122
Insolacija u satima	82	92	118	141	161	170
Relativna vlažnost (u %)	94	92	85	79	83	79
Oblačnost u desetinama neba	70	70	69	66	68	62
Snežni pokrivač u danima	31	28	31	21	6	□

POKAZATELJI	Juli	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar
Srednja mesečna temperatura vazduha (u °C)	12,7	12,7	9,2	4,6	0,2	-4
Srednja mesečna visina padavina (u mm)	76	50	58	68	66	70
Insolacija u satima	242	241	195	137	90	73
Relativna vlažnost (u %)	75	73	79	88	91	95
Oblačnost u desetinama neba	48	42	49	55	67	74
Snežni pokrivač u danima	□	□	1	6	11	26

Izvor: Atlas turističke geografije Srbije

Osnovne klimatske karakteristike Kopaonika su:

- Subalpska klima;
- Južni položaj masiva i zaravnjenost terena omogućava veću insolaciju i sprečavaju dugotrajno zadržavanje oblačnosti;
- Snežni pokrivač u trajanju od 160 dana godišnje, od kraja novembra do početka maja na višim nadmorskim visinama. Na vrhovima snežni pokrivač zadržava se i do 180 dana godišnje;
- Relativna vlažnost vazduha najveća je u zimskom periodu (od novembra do februara);
- Oblačnost je najveća u decembru, a najmanja u julu i avgustu;
- Najtopliji meseci su juli i avgust, najhladniji mesec je januar;
- Srednja godišnja temperatura vazduha od 3,3 °C;
- Broj sunčanih sati iznosi 1.742 sata godišnje, a na najvišim nadmorskim visinama i do 1.900 sati;
- Približno 200 sunčanih dana godišnje zbog čega Kopaonik nosi naziv «sunčana planina».

**Biljni i životinjski svet**

Na Kopaoniku žive sledeće životinjske vrste: vuk, divlja svinja, srna, lisica, zec, lasica, tvor. Među prirodnim retkostima (pod zaštitom), preostali su: suri orao, sivi soko, šumska sova, itd.

Visokoplaninska flora Kopaonika obuhvata 825 biljnih vrsta i podvrsta svrstanih u 292 roda i 80 familija.

**Zaštita područja**

Prema Predlogu prostornog plana područja posebne namene Nacionalnog parka Kopaonik ukupno područje Nacionalnog parka Kopaonika iznosi 12.106,03 ha od kojih je 7.886,47 ha na teritoriji Opštine Raška a 4.219,56 ha na teritoriji Opštine Brus.

- Lokaliteti u I stepenu zaštite: 1.459,05 ha;
- Lokaliteti u II stepenu zaštite: 3.940,46 ha;
- Lokaliteti u III stepenu zaštite: 6.706,52 ha.

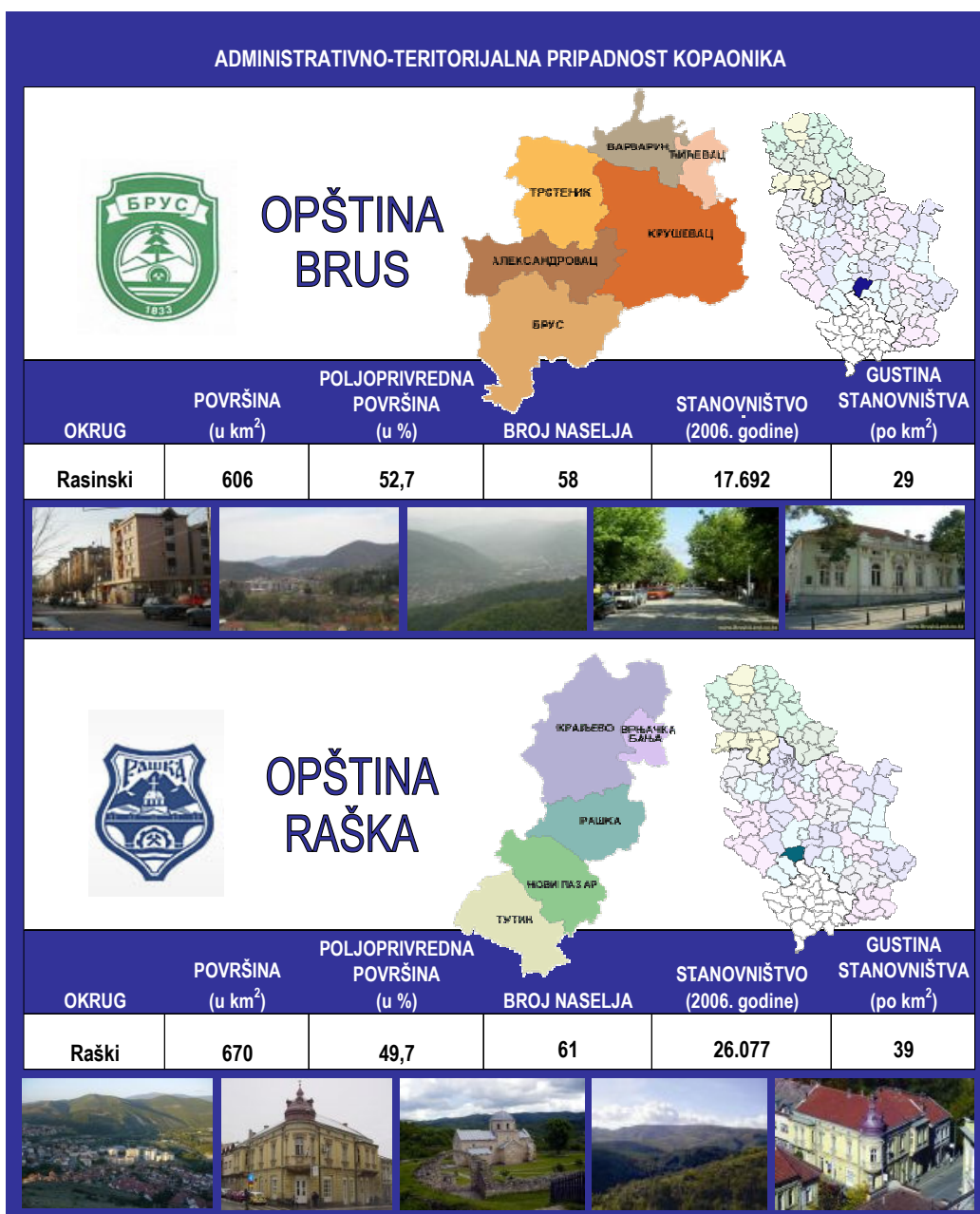
Kao područja u I stepenu zaštite na području Nacionalnog parka identifikovani su sledeće površine i objekti:

Zone zaštite	Površine i objekti	Na teritoriji opštine Raška (ha)	Na teritoriji opštine Brus (ha)	Ukupno (ha)	
I stepen	Kozje stene	471,38	0	471,38	
	Vučak	64,18	0	64,18	
	Jankove Bare	109,3	0	109,3	
	Mrkonje	29,16	0	29,16	
	Barska reka	82,05	0	82,05	
	Samokovska reka	71,38	0	71,38	
	Gobelja	140	0	140	
	Bele stene	0	76,21	76,21	
	Metode	0	106,85	106,85	
	Jelak	0	57,14	57,14	
	Suvo Rudište	0	31,63	31,63	
	Duboka	0	128,94	128,94	
	Jelovarnik	0	61,87	61,87	
	<b>Ukupno rezervati (1)</b>		<b>967,45</b>	<b>462,64</b>	<b>1.430,09</b>
	Pojedinačna prirodna i nepokretna kulturna dobra	U zoni II stepena zaštite (2)	22,63	2,17	24,8
		U zoni III stepena zaštite (3)	1,7	2,46	4,16
<b>Ukupno u NP (1+2+3)</b>		<b>991,78</b>	<b>467,27</b>	<b>1.459,05</b>	

Izvor: Predlog prostornog plana područja posebne namene

**Administrativno-teritorijalna pripadnost Kopaonika**

Najveći deo Nacionalnog Parka Kopaonik prostire se na teritoriji opština Brus i Raška.



**Stanovništvo opština Brus i Raška**

Osnovne karakteristike stanovništva koje živi na teritoriji opština Brus i Raška su sledeće:

- Na području opština Brus i Raška živi 43.769 stanovnika (2006. godina)<sup>6</sup>;
- U opštini Brus postoji jedno gradsko naselje (Brus) i 57 seoskih naselja, a u Opštini Raška postoji jedno gradsko naselje (Raška) i 60 seoskih naselja;
- Pad broja stanovnika Opštine Brus. Prema posljednjem popisu (cenzus 2002. godine), opština Brus je brojila 18.764 stanovnika i u periodu od 1991. godine do 2002. godine ostvaren je pad (prosečan godišnji pad broja stanovnika u ovom periodu: -182);
- Pad broja stanovnika Opštine Raška. Prema posljednjem popisu (cenzus 2002. godine), opština Raška je brojila 26.981 stanovnika i u periodu od 1991. godine do 2002. godine ostvaren je pad (prosečan godišnji pad broja stanovnika u ovom periodu: -119);
- Približno jednako učešće muškog i ženskog stanovništva u obe opštine;
- U etničkoj strukturi stanovništva u obe opštine preovlađuje učešće srpskog stanovništva (u Opštini Brus, prema cenzusu 2002. godine, učešće srpskog stanovništva iznosilo je 98,44%, a u Opštini Raška 96%);
- Opština Brus pripada Rasinskom okrugu koji broji 259.441 stanovnika, a Opština Raška pripada Raškom okrugu koji broji 291.230 stanovnika (cenzus 2002. godine).

### ***Ekonomski indikatori opština Raška i Brus***

Osnovni ekonomski indikatori opština Brus i Raška dati su u sledećim tabelama:

STANJE ZAPOSLENOSTI U 2006. GODINI				
	BROJ ZAPOSLENIH (godišnji prosek u 2006. godini)	BROJ ZAPOSLENIH NA 1000 STANOVNIKA	BROJ ZAPOSLENIH U SEKTORU HOTELI I RESTORANI	NEZAPOSLENA LICA
OPŠTINA BRUS	2.588	146	37	2.054
OPŠTINA RAŠKA	6.292	241	636	4.314

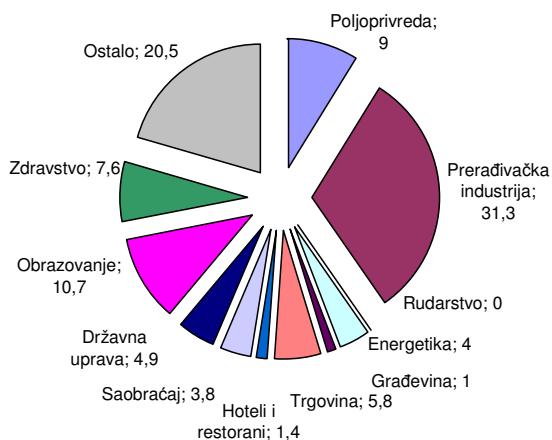
Izvor: Republički zavod za statistiku

STANJE ZAPOSLENOSTI				
	DRUŠTVENI PROIZVOD PO STANOVNIKU (2005) - u din.	NARODNI DOHODAK PO STANOVNIKU (2005) - u din.	ZARADE BEZ POREZA I DOPRINOSA (2006) - u din.	ZARADE BEZ POREZA I DOPRINOSA U SEKTORU HOTELI I RESTORANI (2006)
OPŠTINA BRUS	60.066	52.898	11.819	9.233
OPŠTINA RAŠKA	79.868	66.534	17.018	24.670

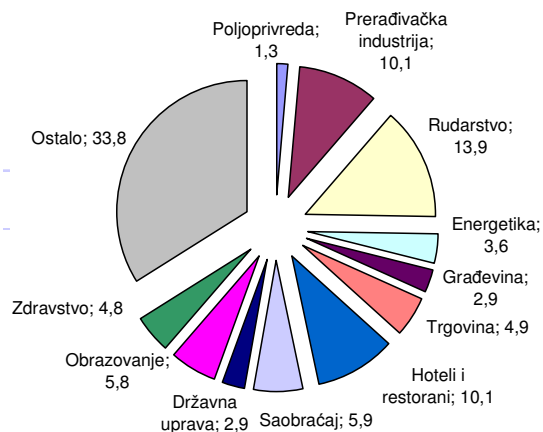
Izvor: Republički zavod za statistiku

<sup>6</sup> Republički zavod za statistiku

**BRUS - struktura zaposlenih po glavnim sektorima delatnosti u 2006. godini**



**RAŠKA - struktura zaposlenih po glavnim sektorima delatnosti u 2006. godini**



Napomena: Struktura se odnosi na zaposlene u preduzećima, ustanovama i organizacijama  
Izvor: Republički zavod za statistiku

Osnovne karakteristike ekonomskih performansi opština Raška i Brus su sledeće:

- Prema osnovnim ekonomskim indikatorima (indikatorima stepena razvijenosti) opština Brus spada u najnerazvijeniju grupu opština u Srbiji. Prema Zavodu za statistiku Republike Srbije, opština Brus nalazi se na 131. mestu po stepenu razvijenosti prema narodnom dohotku po stanovniku (2005. godina)<sup>7</sup>;
- Opština Raška nalazi se u nešto povoljnijoj ekonomskoj situaciji. Prema Zavodu za statistiku Republike Srbije opština Raška se nalazi na 108. mestu po stepenu razvijenosti prema narodnom dohotku po stanovniku (2005. godina);
- Veliki stepen nezaposlenosti u obe opštine;
- Najveći broj zaposlenih u opštini Brus je u prerađivačkoj industriji, a najveći broj zaposlenih u opštini Raška je u sektoru rudarstva, sektoru hoteli i restorani i prerađivačkoj industriji;
- Opština Raška ima značajan udeo zaposlenih u sektoru hoteli i restorani (oko 10%), za razliku od opštine Brus gde je udeo zaposlenih u sektoru hoteli i restorani veoma mali (1,4%);
- Društveni proizvod po stanovniku ostvaren u opštinama je znatno manji u odnosu na prosek Republike Srbije u 2005. godini. Društveni proizvod po stanovniku u opštini Brus je više nego duplo manji od proseka Srbije<sup>8</sup>, a društveni proizvod po stanovniku u opštini Raška je skoro duplo manji od proseka Srbije;
- Prosečne zarade po zaposlenom su znatno manje od proseka na nivou Republike Srbije: Opština Brus ostvaruje oko 45% manju prosečnu zaradu u

<sup>7</sup> Od ukupno 165 opština Republike Srbije, bez Kosova i Metohije

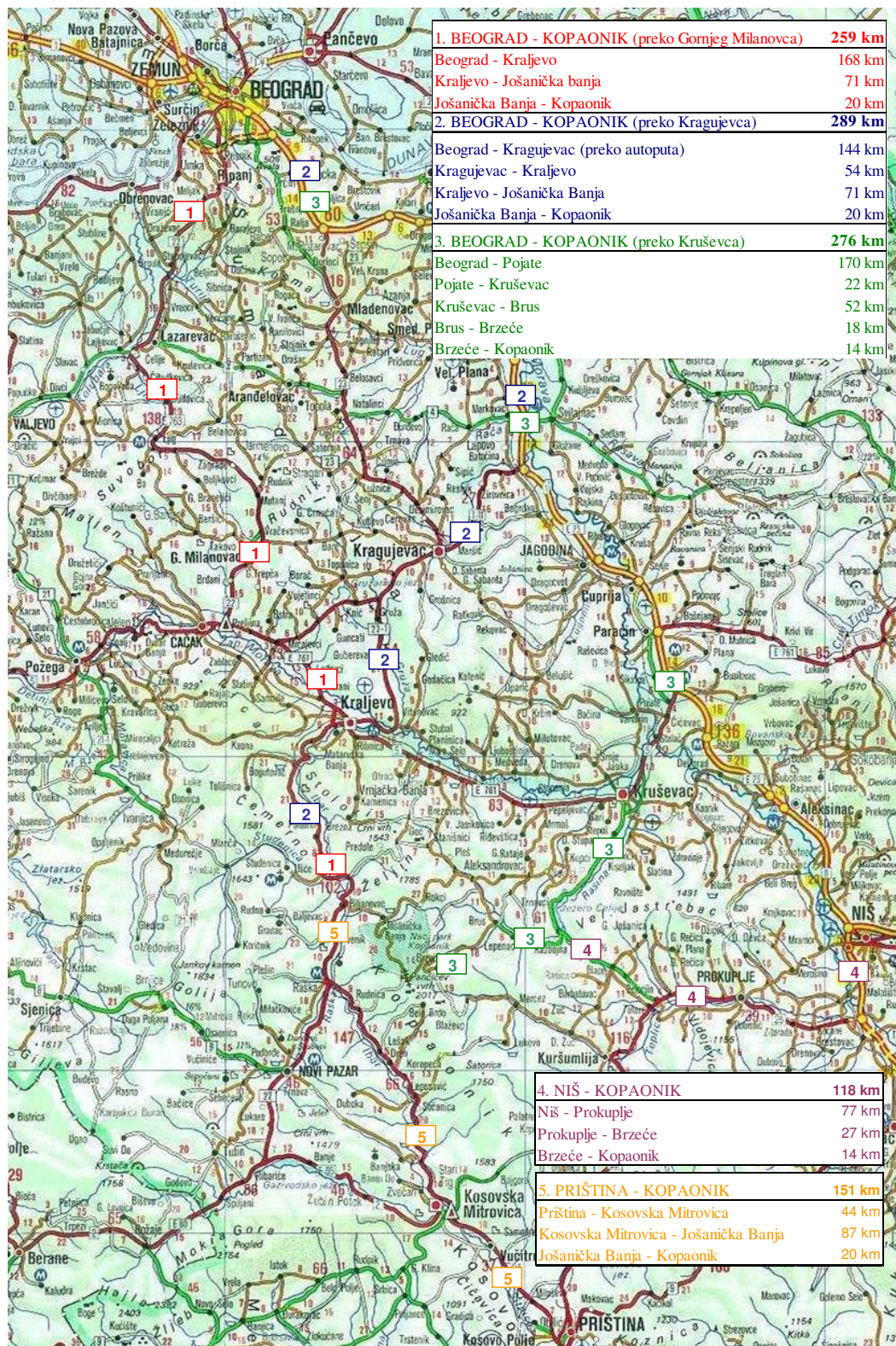
<sup>8</sup> U Republici Srbiji društveni proizvod po stanovniku u 2005. godini je iznosio 144.109 dinara

odnosu na prosek Republike Srbije, a opština Raška oko 22% manju prosečnu zaradu u odnosu na prosek Republike Srbije<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Prosečna zarada u 2006. godini u Republici Srbiji iznosila je 21.707 dinara

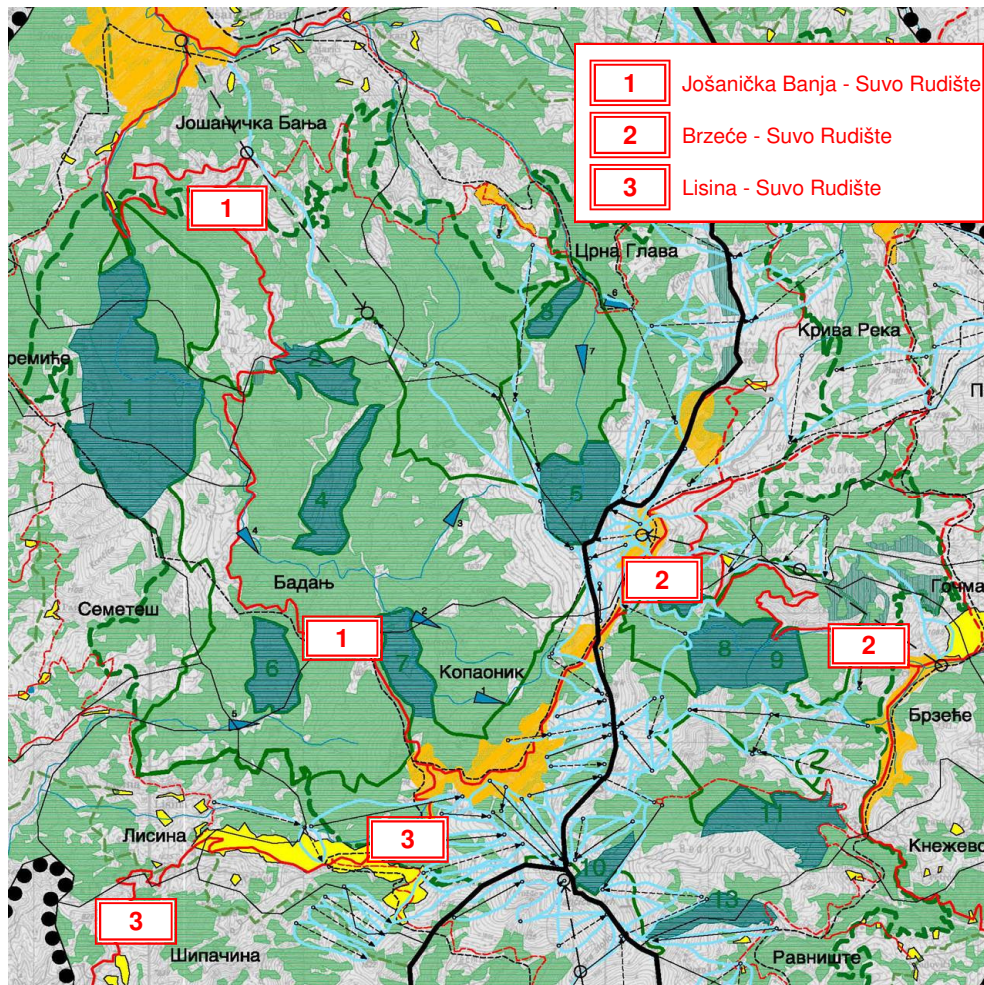
Saobraćajni položaj



Kopaonik se nalazi na udaljenosti od:

- 260 – 290 km od Beograda: 260 km (preko Gornjeg Milanovca), 276 (preko Kruševca) i 290 km (preko Kragujevca);
- 118 km od Niša (preko Prokuplja);
- 150 km od Prištine (preko Kosovske Mitrovice).

Na području Nacionalnog Parka Kopaonik okosnicu saobraćajne mreže predstavljaju regionalni putevi: R218 Brzeće - Suvo Rudište i R119 Jošanička banja - Suvo Rudište - Rudnica. Najvažniji regionalni putevi na području NP Kopaonik dati su u sledećoj tabeli:



Klasifikacija puteva na u opštinama Brus i Raška data je u sledećoj tabeli:

	PUTNA MREŽA OPŠTINA BRUS I RAŠKA (2006. godina)				SAVREMENI KOLOVOZ
	MAGISTRALNI	REGIONALNI	LOKALNI	UKUPNO	
OPŠTINA BRUS	□	104 km	433 km	537 km	30%
OPŠTINA RAŠKA	55 km	113 km	378 km	546 km	46%

Izvor: Republički zavod za statistiku



### ***Generalna infrastruktura***

Osnovne karakteristike generalne infrastrukture na području NP Kopaonik preuzete su iz Predloga prostornog plana područja posebne namene Nacionalnog parka Kopaonik (PPPPN NP Kopaonik). Osnovne karakteristike generalne infrastrukture su sledeće:

- **Energetika** – glavno elektrosnabdevanje obezbeđuje se iz TS 110/35 kV “Raška”, dalekovodom 110 kV koji sada radi na 35 kV. Rezervno napajanje obezbeđeno je postojećim dalekovodom 35 kV od Raške preko Rudnice. Manji deo područja NP snabdeva se iz trafostanice 35/10 kV Brzeće;
- **Vodovod** – vodovodni sistem formiran je na Suvom Rudištu, snabdevanje iz izvorišne čelenke Samokovke i fabrikom za prečišćavanje sirove vode kapacita od 40-50 l/sek. Krakom vodovoda snabdeva se i hotel na Srebrncu. U PPPPN ističu se problemi povremenog nedostatka i nezadovoljavajućeg kvaliteta vode.
- **Kanalizacija** - Kanalizacioni sistem formiran je na Suvom Rudištu, sa fekalnim kolektorom do uređaja za prečišćavanje kapaciteta od 6.000 ES. Hotel na Srebrncu takođe ima kanalizacioni kolektor do uređaja za prečišćavanja kapaciteta od 600 ES u Ciganskoj reci. U PPPPN ističe se potreba pojačavanja sekundarnih kolektora i povećavanje kapaciteta.
- **Telekomunikacije** – javnu telefonsku mrežu čine: fiksna telefonija u okviru mrežne grupe 036 Kraljevo i mrežne grupe 037. Mobilnu telefoniju pokrivaju “Telenor” (062 i 063) preko baznih stanica na Gobelji, Suvom Rudištu i Jošaničkoj Banji i radio-relejne stanice na Pančičevom vrhu i “Telekom Srbija” (064 i 065) preko baznih stanica na Suvom Rudištu, Gobelji i Brzeću. U PPPPN ističe se da je opšte stanje telekomunikacione mreže «nezadovoljavajuće».

### 2.2.2. Inventarizacija turističkih atrakcija na području Kopaonika

Postojeća resursna i atrakcijska osnova na području Nacionalnog parka Kopaonik data je u tabeli u nastavku:

POSTOJEĆA ATRAKCIJSKA OSNOVA	
PRIRODA	
<b>Šume</b>	Crnog bora, kitnjaka, graba, medunca, crnog jasena, brdske bukve, hrasta kitnjaka - do 1100 m.n.v. Bukve i jele - do 1600 m.n.v. Smrča - 1550 do 1750 m.n.v. Žbunasta kleka, subalpska forma smrče > 1750 m.n.v.
<b>Zaštićene biljne vrste</b>	91 endemične 82 subendemične biljke (30 vrsta biljaka zaštićeno Uredbom o zaštiti prirodnih retkosti teritorije Srbije)
<b>Lokalni endemiti</b>	Sempervivum kopaonikensis (Kopaonička čuvarkuća) Viola kopaonikensis (Kopaonička ljubičica) Cardamine pancicii (Pančićeva režuha)
<b>Zaštićene životinjske vrste</b>	Suri orao (Aquila chrysaetos), Sivi soko (Falco peregrinus), Šumska sova (Strih aluco), Planinska ševa (Eremophila alpestris), Krstokljun (Loxia curvirostra), Sivi puh (Dryomys nitedula), Buljina (Bubo bubo), Divlja mačka (Felis silvestris), Živorodni gušter (Lacerta vivipara)
<b>Prirodni rezervati</b>	Barska reka, Kozje stene, Jankove bare, Samokovska reka, Vučak, Mrkonje, Gobelja, Bele stene, Metode, Jelak, Duboka, Jelovarnik, Suvo Rudište
<b>Banje</b>	Jošanička banja
<b>Reke i jezera</b>	Marina voda, Krčmar voda (izvori radioaktivne vode)
	Vodopad Jelovarnik
	Barska, Samokovska, Rečica, Gobeljska reka, Brzečka, Duboka, Šutanovačka, Mramorska, Bela reka, Minina, Ciganska, Srebrnačka
	Semeteško jezero

KULTURA	
<b>Manastiri i crkve i kulturno-istorijska baština</b>	Svetilište Metode
	Crka Svetog Pavla i Petra u Krivoj Reci
	Mijatovića jaz
	Arheološki lokalitet Gradina-Dorov most
	Spomenik J. Pančiću
	Arheološki lokalitet Nebeska Stolice
	Đački grob
	Bačije Meka presedla, Đorđevića bačije, Bećirovac itd.
	Arheološki lokalite Zaječak
	Staro kupatilo (turski hamam) u Jošaničkoj banji
	Novo kupatilo u Jošaničkoj banji
	Arheološko nalazište Jela
	Arheološko nalazište Crkvine
	Lokalitet kod Duba
	Lokalitet Čučaica
	Lokalitet Crkvište
	Lokalitet Kolovnik
	Lokalitet Gradina
	Lokalitet u naselju Čajetina
	Mesto pogubljenja civilnih žrtava (nemačko-bugarska kaznena ekspedicija)



Veći broj kulturnih atrakcija je identifikovan u Predlogu prostornog plana područja posebne namene Nacionalnog parka Kopaonik. Međutim, treba napomenuti da potencijal navedenih atrakcija nije iskorišćen u turističke svrhe niti postoji adekvatan mehanizam njihove zaštite. Uzrok tome je što još nisu sprovedena sistematska istraživanja kulturnih atrakcija tj. njihovo detaljno istraživanje i valorizacija.

Prirodne atrakcije Kopaonika su valorizovane i sistematizovane i nalaze se pod upravom Nacionalnog parka Kopaonik. Međutim, treba napomenuti da još nije implementiran adekvatan mehanizam zaštite i prezentacije za turiste (interpretacioni centri, označene pešačke staze, štampani materijali).

Na samom Kopaoniku nema turističkih atrakcija u oblasti kulture koje su ocenjene kao atrakcije od međunarodnog nivoa značaja. Međutim, Kopaonik se graniči sa Ibarsko-raškom zonom srednjevekovnog kulturnog nasleđa. U ovu zonu spadaju Studenica, Stari Ras i Sopoćani koji se nalaze na UNESCO-voj listi svetske prirodne i kulturne baštine.

### 2.2.3. Stavovi i mišljenja lokalne zajednice

Na Kopaoniku je 5. Novembra 2008. održana radionica sa lokalnim interesnim subjektima.

Radionica se sastojala iz dva osnovna dela: prezentacije i interaktivnog dela u kojem su učesnici mogli izražavati svoje stavove i mišljenja koji su bili dokumentovani putem televoting sistema.

Prezentacija je uključivala sledeće elemente:

- rezultati situacione analize;
- rezultati tržišne studije;
- procena tržišne atraktivnosti i potencijala predmetnog prostora.

te interaktivni deo sa sledećom strukturom:

- diskusija i pitanja na temu budućeg razvojnog modela i upotrebe prostora;
- diskusija i pitanja vezana za buduću viziju Kopaonika i opština Brusa i Raške kao turističke destinacije, ranga aspiracija, pozicioniranja i elemenata diferencijacije;
- diskusija i pitanja vezana uz postojeći kapacitet malog i srednjeg preduzetništva.

Na radionici su bili prisutni:

- predstavnici lokalne i opštinske vlasti;
- predstavnici lokalne turističke industrije;
- predstavnici lokalne turističke organizacije;
- prostorni planeri odgovorni za izradu plana predmetnog područja;
- predstavnici preduzeća Skijalište Srbije;
- predstavnici najvećih lokalnih ekonomskih subjekata, zainteresovani za projekte turističkog razvoja.

Spisak učesnika radionice dat je u tabeli u nastavku:

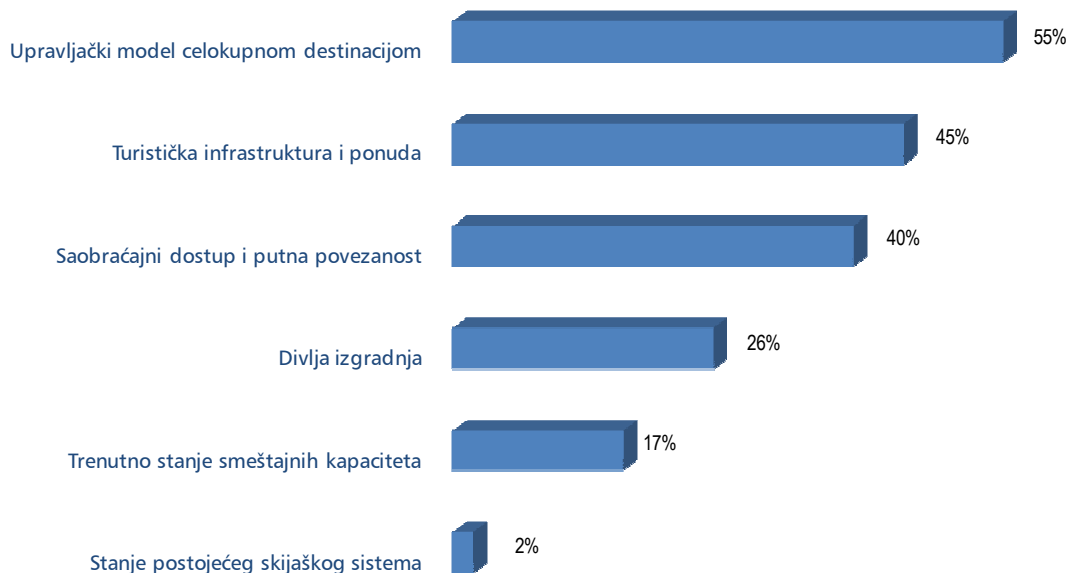
IME	INSTITUCIJA
Zoran Šljivić	Opština Brus
Milošević Predrag	WEG Beograd
Miljković Milomir	JP Direkcija Brus
Marković Dragoljub	Opština Brus
Mirosljub Jeličić	J.K.P. Rasina, Brus
Grujić Rade	JP Direkcija Brus
Nešić Novica	Opštinska Uprava Brus
Ljubinko Radovanović	Turistička Organizacija Brus
Milovan Perišić	JAT Apartmani Raška
Nebojša Ćirković	JAT Apartmani Raška
Vladan Komatović	Gorska Služba Spasavanja
Jevtić Slobodan	Vila Ranković
Ljubomir Cvetković	Hotel Ozon, Brzeće
Ilija Kasalović	Vila Radigost
Jaćović Budimir	Lokalna zajednica
Petrović Goran	Hotel Junior
Dobrodolac Dragiša	M.Z. Brzeće
Dobrodolac Nenad	Agroturs i Agrohotel d.o.o.
Predrag Mihailović	JP Skijališta Srbije
Vesna Popović	JP Skijališta Srbije
Dragana Janačković-Ćupić	JP Skijališta Srbije
Mira Vujičić	JP Skijališta Srbije
Milena Cvetković	JP Skijališta Srbije

Nebojša Skorić	JP Skijališta Srbije
Jurica Stanković	JP Skijališta Srbije
Milomir Čupović	JP Skijališta Srbije
Stevan Bakračević	Opština Raška
Ivan Joksimović	JKP Raška
Milena Lazarević	Zavod za zaštitu prirode Srbije
Nenad Stavretović	Zavod za zaštitu prirode Srbije
Slađana Krasulja	Zavod za zaštitu prirode Srbije
Milomir Bulatović	Turistička organizacija Raška
Spasoje Andrić	SO Raška
Jovan Mladenović	Putnik a.d.
Mila Rosić Županjac	SO Raška
Miki Petrović	Vizzion-Europe
Aco Drača	A-Gradnja Novi Sad
Dragan Karović	NP Kopaonik
Roglić Radojko	ED Raška
Dragan Mačužić	ED Raška
Milan Penjišević	Recreaturs – Olga Dedijer
Milen Dišić	NP Kopaonik
Karadžić Obrad	Direkcija za urbanizam Raška
Dragan Vandić	JP Srbija Šume
Mića Maksimović	NP Kopaonik
Milan Perović	JP Srbija Šume
Radoš Premović	Dom zdravlja Raška
Vujanac Miroљjub	Telekom Srbija – Raška
Rade Čolovejić	Apartmani Kopaonik, Brzeće
Radoslav Novčić	NP Kopaonik
Lužnjanin Tomislav	NP Kopaonik
Aleksandar Vujanac	TA Travel Gate
Radija Radenković	SO Raška
Lazar Paunović	TA Petra Travel
Dragan Ćurčić	Euro-kop company, Raška
Vučković Dragan	Nin-Kop Raška

Učesnici radionice su na postavljena pitanja davali sledeće odgovore:

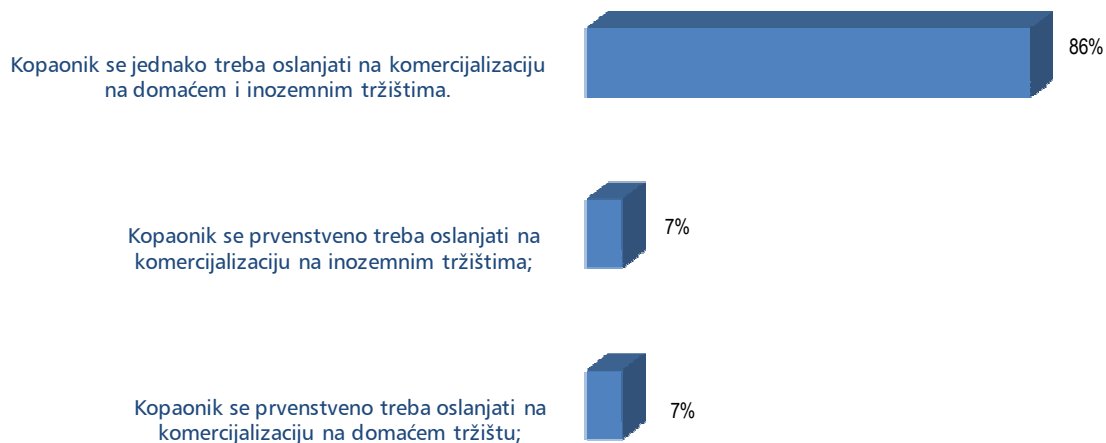
**P1: Šta od navedenog smatrate najvećim preprekama daljem turističkom razvoju Kopaonika?**

mogućnost 2 odgovora



**P2: Na sledećoj listi odaberire rang ambicija i način turističke komercijalizacije koji je optimalan za destinaciju Kopaonik:**

mogućnost 1 odgovora



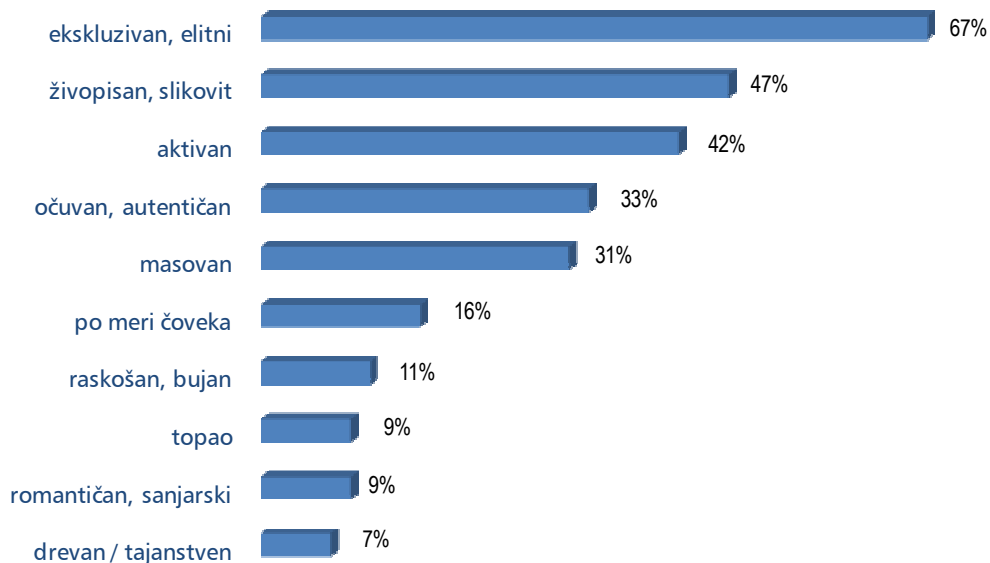
**P3: Na sledećoj listi odaberite 2 atrakcije područja Kopaonika kojima se po Vama on najviše diferencira od drugih globalnih planinskih destinacija**

mogućnost 2 odgovora



**P4: Na sledećoj listi odaberite najviše 3 atributa Kopaonika koje smatrate najznačajnijim**

mogućnost 2 odgovora





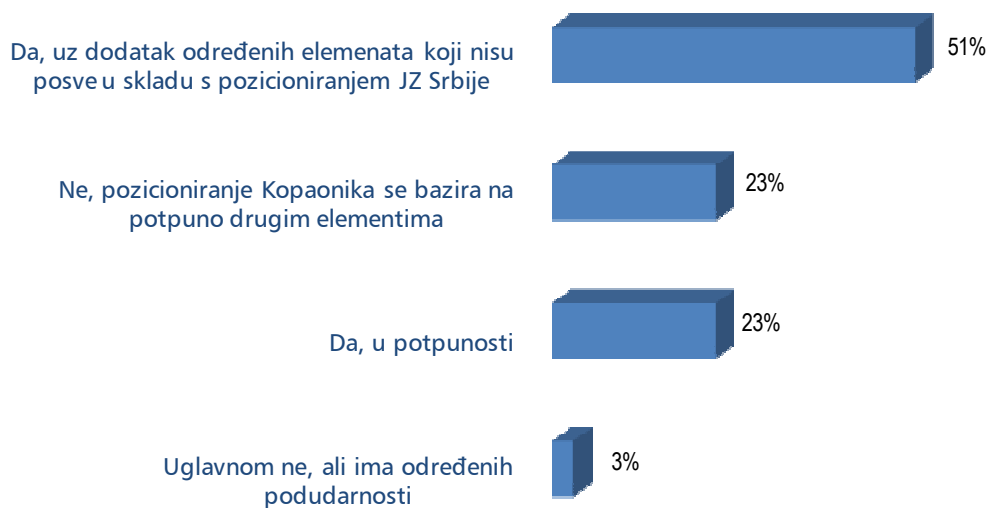
**P5: Na koje od predloženih turističkih proizvoda, pored skijanja, se destinacija treba fokusirati u budućem periodu**

mogućnost 3 odgovora



**P6: Da li pozicioniranje Kopaonika može biti izvedeno u skladu s pozicioniranje JZ Srbije**

mogućnost 1 odgovora



### 2.2.3. Evaluacija interesa uključenih interesnih subjekata

Interesni subjekt	Interes	Uloga
<b>Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja</b>	Omogućavanje dugoročnog i optimalnog turističkog razvoja Kopaonika u skladu sa globalnim turističkim trendovima.	Rešavanje problema i finansiranje magistralne infrastrukture, pomoć u traženju investitora i/ili sufinansiranje zahtevnijih projekata, različiti podsticaji turističkoj industriji, ali i poljoprivredi
<b>Opština Brus</b>	Opšti ekonomski razvoj opštine i rast zapošljavanja. Disperzija razvoja na širem području Kopaonika (podkopaonička regija). Projekat razvoja gondole Brzeče-Srebrnac.	Rešavanje infrastrukture na lokalnom nivou, podrška i finansiranje programa podizanja opšte konkurentnosti, odgovornost za usklađivanje plana razvoja turizma s prostorno planskim okvirima. Menadžment razvoja i kontrola kvaliteta opšte infrastrukture, izrada planske regulacije.
<b>Opština Raška</b>	Opšti ekonomski razvoj i rast zapošljavanja. Optimizacija i uključivanje u budući model upravljanja. Povezivanje vikend naselja (Treska) sa skijaškim sistemom.	Rešavanje infrastrukture na lokalnom nivou, podrška i finansiranje programa podizanja opšte konkurentnosti, odgovornost za usklađivanje plana razvoja turizma s prostorno planskim okvirima. Menadžment razvoja i kontrola kvaliteta opšte infrastrukture, izrada planske regulacije.
<b>Nacionalni park Kopaonik</b>	Poštovanje zakona vezanih za zaštitu Nacionalnog Parka Kopaonik. Sprečavanje divlje gradnje.	Valorizacija, zaštita i prezentacija prirodnih i kulturnih vrednosti na području Kopaonika.
<b>Zavod za zaštitu prirode Srbije</b>	Dugoročna zaštita prirodnih i kulturnih vrednosti Kopaonika. Održivi i planirani razvoj kapaciteta koji ne ugrožava područja zaštite i prirodne resurse.	Definisanje standarda i uspostavljanje adekvatnog mehanizma zaštite prirodne baštine Kopaonika
<b>Skijališta Srbije</b>	Poboljšanje poslovanja preduzeća kroz optimizaciju sistema skijaških staza i žičara.	Upravljanje izgradnjom i operacijama budućeg skijališta uz primenu svetskih standarda u planiranju, izgradnji i menadžmentu skijaškog sistema.
<b>Lokalne turističke organizacije</b>	Profesionalni razvoj marketing sistema Kopaonika.	Turistički marketing, edukacija, važna operativna uloga u fomiranju buduće DMO.
<b>Turisti / potencijalna tržišta</b>	Razvoj skijališta koje kvalitetom odgovara snazi brenda i ugledu Kopaonika. Poboljšanje razmene vrednosti za novac, naročito u segmentu smeštaja. Šira ponuda turističkih proizvoda i rast kvaliteta usluga.	Rast broja domaćih turista na Kopaoniku kroz postepeno povećanje kupovne moći. Rast broja internacionalnih turista.

U gornjoj tabeli prikazani su stavovi i očekivanja glavnih interesnih skupina za projekt razvoja turizma Kopaonika. Na osnovu odgovora na pitanja postavljena na radionici i razgovora s interesnim subjektima mogu se izvući sledeći zaključci:

- Najveći broj učesnika smatra da je **glavna prepreka daljem turističkom razvoju Kopaonika upravljački model destinacije**. Sadašnji model upravljanja smatra se nedefinisanim i neusaglašenim među ključnim interesnim subjektima, te nefunkcionalnim u pogledu podele upravnih nadležnosti. Kao prepreke daljem razvoju takođe su identifikovani turistička infrastruktura i ponuda, saobraćajna dostupnost i putna povezanost, a predstavnici Nacionalnog parka Kopaonik naročito ukazuju na problem divlje gradnje i neplanski razvoj kapaciteta kao veliku pretnju očuvanju prirodnih vrednosti i daljeg razvoja turizma na Kopaoniku;
- Prema mišljenju učesnika, **Kopaonik ima najveću šansu za diferencijacijom na turističkom tržištu u konfiguraciji planine i njenoj pogodnosti za skijanje**, dok su dodatni elementi diferencijacije koje učesnici najviše prepoznaju bogatstvo termalnih i mineralnih izvora te postojeća snaga i brenda Kopaonika;
- S tim u vezi, stav je većine učesnika da se **pored skijanja trebaju najviše razvijati banjski / wellness proizvod i specijalne interese sportskog karaktera** uz poseban akcenat na letnje turističke proizvode i aktivnosti. Proizvodi specijalnih interesa vezani za prirodno okruženje, odnosno nacionalni park, nisu prepoznati kao prioritet;
- Učesnici radionice su mišljenja da se Kopaonik načelno uklapa u turističko pozicioniranje JZ Srbije, ali da su **potrebne dopune i promene u elementima pozicioniranja Kopaonika u odnosu na JZ Srbiju**;
- S tim u vezi su i ključni atributi koje većina učesnika veže uz Kopaonik. Tri atributa koja su prepoznata od većine učesnika su: **ekskluzivan (elitni), živopisan i aktivan**. Ukoliko se ovaj izbor uporedi s predloženim proizvodima i elementima diferencijacije, konzistentnost se može primetiti između atributa aktivan i prepoznavanja proizvoda specijalnih interesa sportskog karaktera, kao i atributa ekskluzivan (elitni) i poznatosti brenda Kopaonika kao jednog od elemenata diferencijacije.

---

## 2.3. SWOT analiza

### 2.3.1. Pristup

SWOT (Snage, slabosti, mogućnosti i pretnje) analiza odnosi se na identifikaciju jakih i slabih strana Kopaonika kao turističke destinacije i ključnih faktora iz okruženja koji imaju uticaj na turistički razvoj Kopaonika.

SWOT analiza predstavlja standardizovani postupak koji predstavlja snažan i indikativan okvir za definisanje ostalih segmenata Master plana.

U cilju identifikacije snaga i slabosti analizirana su sledeća područja:

- Prirodni, socijalni i ekonomski profil područja
- Turizam destinacije

- Destinacijski marketing
- Turističke usluge destinacije
- Opšte usluge
- Interesni subjekti i partnerstva
- Turistički razvoj

U cilju identifikacije prilika i pretnji analizirana su sledeća područja:

- Trendovi industrije
- Konkurenti
- Pravno-političko okruženje
- Socio-kulturno okruženje
- Ekonomsko okruženje
- Životna sredina
- Tehnologija

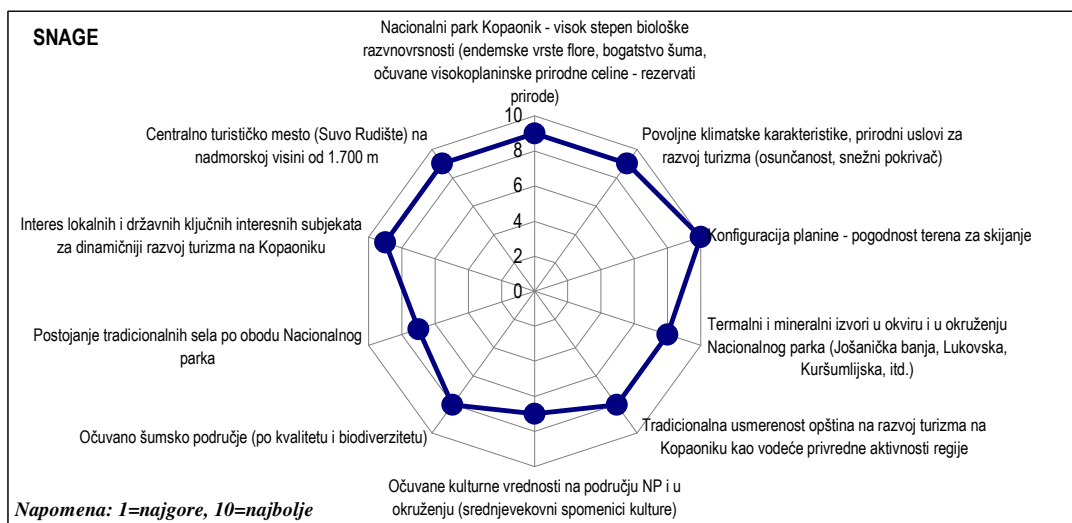
Nakon identifikacije, relevantni elementi SWOT-a su evaluirani sistemom ocena kako bi se izračunala ukupan i prosečan intenzitet destinacijskih snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji.

Na bazi ukupnog i prosečnog intenziteta svake komponente SWOT analize, formira se Poligon strategija SWOT analize Kopaonika, koji služi kao okvir za definisanje budućih turističkih razvojnih strategija Kopaonika kao turističke destinacije.

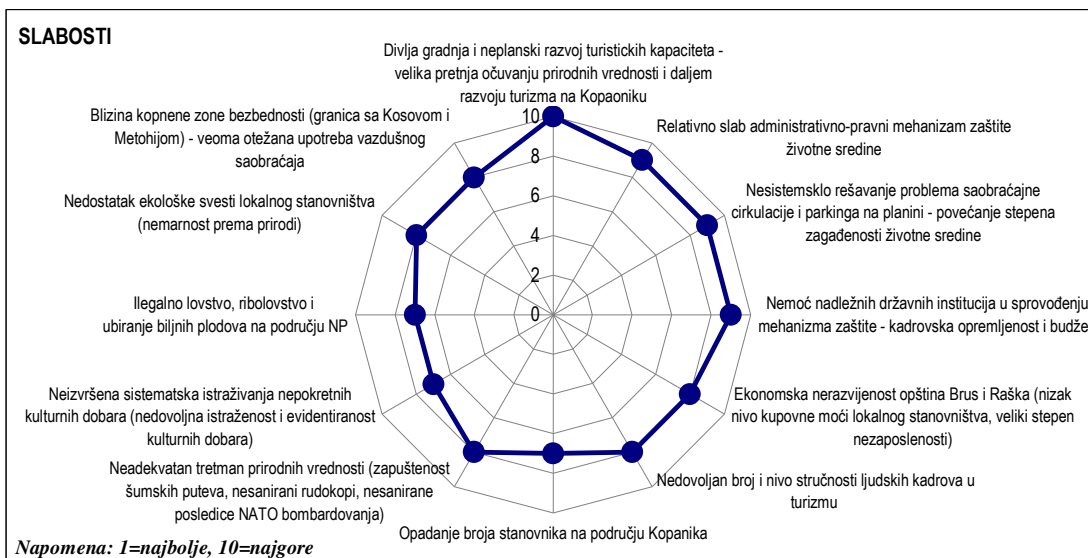
### 2.3.2. SWOT analiza – Snage i slabosti

#### *Prirodni, socijalni i ekonomski profil područja*

#### PRIRODNI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI PROFIL PODRUČJA

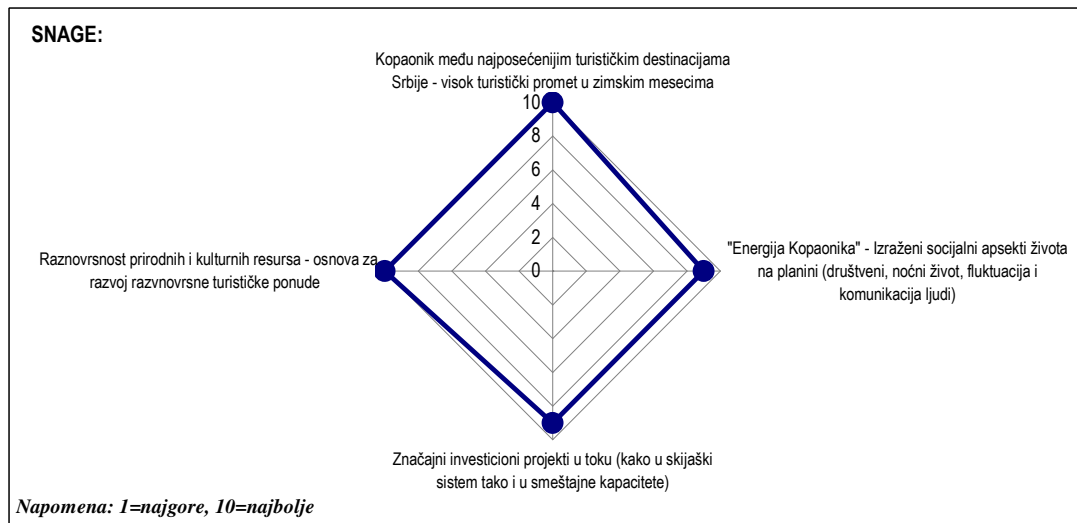


**PRIRODNI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI PROFIL PODRUČJA**

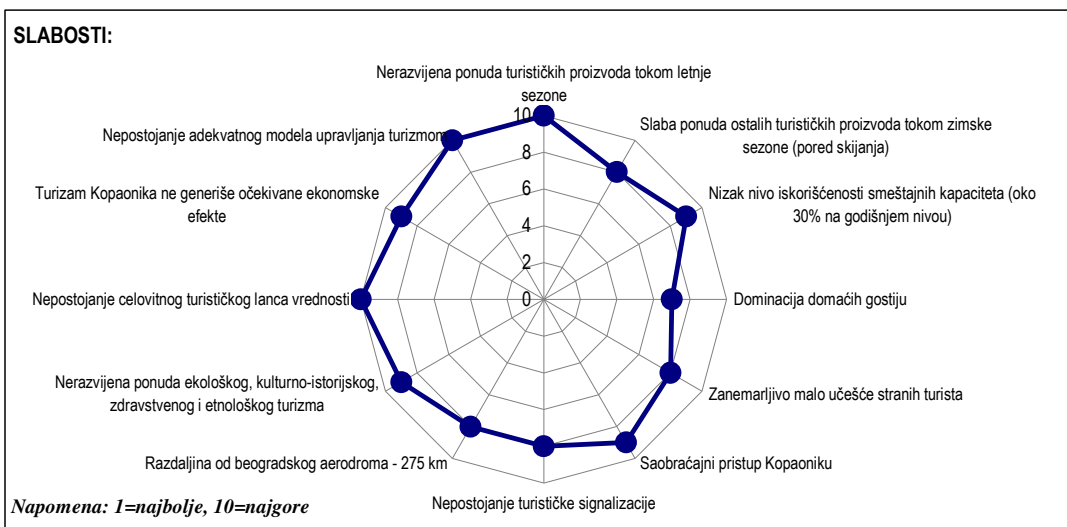


*Turizam destinacije*

**TURIZAM DESTINACIJE**

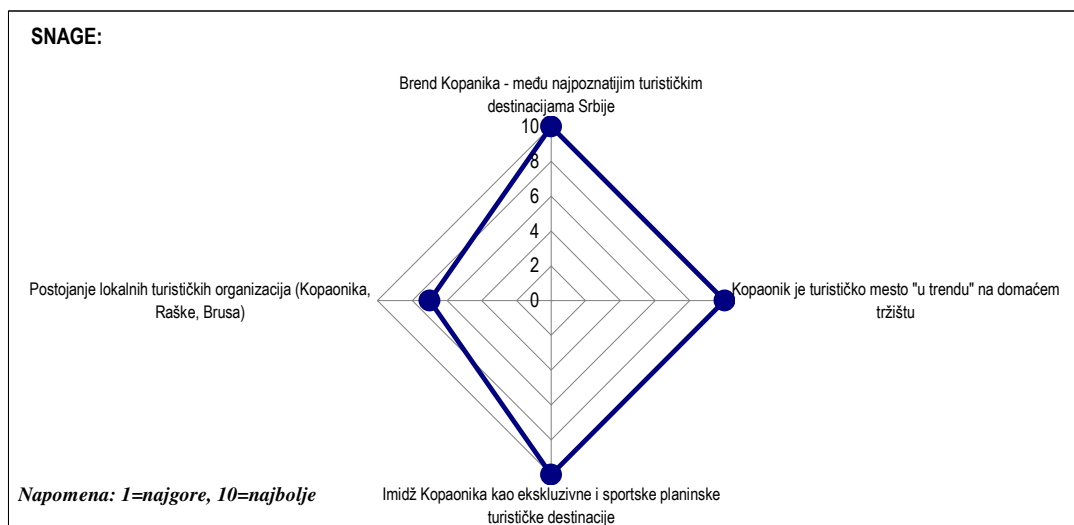


### TURIZAM DESTINACIJE



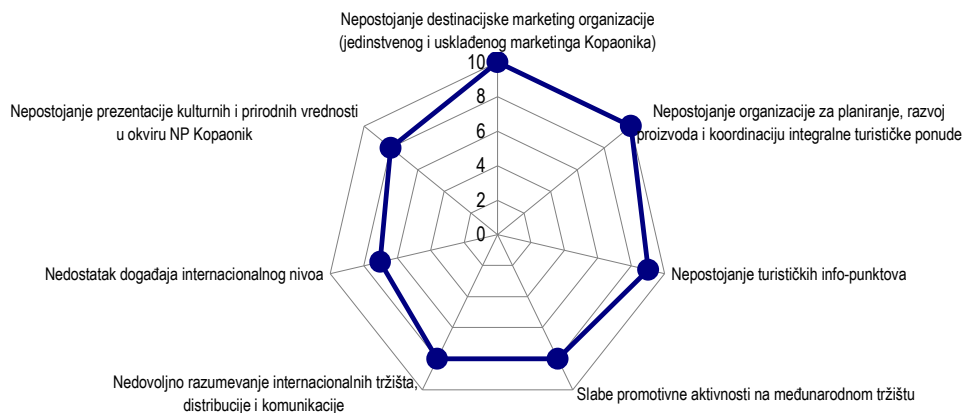
### Destinacijski marketing

### DESTINACIJSKI MARKETING



### DESTINACIJSKI MARKETING

#### SLABOSTI

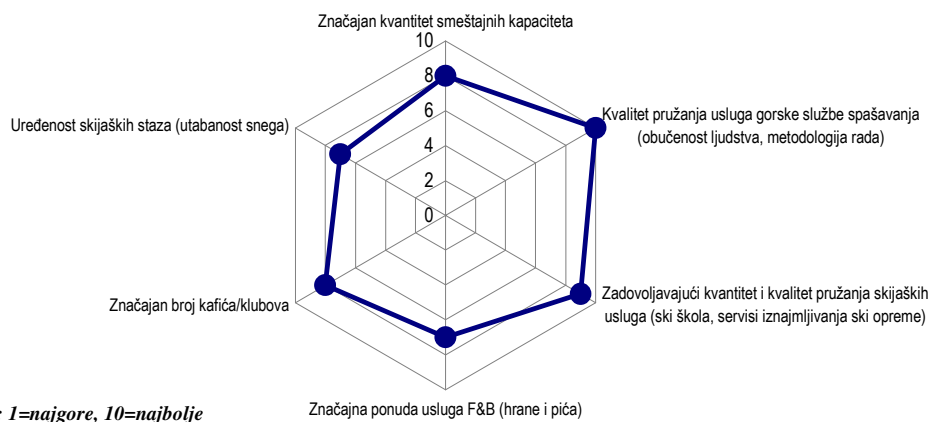


*Napomena: 1=najbolje, 10=najgore*

### Turističke usluge destinacije

### TURISTIČKE USLUGE U DESTINACIJI

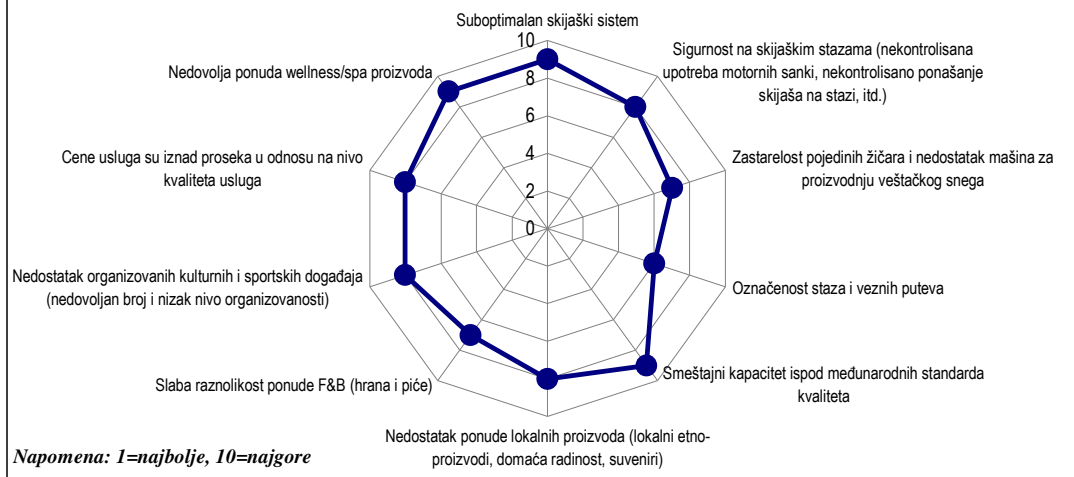
#### SNAGE:



*Napomena: 1=najgore, 10=najbolje*

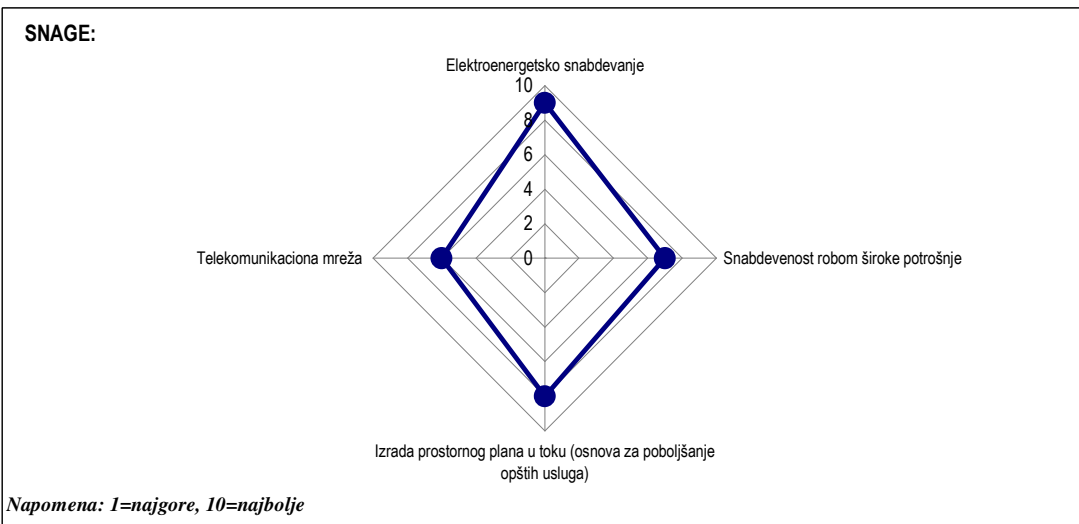
### TURISTIČKE USLUGE U DESTINACIJI

**SLABOSTI:**



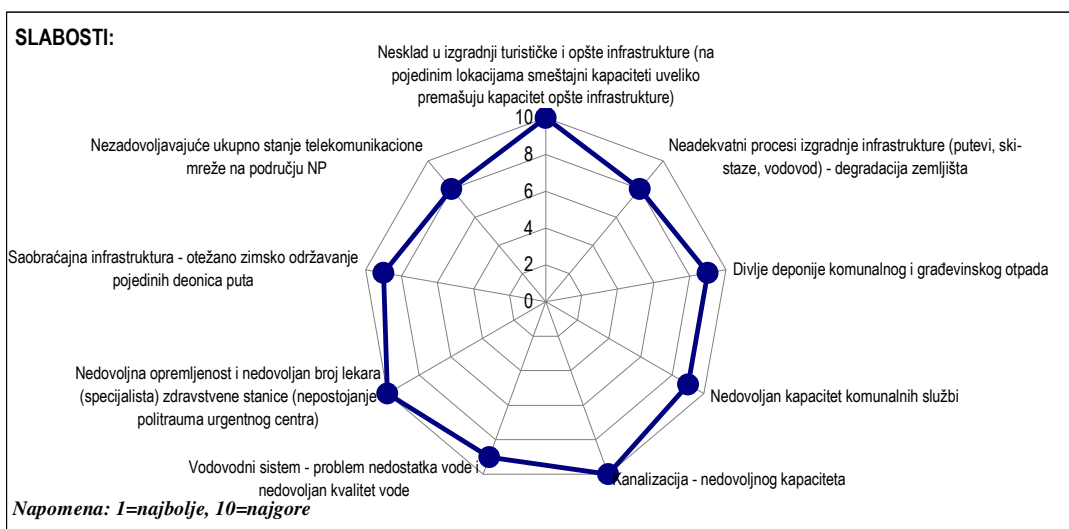
*Opšte usluge destinacije*

### OPŠTE USLUGE DESTINACIJE



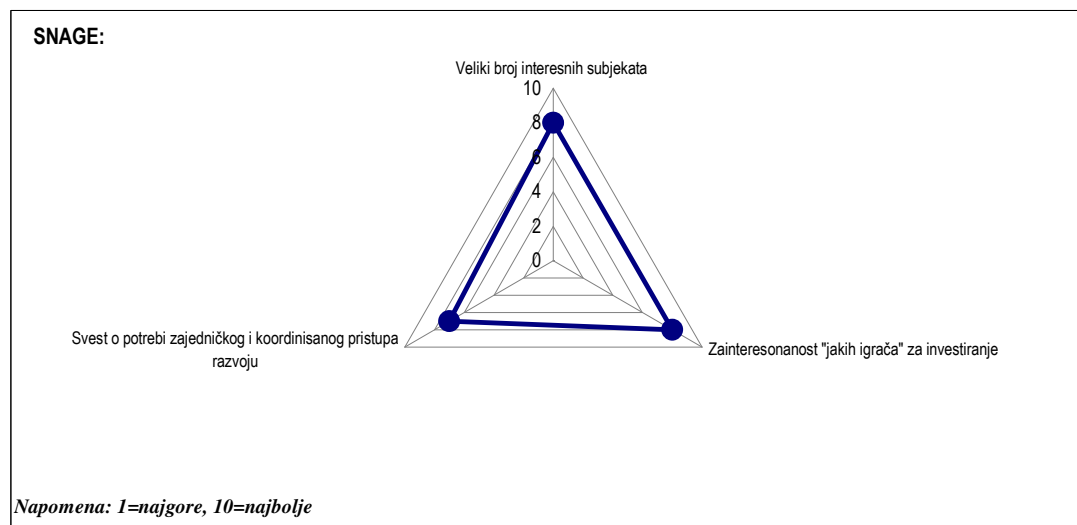


## OPŠTE USLUGE DESTINACIJE

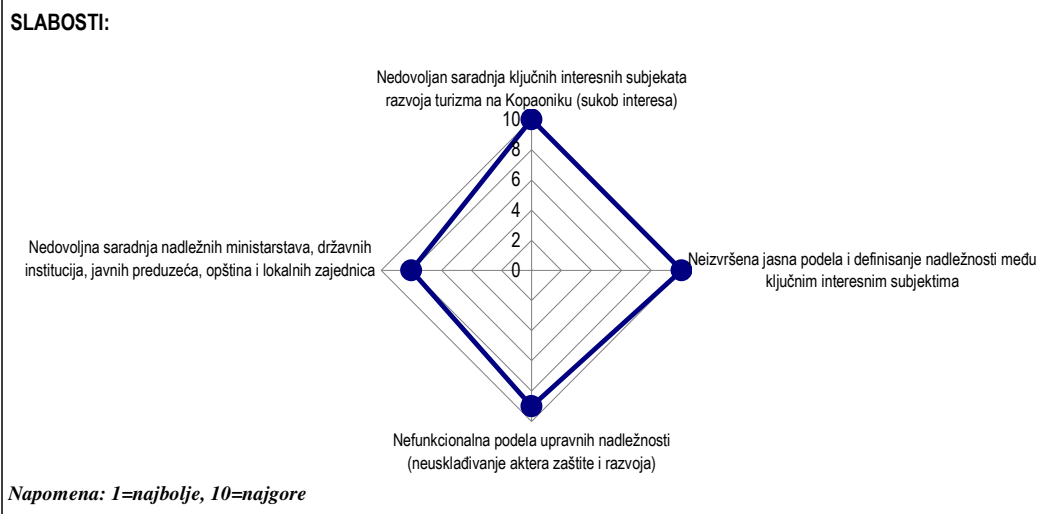


### Interesni subjekti i partnerstva

## KLJUČNI SUBJEKTI I PARTNERSTVA

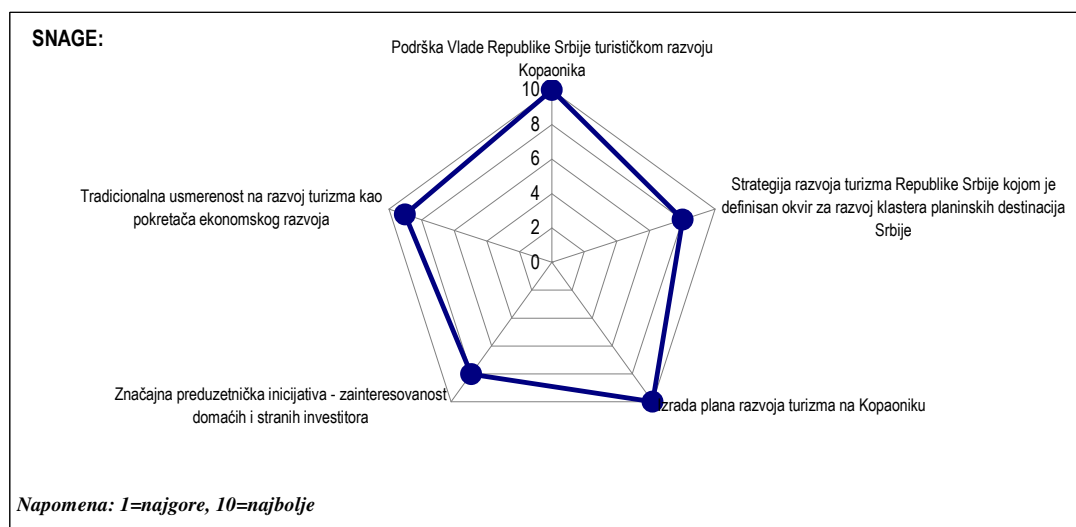


### KLJUČNI SUBJEKTI I PARTNERSTVA

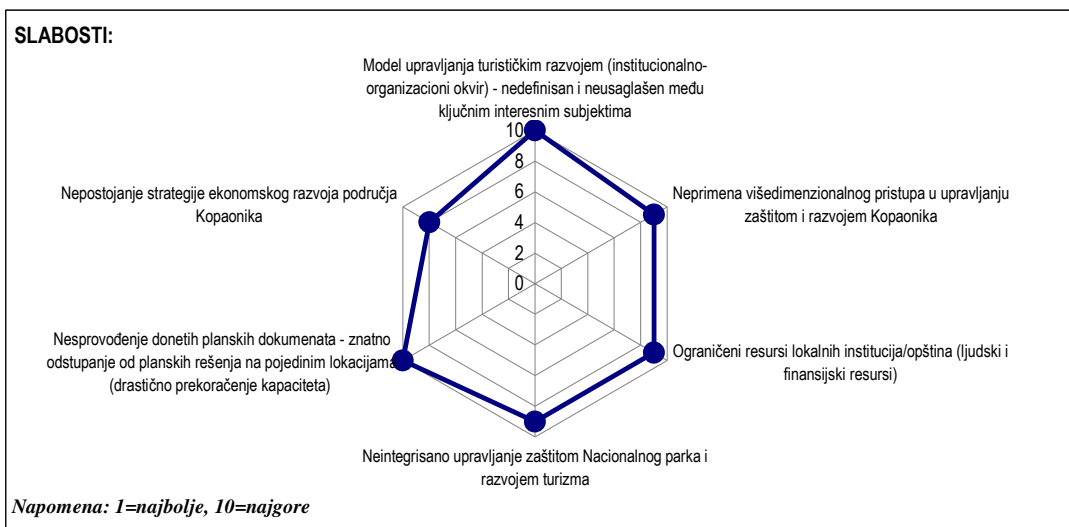


### Turistički razvoj

### TURISTIČKI RAZVOJ



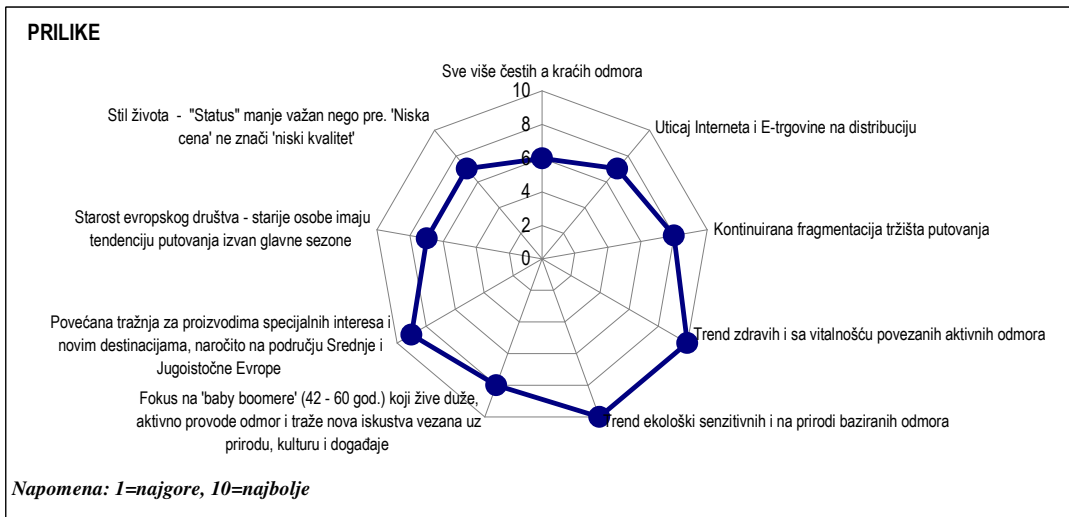
### TURISTIČKI RAZVOJ



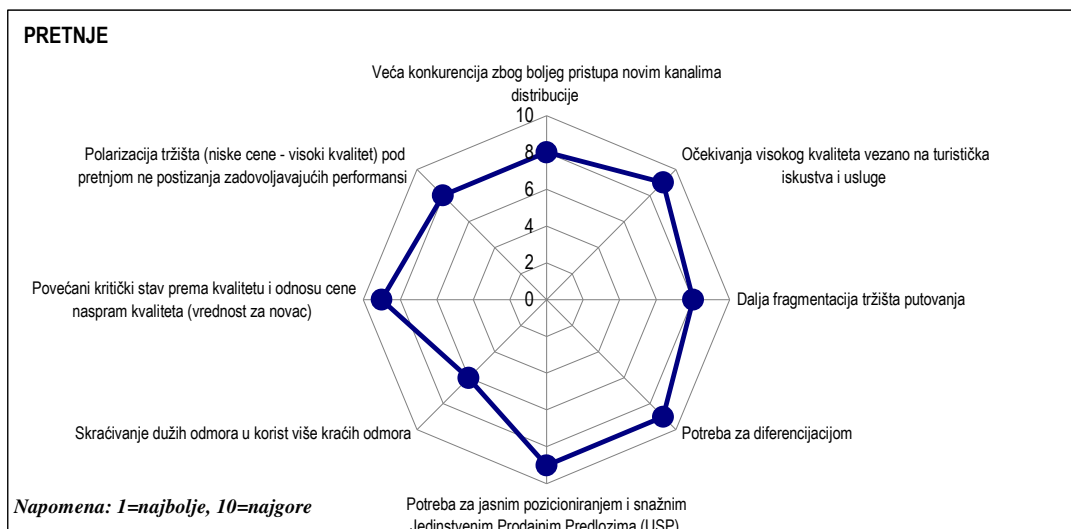
### 2.3.3. SWOT analiza – Prilike i pretnje

#### Trendovi u industriji

### TRENDOVI U INDUSTRIJI

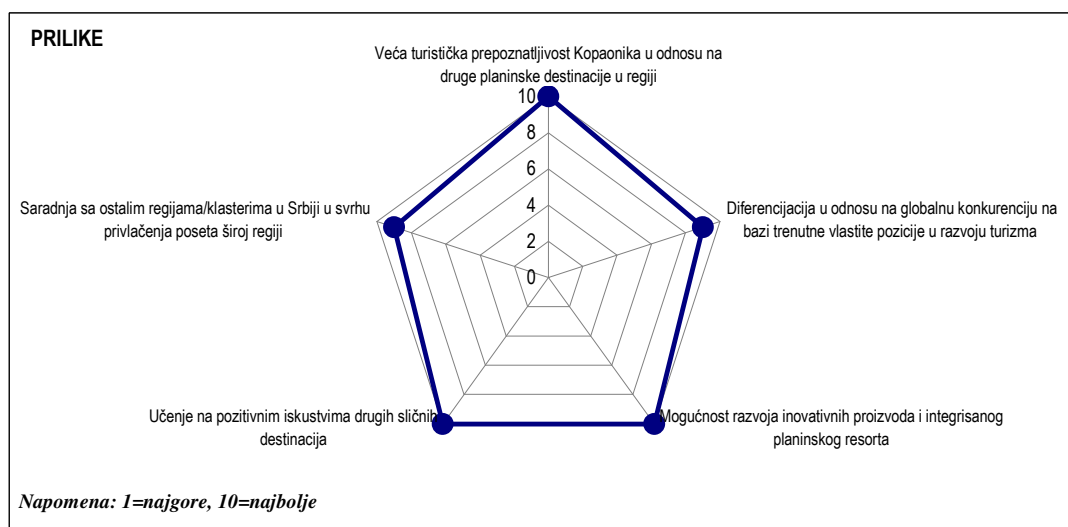


### TRENDOVI U INDUSTRIJI

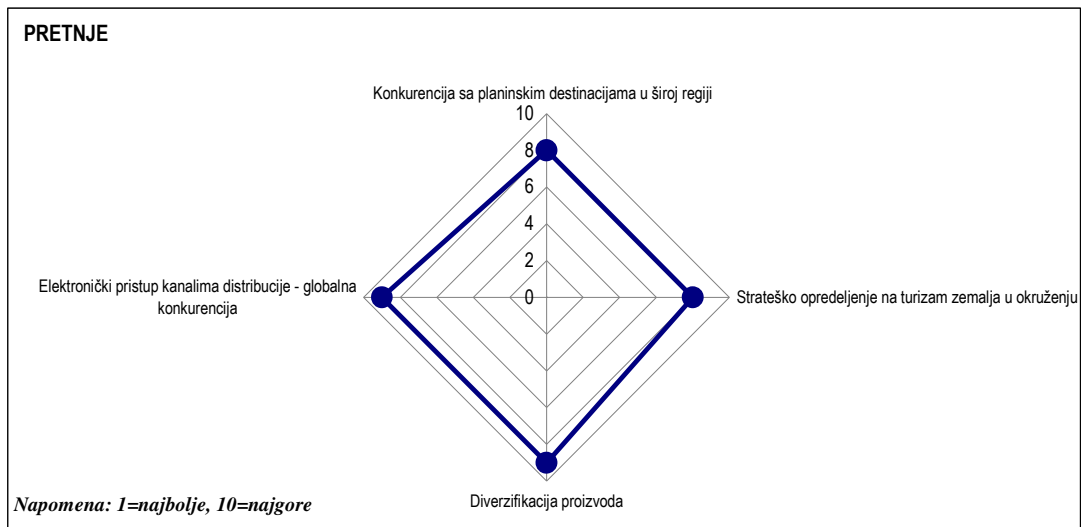


### Konkurencija

### KONKURENCIJA

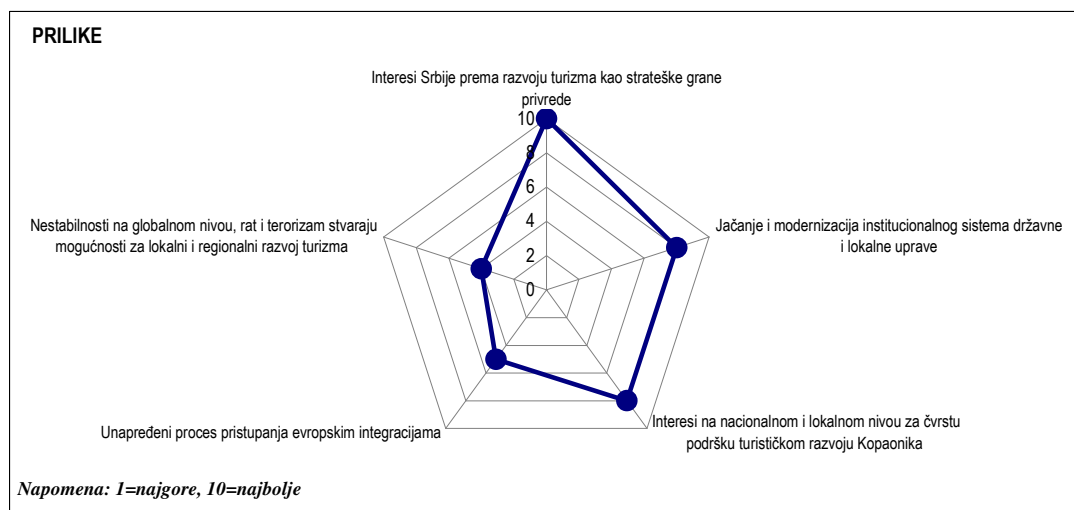


## KONKURENCIJA

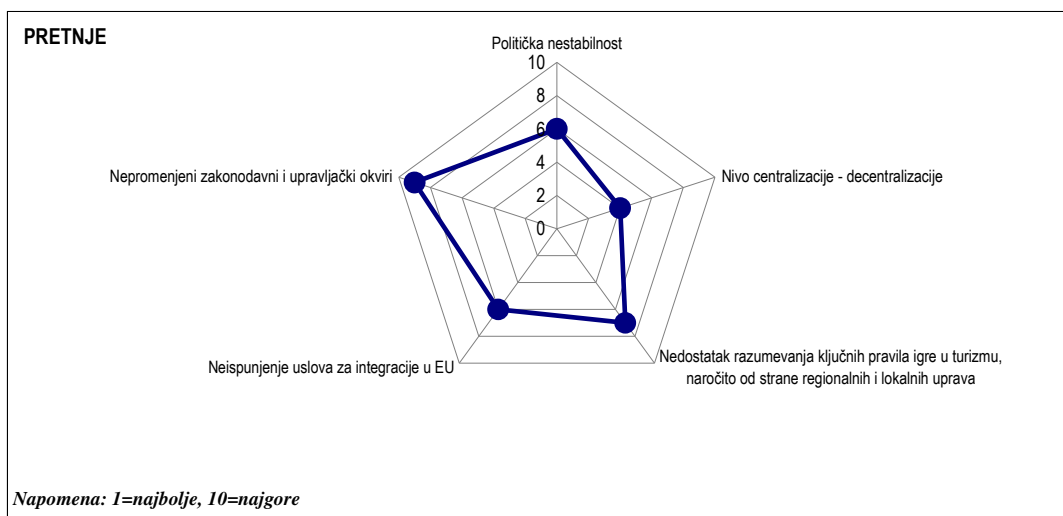


### Pravno-političko okruženje

## PRAVNO-POLITIČKO OKRUŽENJE

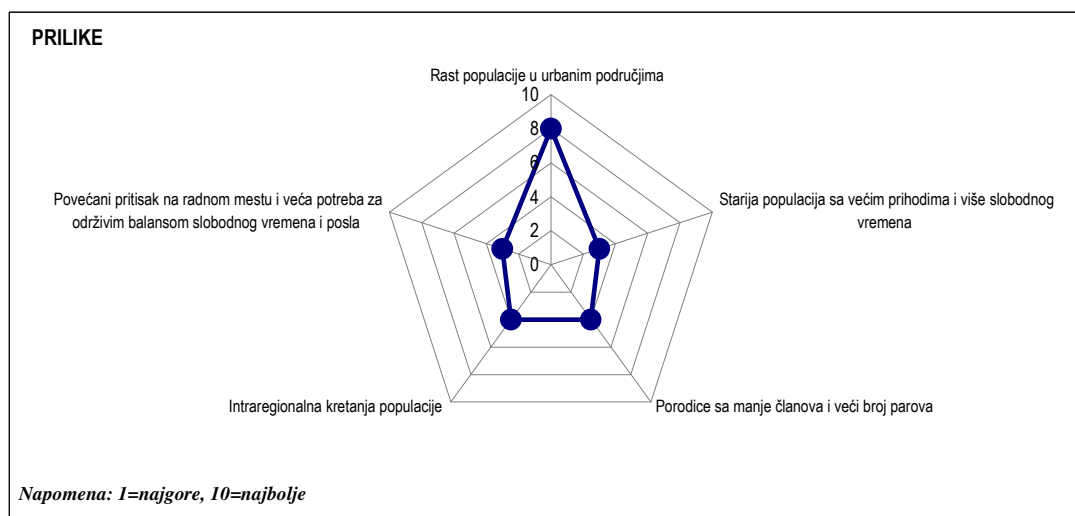


## PRAVNO-POLITIČKO OKRUŽENJE

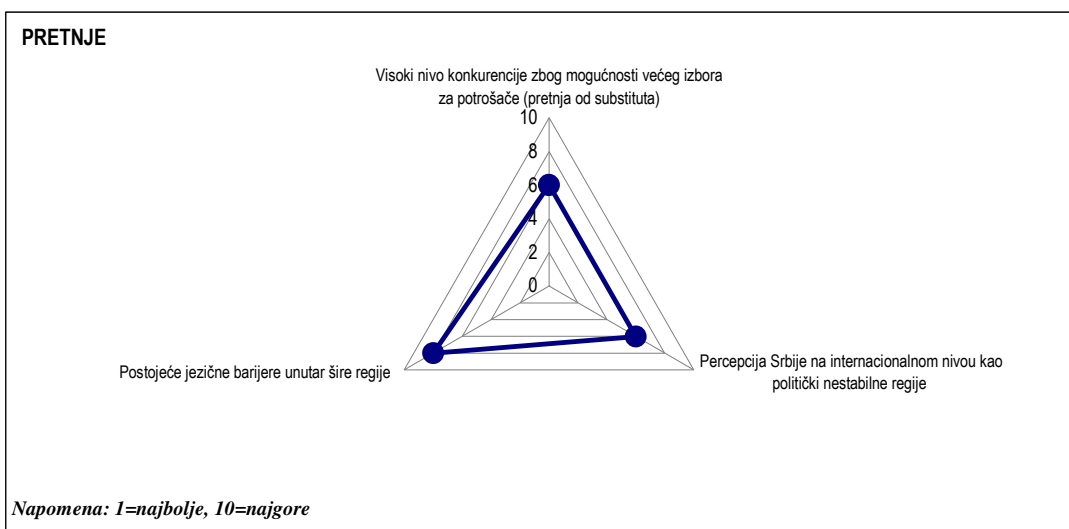


## Društvo i kultura

## DRUŠTVO I KULTURA

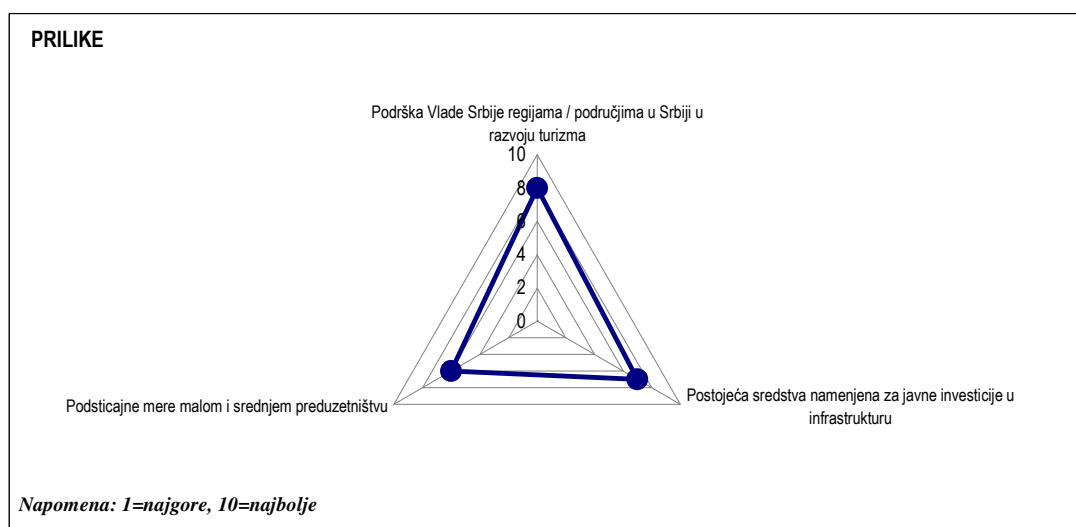


## DRUŠTVO I KULTURA

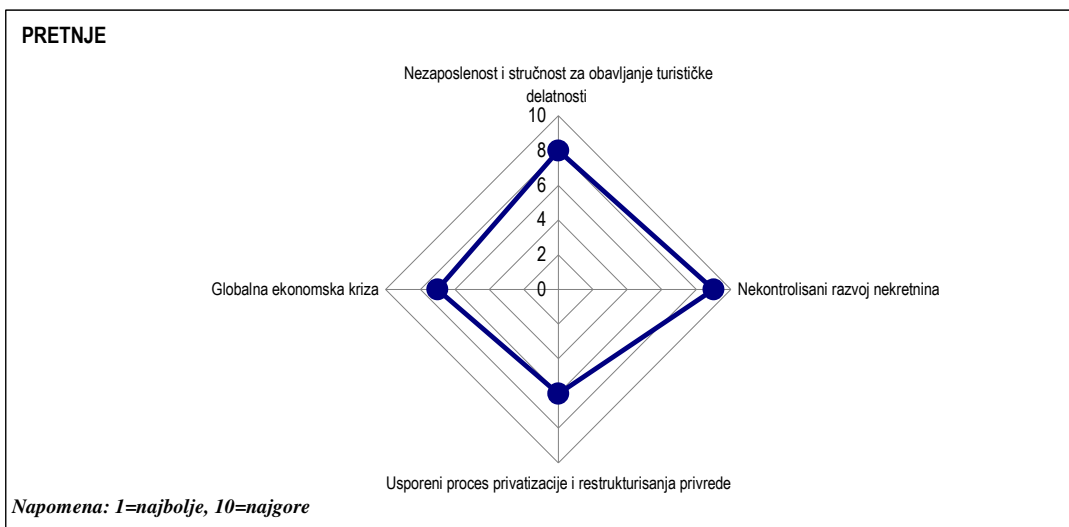


## Ekonomija

## EKONOMIJA

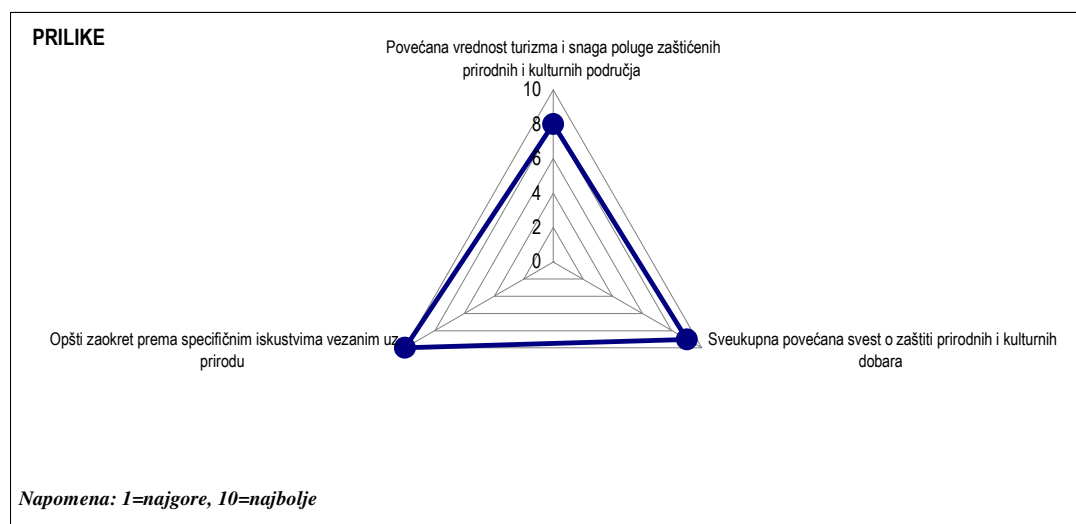


### EKONOMIJA



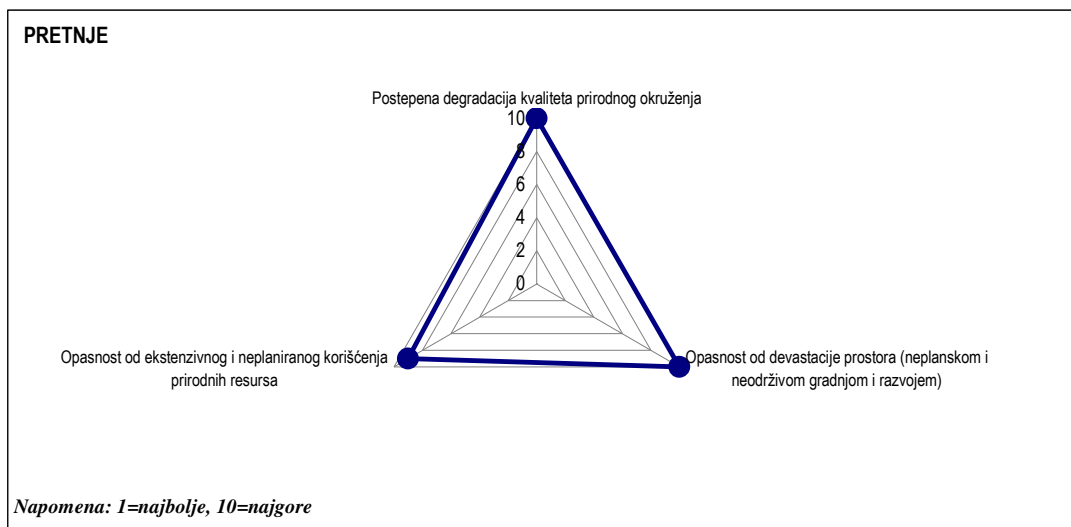
### Životna sredina

### ŽIVOTNA SREDINA



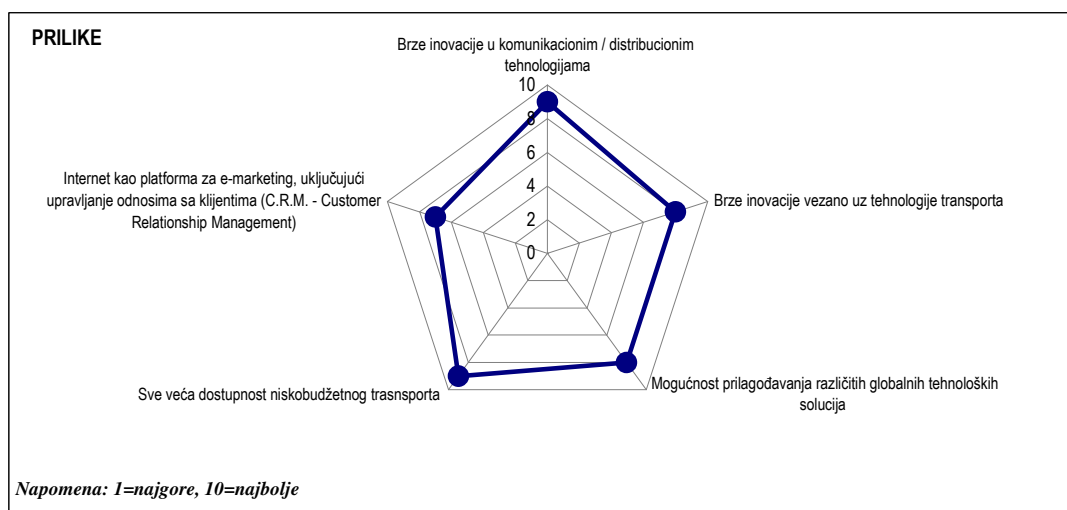


## ŽIVOTNA SREDINA

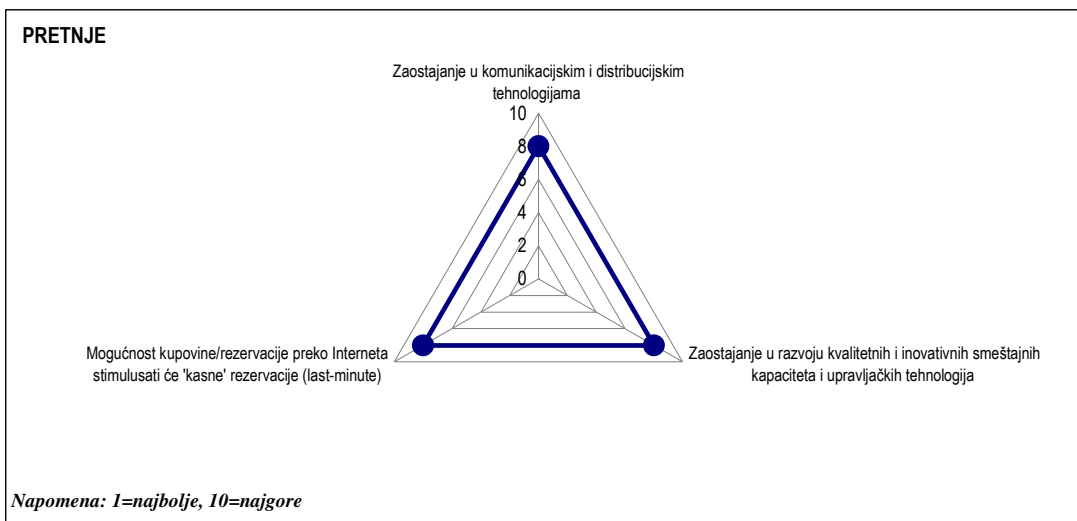


## Tehnologija

### TEHNOLOGIJA



**TEHNOLOGIJA**



**UKUPNI REZULTAT**

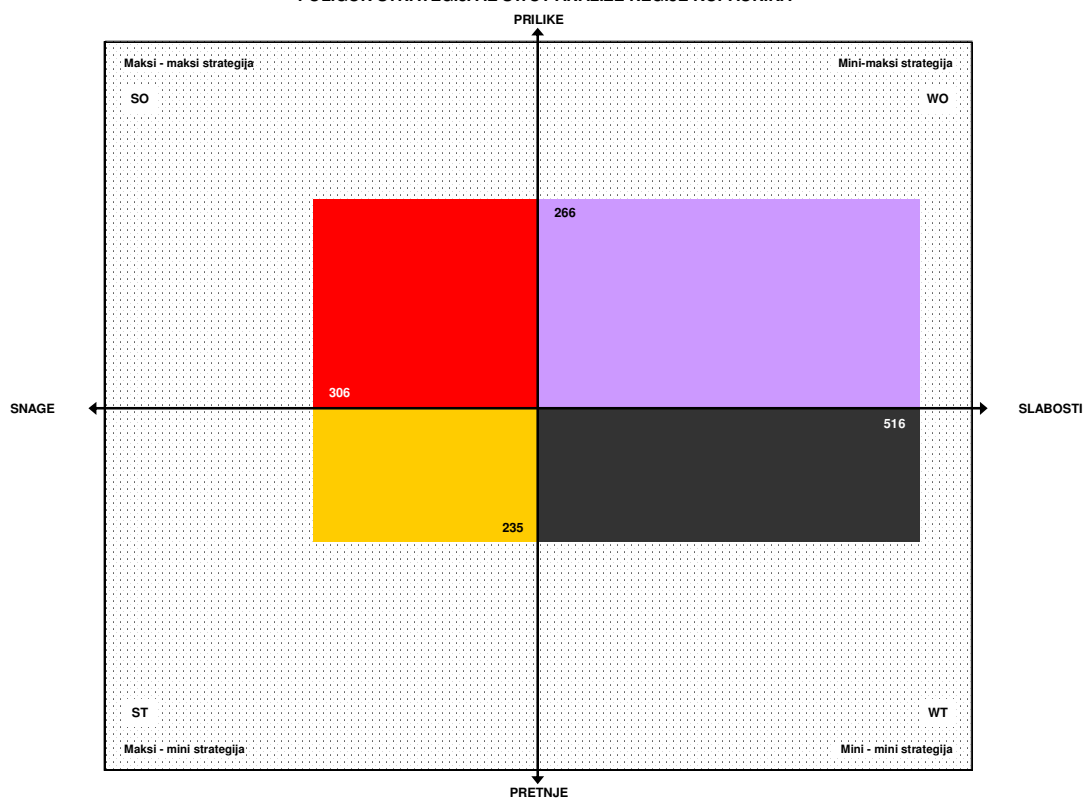
KLJUČNE INTERNE SNAGE I SLABOSTI DESTINACIJE			
SNAGE		SLABOSTI	
Broj elemenata	u području	Broj elemenata	u području
10	PRIRODNI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI PROFIL PODRUČJA	12	PRIRODNI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI PROFIL PODRUČJA
4	TURIZAM DESTINACIJE	12	TURIZAM DESTINACIJE
4	DESTINACIJSKI MARKETING	7	DESTINACIJSKI MARKETING
6	TURISTIČKE USLUGE U DESTINACIJI	10	TURISTIČKE USLUGE U DESTINACIJI
4	OPŠTE USLUGE DESTINACIJE	9	OPŠTE USLUGE DESTINACIJE
3	KLJUČNI SUBJEKTI I PARTNERSTVA	4	KLJUČNI SUBJEKTI I PARTNERSTVA
5	TURISTIČKI RAZVOJ	6	TURISTIČKI RAZVOJ
KLJUČNE EKSTERNE PRILIKE I PRETNJE DESTINACIJE			
PRILIKE		PRETNJE	
Broj elemenata	u području	Broj elemenata	u području
9	TRENDovi U INDUSTRIJI	8	TRENDovi U INDUSTRIJI
5	KONKURENCIJA	4	KONKURENCIJA
5	PRAVNO-POLITIČKO OKRUŽENJE	5	PRAVNO-POLITIČKO OKRUŽENJE
5	DRUŠTVO I KULTURA	3	DRUŠTVO I KULTURA
3	EKONOMIJA	4	EKONOMIJA
3	ŽIVOTNA SREDINA	3	ŽIVOTNA SREDINA
5	TEHNOLOGIJA	3	TEHNOLOGIJA

**REZIME ANALIZE**

KLJUČNE INTERNE SNAGE I SLABOSTI DESTINACIJE		
Područje	SNAGE *	SLABOSTI **
PRIRODNI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI PROFIL PODRUČJA	84	98
TURIZAM DESTINACIJE	38	105
DESTINACIJSKI MARKETING	37	60
TURISTIČKE USLUGE U DESTINACIJI	49	79
OPŠTE USLUGE DESTINACIJE	30	82
KLJUČNI SUBJEKTI I PARTNERSTVA	23	37
TURISTIČKI RAZVOJ	45	55
Broj elemenata	36	60
Ukupno	306	516
Prosečna ocena	8.50	8.60
KLJUČNE EKSTERNE PRILIKE I PRETNJE DESTINACIJE		
Područje	PRILIKE *	PRETNJE **
TRENDOVI U INDUSTRIJI	72	66
KONKURENCIJA	48	34
PRAVNO-POLITIČKO OKRUŽENJE	35	32
DRUŠTVO I KULTURA	22	20
EKONOMIJA	21	30
ŽIVOTNA SREDINA	27	29
TEHNOLOGIJA	41	24
Broj elemenata	35	30
Ukupno	266	235
Prosečna ocena	7.60	7.83

\* Napomena: 1=najgore, 10=najbolje  
 \*\* Napomena: 1=najbolje, 10=najgore

**POLIGON STRATEGIJA IZ SWOT ANALIZE REGIJE KOPAONIKA**



### 2.3.4. Zaključak SWOT analize

Izvršena SWOT analiza dovodi do sledećih zaključaka:

Intenzitet slabosti Kopaonika je veći od intenziteta snaga Kopaonika kao turističke destinacije. Glavne slabosti proizlaze iz postojećeg okvira turističke industrije Kopaonika, institucionalno-pravnog okvira Srbije, slabe prometne dostupnosti i trenutno slabe kupovne moći lokalnog tržišta. Snage su u prirodnoj vrednosti Kopaonika, osobito pogodnosti za skijanje kao komercijalno najatraktivnijeg turističkog proizvoda te podršci Vlade Srbije razvoju Kopaonika i skijališta uopšte. Obzirom na odnos snaga i slabosti, može da se zaključi da:

- Postojeće slabosti mogu da se na dugi rok bitno da smanje ili čak eliminisati kroz unapređenje administrativno-pravnog okvira Republike Srbije i profesionalan razvoj lanca turističke vrednosti destinacije Kopaonika. Uprkos postojećoj ekonomskoj i finansijskoj krizi, za očekivati je da će Republika Srbija nastaviti konvergenciju svog pravno-administrativnog okvira standardima EU i postepeno povećavati opštu konkurentnost te je u ovom segmentu realno očekivati vidna poboljšanja na srednji rok.
- Inicijative Republike Srbije usmerene na turistički razvoj mogu se iskoristiti za implementaciju modela upravljanja turističkim destinacijama prema najboljoj svetskoj praksi za sve ključne turističke destinacije u Srbiji, među kojima se sigurno nalazi i Kopaonik.
- Glavne komparativne snage Kopaonika u povoljnoj visini i konfiguraciji (većina staza iznad 1.700m) te biološkom diverzitetu mogu se, osobito otklanjanjem gore spomenutih administrativnih slabosti (upravljanje destinacijom, standardi turističke industrije, slab tretman i iskorišćavanje prirodnih vrednost zbog krivog fokusa poslovne misije Nacionalnog parka) vremenom pretvoriti u konkurentske prednosti. Zbog svojih prirodnih prednosti, Kopaonik je u znatno povoljnijoj poziciji obzirom na klimatske promene odnosu na mnoga, čak i znatno poznatija, evropska skijališta. Ovo mu daje prirodni osnov za regionalni, pa čak i internacionalni rang ambicija.
- Lokalna i regionalna konkurencija u planinskom turizmu je kvantitativno i kvalitativno na relativno niskoj razini, a Kopaonik ima i kapital jednog od najjačih balkanskih skijaških brendova. Potrebno je iskoristiti tržišne šanse koje će da proizađu iz povećanja kupovne moći lokalnog stanovništva, ali i povećanja udela skijaša u opštoj populaciji.

Osim odnosa snaga i slabosti, nužno je proceniti potencijalni negativnih uticaja uočenih pretnji:

- Većina pretnji se odnosi na dalje tehnološko i administrativno zaostajanje Srbije za svetskim konkurentskim standardima i neefikasan sistem upravljanja Kopaonikom kao destinacijom. Prevladanjem slabosti iz ovog domena, koje među ostalim nužno mora da uključuje uspostava efikasnog načina upravljanja destinacijom, uspostavljaju se i glavne pretpostavke za otklanjanje ovog segmenta pretnji;
- Divlja izgradnja i nekontroliran razvoj nekretnina su već i dosada dovele do nekih ireverzibilnih promena na Kopaoniku (velika bespravno izgrađena

naselja koja već artikuliraju svoje interese na rekonstrukcije budućeg skijaškog sistema). Od ključne je važnosti rezolutno ponašanje tela nadležnih za zaštitu prostora i sprečavanje divlje izgradnje, jer dalja devastacija može imati poguban uticaj na konkurentnost Kopaonika kao planinske destinacije.

---

## 2.4. Zaključci situacione analize

Situaciona analiza ukazuje na sledeće nalaze koji su ključni za budući razvoj turizma na Kopaoniku:

- Kopaonik je najpoznatija planinska destinacija i najpopularnije skijalište u Srbiji i već nekoliko decenija ima ulogu lidera u turističkom razvoju planinskih destinacija Srbije. Međutim, usled posledica izolacije Srbije u odnosu na međunarodno okruženje, Kopaonik se nije razvijao u skladu sa globalnim trendovima, te danas nije konkurentan na međunarodnom turističkom tržištu;
- Kopaonik je ocenjen kao područje izuzetno povoljnih prirodnih karakteristika za razvoj turizma. Klimatske karakteristike, konfiguracija planine i nadmorska visina omogućavaju razvoj kvalitetnog proizvoda skijanja i alternativnih zimskih proizvoda, a postojeći prirodni i kulturni resursi na Kopaoniku daju mogućnost za razvoj celogodišnje i diversifikovane ponude turističkih proizvoda;
- Kopaonik je tradicionalno usmeren na razvoj turizma kao vodeće privredne aktivnosti regije. Međutim, turizam ne generiše očekivane ekonomske efekte. Za dalji razvoj turizma je značajno to što postoji preduzetnička inicijativa i interes domaćih i stranih investitora;
- Trenutni model razvoja (institucionalno - organizacioni okvir) je nedefinisan i neintegrisan (neintegrisano upravljanje zaštitom Nacionalnog parka i turističkim razvojem). Primećena je nedovoljna saradnja ključnih nosioca razvoja tj. postojanje sukoba interesa;
- Divlja gradnja i neplanski razvoj turističkih kapaciteta pojavljuju se kao velika pretnja očuvanju prirodnih vrednosti i daljem razvoju turizma na Kopaoniku. Administrativno - pravni mehanizam zaštite životne sredine je relativno slab (neprimenjivanje postojećih planova i neefikasno sprovođenje zakonske i podzakonske regulative);
- Nepovoljno stanje opšte infrastrukture (kanalizacioni sistem, vodovodni sistem, kapacitet komunalnih službi, neadekvatni procesi izgradnje infrastrukture). Na pojedinim lokacijama, kapacitet turističke infrastrukture je već znatno premašio kapacitet opšte infrastrukture;
- Skijaški sistem na Kopaoniku je trenutno suboptimalan (stepen iskorišćenja i operativna efikasnost ski liftova). Trenutni kapacitet ski liftova znatno premašuje kapacitet skijaških staza, a takođe nije u harmoničnom razvoju sa smeštajnim kapacitetom na planini;
- Nepovoljna saobraćajna povezanost Kopaonika sa glavnim magistralnim pravcima Srbije (ispod konkurentskih standarda međunarodnih planinskih destinacija) i nesistemska rešavanje problema saobraćajne cirkulacije i parkinga na planini;

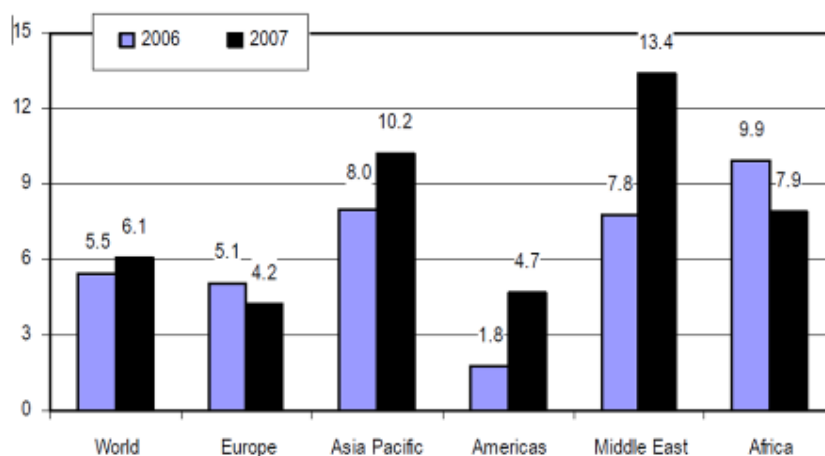
- Ekonomska nerazvijenost opština Brus i Raška (nizak nivo kupovne moći lokalnog stanovništva, veliki stepen nezaposlenosti) i ograničeni resursi lokalnih institucija/opština (ljudski i finansijski resursi);
- U celini, SWOT analiza Kopaonika ukazuje na povoljnu poziciju Kopaonika. Sadašnje slabosti Kopaonika je moguće nadvladati, budući je reč o slabostima koje proizlaze iz organizacijskog i administrativnog okvira kako na državnom tako i na destinacijskom planu, a čiji je napredak očekivan s konvergencijom prema EU standardima. S druge strane, snaga prirodne vrednosti Kopaonika, slaba konkurencija na Balkanu te prilike očekivanog dugoročnog povećanja kupovne moći u regiji i povećanja udela skijaša u populaciji ukazuju na snažan razvojni potencijal Kopaonika.

## 3. TRŽIŠNA STUDIJA

### 3.1. Trendovi

#### 3.1.1. Očekivanja na volumen putovanja

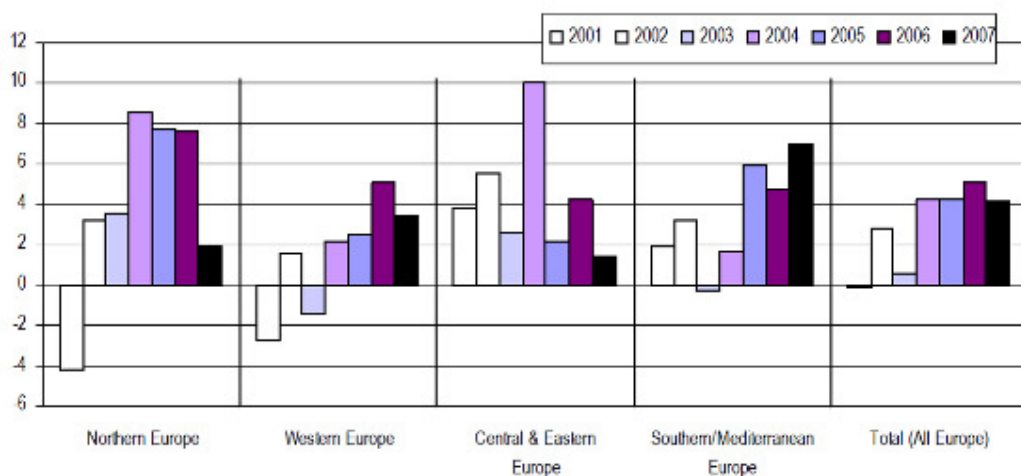
Stope rasta turističkih dolazaka u Evropi u 2006. i 2007.



Izvor: UNWTO

- Bliski i srednji Istok su najbrže rastuće regije prema turističkim dolascima;
- Evropa i Amerike su kao već etablirane turističke destinacije ispod svetskog proseka prema stopama rasta turističkih dolazaka;
- Relevantne institucije (UNWTO, WTTC, TourMIS) su tokom 2008. smanjivale projekcije rasta (od 4,2% - UNWTO januar 2008. do 3,0% TourMIS mart 2008.). Međutim, obzirom na globalnu ekonomsku krizu nije izvesno da li će u 2009. godini uopšte doći do rasta;
- Uprkos dugogodišnjem trendu smanjivanja prosečne dužine boravka, u 2007. godini su noćenja rasla brže od dolazaka, a očekivanja su da će se taj trend pojačati sa krizom jer će putnici pokušavati da uštede na troškovima putovanja te putovati manje puta na duže periode;

Stope rasta turističkih dolazaka u Evropi prema regijama u 2006. i 2007.



Izvor: UNWTO

- Nakon snažnog rasta od prosečno 7,5% u regiji Srednje i Istočne Evrope, dolazi do usporavanja u poslednje dve godine;
- Severna Evropa, regija s najvećom potrošnjom po dolasku od 875€, takođe usporava s rastom;
- Najveći i najstabiliniji rast ostvaruje regija južne Evrope i Mediterana, ponajviše zbog snažnog porasta dolazaka u Tursku, Grčku, Italiju, kao i u manje destinacije (po stopama rasta ističu se pre svega Crna Gora, Hrvatska, Kipar i Malta).

### Srbija

- Sa manje od 600 hiljada stranih noćenja i nešto više od 300 miliona evra prihoda od stranih turista u 2006. godini, Srbija je pri dnu evropske lestvice prema turističkom volumenu;
- Ipak, Srbija je u 2007. ostvarila vrlo visoku stopu rasta dolazaka i noćenja od preko 20%, što se može objasniti poboljšanjem imidža zemlje kao i postavljanju turizma kao jedne od prioritarnih privrednih delatnosti;
- Jednako je u 2007. vidljiv visok rast dolazaka i noćenja turista s ključnih evropskih emitivnih tržišta (Nemačka, Velika Britanija, Italija) u Srbiju od prosečno 30%;
- Budući da je zemlja na početku profesionalnog turističkog razvoja, kao i da je prema ključnim parametrima (udeo turizma u BDP-u, udeo zaposlenih u turizmu) ispod svetkog proseka, za očekivati je da će Srbija lakše zaobići negativne projekcije i predviđene stope rasta;
- Naravno, gornja konstatacija podrazumeva da se nastaviti rast i poboljšanje turističke ponude Srbije kao i prilagođavanje tržišne strategije globalnim uslovima.



### 3.1.2. Kvalitativni trendovi u turizmu

#### **Trend br. 1: Demografske promene**

Broj osoba koje pripadaju kategorijama starijih će se povećavati velikom brzinom. Starije osobe će biti zdravije i raspolagati većim prihodima nego što je to bio slučaj u prošlosti. Mnogi od njih iskoristiće mogućnost prevremenog penzionisanja. U svetlu ovakvog razvoja situacije, broj iskusnijih, starijih putnika će rasti brže od razvoja turističke potražnje uopšte (iako postepeno pogoršanje penzione podrške i trend ka povećanju godina starosti kada je moguće ostvariti pravo na penzionisanje može usporiti ovakav razvoj u dugoročnom smislu).

Uticaji na sektor turizma

- Povećanje tražnje za kvalitetom, ugodnošću i sigurnošću;
- Povećanje tražnje za jednostavnim prevozom;
- Povećanje tražnje za zabavnim objektima (sadržajima) u kojima se zahteva manje fizičkog napora (npr. igrališta za golf i sl.);
- Povećanje tražnje za proizvodima koji su namenjeni samo jednoj osobi;
- Veća tražnja u mesecima međusezone;
- U okviru marketinških aktivnosti, potrebno je manje naglašavati godine starosti a više ugodaj;
- Prosečan broj osoba po domaćinstvu će se i dalje smanjivati, što će za posledicu imati veće raspoložive prihode i veću kupovnu moć.

#### **Trend br. 2: Megatrend zdravlja**

Svest o zdravlju će se i dalje povećavati. Iako povećanje svesti o zdravlju neće uticati na količinu tražnje, sasvim je sigurno da će uticati na donošenje odluka u pogledu destinacija, te o ponašanju tokom odmora.

Uticaji na sektor turizma

- Destinacije koje se smatraju manje zdravima biće više izbegavane nego što je to bio slučaj u prošlosti;
- Tražnja za odmorom na suncu će se i dalje povećavati;
- Aktivni odmor ili odmor uz aktivnosti će postajati sve popularniji, a tražnja za objektima koji odgovaraju ovakvoj vrsti odmora će biti sve veća;
- Tražnja za 'wellness' proizvodima će rasti, uključujući spa centre i fitness centre.

#### **Trend br. 3: Povećanje znanja i obrazovanja**

Prosečni nivo obrazovanja raste. Ovo će za posledicu imati pojavu odmora u kojima umetnost, kultura i istorija igraju važniju ulogu, uključujući i odmore koji su više obrazovni i više duhovni.

Uticaji na sektor turizma

- Povećanje tražnje za specijalnim proizvodima;
- Istaknutije uključivanje elemenata koji se odnose na umetnost, kulturu i istoriju u okviru turističkih aranžmana i samo-organizovanih odmora;
- Potreba za boljim i kreativnijim prenošenjem informacija;
- Tražnja za novim destinacijama u Centralnoj i Istočnoj Evropi će se povećavati.

#### **Trend br. 4: Manje vremena za odmor**

Savremeno društvo vrši sve veći pritisak na svakodnevnicu ljudi i podstiče kod njih želju za više vremena za odmor i relaksaciju – što će imati suprotan efekat na povećanje slobodno raspoloživih prihoda. Za turizam, ovakav trend je prema tome, po definiciji nepovoljan – takođe i zbog toga što se trend povećanja broja dana plaćenog odsustva koje se koristi u svrhu korištenja godišnjeg odmora zaustavio.

Uticaji na sektor turizma

- Sve veća potreba za niskobudžetnim proizvodima;
- Sve veća potreba za relaksacijom;
- Skraćivanje dužeg glavnog odmora u korist više kraćih odmora.

#### **Trend br. 5: Povećanje iskustva vezanog za putovanja**

Sofisticiraniji potrošači postaju sve sigurniji u ono što su njihove potrebe i prava. Za turizam, ovo za posledicu ima sve veći kritični stav prema kvalitetu, te prema odnosu između kvaliteta i cene.

Uticaji na sektor turizma

- Alternativni načini trošenja vremena i novca će se sve više takmičiti sa odmorima, a u okviru samih odmora, sa davanjem prvenstva destinacijama i smeštaju;
- Destinacije koje nisu u skladu sa prihvatljivim standardima će pretrpeti veću štetu i za duži vremenski period u budućnosti;
- Nejednolično ponašanje, što znači – jedan jednostavan odmor, naredni luksuzan, jedan dugotrajan, naredni kratkotrajan;
- Davanje prednosti određenim vrstama odmora će postati "iscepkanije" u budućnosti pa će, prema tome, uticati na količine onih odmora koji se ponavljaju;

- Tokom godina, trend vernosti jednoj istoj destinaciji će se i dalje smanjivati;
- Postojanje iskusnijih turista dovešće do sve kritičnijeg stava prema onome što je veštačko u korist onoga što poseduje veću autentičnost – posebno u odnosu na emocionalno zadovoljstvo i potrebu personalizacije; veštačka ponuda koja se ne razlikuje od ostalih (npr. tematski parkovi) postaće manje važna, ukoliko ne zadovolji više standarde;
- Iskustvo i kritični stav će podstaći turiste da ponovo posete zadovoljavajuće destinacije iz njihove istorije putovanja;
- Sve veće davanje prednosti mobilnosti podstaći će iznajmljivanje vozila;
- Regijama koje nude potpuni, raznovrsni, potpuno uravnoteženi koncept će se sve više davati prednost, i one će zahtevati bolje upravljanje destinacijom.

### **Trend br. 6: Promene životnih stilova**

Životni stilovi u zapadnim društvenim zajednicama postepeno se menjaju.

Za turizam, ovo utiče na shvatanje turista o njegovim ili njenim ličnim potrebama i ponašanjima.

Uticaji na sektor turizma

- Iako odgovarajuće investicije mogu biti napravljene, interes za aranžmane „Noćenje sa doručkom“ se smanjuje, obzirom da se ovakvi aranžmani smatraju jeftinim;
- Kako je „status“ sada manje važan nego što je to bio nekada, ponašanje na odmoru postaje sve više prilagođeno ličnim potrebama, što vodi ka povećanoj tražnji za manjim smeštajnim jedinicama (kao što su manji autentični porodični hoteli i turističke farme);
- Promena percepcije u pogledu života i životnog stila dovodi do pada tražnje za organizovanim turama sa stalnom pratnjom;
- Ponuđači će imati više koristi ukoliko budu sposobni da kreiraju potpuno nove proizvode, koncepte i usluge koje će se izdvajati svojom dodatnom vrednošću;
- Sve veća specijalizacija ponuđača u pogledu određenih hobija i interesovanja će postati važnija, a sve češće će se kombinovati sa odmorom;
- Ovakvo sve veće davanje prednosti čvrstom „sidru“ kao sigurnom osloncu u sve nesigurnijem svetu podstiče želju za posedovanjem drugog doma, takođe, u područjima koja se nalaze u blizini manjih regionalnih aerodroma;
- Trend „vraćanja osnovama“ dovodi do toga da se prednost daje jednostavnijim odmorima – iz hotela u bungalov, iz kamp-kućice u šator.

### **Trend br. 7: Nova informaciona tehnologija**

Prodor Interneta – te njegovo korišćenje u svrhu primanja informacija o turističkim proizvodima i uslugama i njihove kupovine – će nastaviti da se povećava. Za turizam,

uloga Interneta – uključujući i nova sredstva vizuelne prezentacije – će i dalje postajati sve veća, te će se pokazati od velikog značaja u budućnosti.

#### Utjecaji na sektor turizma

- Postojanje spremnih turističkih informacija o destinacijama i proizvodima i sve sofisticiraniji pretraživači za pregled takvih informacija će biti podesni za pravljenje poređenja, te će na taj način intenzivnije uticati na konkurenciju putem „razgledanja robe“;
- Iskusni turisti će sve više osmišljavati svoje vlastite odmore na modularnoj osnovi sa direktnim rezervacijama;
- Uloga putnih (turističkih) agenata će se smanjivati, kako se potpuni turistički aranžmani budu sve više kupovali direktno putem interneta;
- Internet će promeniti tipičnu ulogu Nacionalnih turističkih organizacija (NTO) i Turističkih odbora velikom brzinom – ali će kreirati novu ulogu u elektronskom marketingu, uključujući i primenu destinacijskog marketinga koji se zasniva na Upravljanju odnosima sa klijentima (CRM);
- Destinacijski marketing (npr. bolje brendiranje uz podršku javnosti) će postajati sve važniji kao izvor za podsticanje poseta internet stranicama;
- Postojanje detaljnih informacija o proizvodima koje nude ponuđači, bilo da su ti proizvodi dostupni na samim lokalitetima destinacija ili putem linkova, postat će sve važnije kao osnovni preduslov za uspeh internet stranica;
- Mogućnost „kupovine“ putem interneta će podstaći praksu kasne rezervacije.

Sve veća potreba za sigurnim rezervacijama putem Interneta mora se naglasiti kada govorimo o iskusnijim turistima koji znaju šta hoće.

#### **Trend br. 8: Promene u načinu transporta**

Sve veća potreba za korišćenjem brzih vozova i niskobudžetnih prevoznika uticaće na tipične tokove putovanja. Drumski saobraćaj će se suočiti sa sve većim zakrčenjem.

#### Utjecaji na sektor turizma

- Destinacije će imati sve više koristi od pristupačnih i priuštivih kratkih odmora – posebno u vreme kada se velike manifestacije organizuju van glavne sezone;
- Sve veća raspoloživost direktnih veza vozom ili avionom će podstaći tražnju za međunarodnim kratkim odmorima u gradovima i gradskim regijama, na štetu ruralnih područja;
- Korišćenje brzih vozova za srednje udaljenosti će preuzeti veliki procenat onih putovanja koja se trenutno obavljaju preko čarter letova;
- Zakrčenost puteva će negativno uticati na prevoz privatnim automobilom – posebno u udarnoj sezoni;
- Putovanja autobusima će postajati sve manje važna;

- Prepreke koje nastaju zbog neprilagođenih rasporeda ili interno uslovljenim transportom koji nije povezan na najoptimalniji način će imati jači negativni uticaj na destinacije koje ne mogu ispuniti sve veće želje za pristupačnošću;
- Krstarenja – ne samo skupa krstarenja, nego i ona koja spadaju u „klasu niskobudžetnih“ – će postajati sve popularnija, posebno za osobe iznad 50 godina starosti.

### **Trend br. 9: Povećanje značaja održivosti destinacije**

Svest o značaju životne sredine će nastaviti da se povećava. Za turizam, ovo će za posledicu imati veću tražnju za održivim destinacijama, u kojima će priroda i populacija igrati sve značajniju ulogu. Kako bi se ublažili troškovi održivosti, cena će se sve više prebacivati na same turiste.

Uticaji na sektor turizma:

- Regionalna komponenta u destinacijama će postajati sve važnija;
- Politike upravljanja destinacijama treba unaprediti kroz detaljnije i konzistentnije planiranje;
- Davanje prednosti destinacijama će biti snažnije povezano sa podrškom koju pruža domaće stanovništvo pri izražavanju dobrodošlice sve većem broju posetilaca;
- Regije u kojima je došlo do preobimne gradnje (posebno one regije u kojima ovakva gradnja nije bila u skladu sa prirodnim krajolikom) će se sve manje priznavati kao atraktivne destinacije;
- Eko-turizam ne treba pomešati sa održivim turizmom.

### **Trend br. 10: Povećanje važnosti sigurnosti i zaštite**

Teroristički akti, regionalni ratovi, zagađenje i druge krize, nažalost su postale činjenice vezane uz svakodnevnicu, te utiču na potrebu za osećajem sigurnosti i zaštite. U turizmu, ovo za posledicu ima povećanu potrebu za sigurnošću i zaštitom, te izbegavanje turista da posećuju destinacije koje se smatraju nesigurnim.

Uticaji na sektor turizma:

- Kvalitet vode (u jezerima i bazenima, ali takođe i vode iz vodovoda) postajaće sve važniji pri izboru destinacije, te zahteva bolju zaštitu;
- Turista, sklon upućivanju kritike, će pre uputiti žalbu u slučaju da ponuđeni proizvod ne zadovoljava očekivane standarde;
- Troškovi pružanja garancija o sigurnosti i zaštiti će se povećavati velikom brzinom;
- Sektor se treba bolje pripremiti da zadovolji turističku tražnju na fleksibilniji način u razdobljima kriza.

### 3.1.3. Trendovi međunarodnih planinskih destinacija

Planinski centri spadaju u grupu najatraktivnijih turističkih destinacija na globalnom turističkom tržištu. U ukupnom globalnom turističkom prometu planinski centri ostvaruju 15 - 20% učešća i generišu godišnji prihod od 70 - 90 milijardi dolara. Najveće učešće među planinskim centrima imaju planinski centri na Alpima ostvarujući 7 - 10 % u ukupnom svetskom godišnjem turističkom prometu.

Najvažniji kvalitativni trendovi koji se odnose na interacionalne planinske destinacije dati su u nastavku:

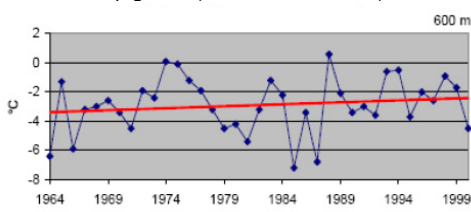
#### 1. PLANINSKE DESTINACIJE RAZVIJAJU SE KAO CELOGODIŠNJE PLANINSKE TURISTIČKE DESTINACIJE

U razvoju planinskih destinacija na globalnom turističkom tržištu dolazi do promene fokusa sa razvoja „skijališta/skijaških centara“ na razvoj „celogodišnjih“ planinskih destinacija. U skladu sa globalnim klimatskim promenama planinske destinacije se suočavaju sa potrebom promene portfolia proizvoda, sve se više fokusirajući na razvoj letnjih tj. celogodišnjih turističkih proizvoda.

Najuočljivija klimatska promena koja utiče na planinske destinacije je povećanje prosečne temperature planinskih destinacija. U nastavku je prikazan primer kretanja prosečnih temperatura tirolskih planinskih destinacija (St. Anton, Kitzbuhel, Hopfgarten, Galtur).

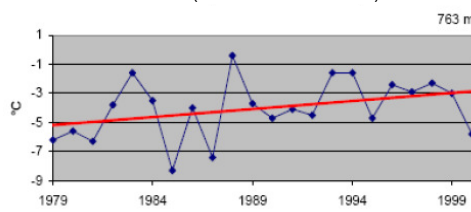


Hopfgarten (Januar 1964 - 2000)



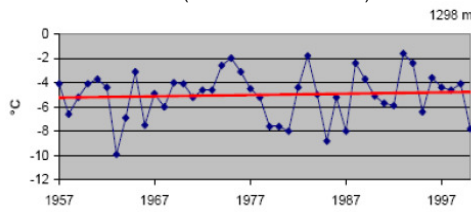
—◆— Prosečna temperatura — Trend

Kitzbuhel (Januar 1979 - 2000)



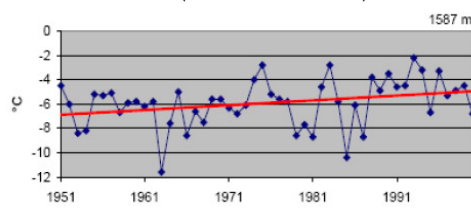
—◆— Prosečna temperatura — Trend

St. Anton (Januar 1957 - 2000)



—◆— Prosečna temperatura — Trend

Galtur (Januar 1951 - 2000)



—◆— Prosečna temperatura — Trend

Izvor: "Vulnerability and adaptation of winter tourism in Tyrol and Bavaria", Institute for Geography, Innsbruck

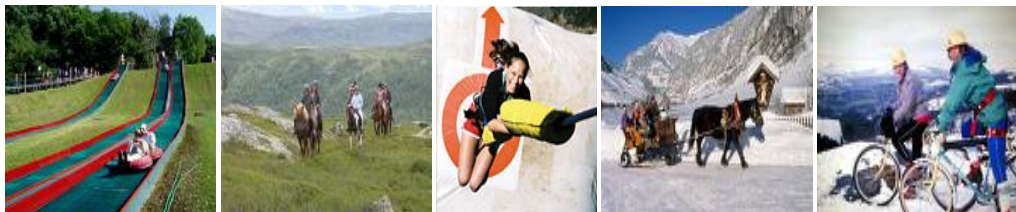
Trend povećanja prosečne temperature planinskih destinacija dovodi do preusmeravanja strateških smernica u razvoju planinskih destinacija na globalnom turističkom tržištu i stavljanje fokusa na potrebu kreiranja celogodišnje ponude turističkih proizvoda.

## 2. PRINCIP ODRŽIVOSTI SVE VIŠE DOBIJA NA ZNAČAJU U RAZVOJU PLANINSKIH RIZORTA

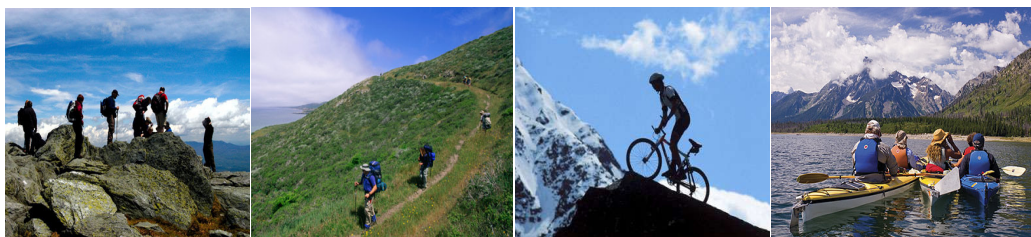
Sve je veći uticaj pobornika zaštite životne sredine (*envajoronmentalističkog lobija*) na razvoj planinskih turističkih destinacija što se reflektuje na način planiranja, dizajniranja i izgradnje planinskih turističkih destinacija. Pojam "održivosti" planinskih destinacija postaje integralni deo procesa planiranja i izgradnje planinskih turističkih destinacija. U procesu planiranja rizorta polazi se od analize fizičkog kapaciteta područja koji treba da postavi kvantitet i kvalitet razvoja koji je u skladu sa principom održivosti.

## 3. DIVERZIFIKACIJA I INOVACIJE TURISTIČKOG PROIZVODNOG PORTFOLIA PLANINSKIH DESTINACIJA

Dolazi do povećanje tražnje za širokim spektrom proizvoda/aktivnosti. Planinske destinacije suočene su sa potrebom kontinuelnog inoviranja, proširenja i unapređenja proizvodnog portfolia. Pored potrebe razvoja proizvoda/aktivnosti koji su komplementarni osnovnom turističkom proizvoda, planinske destinacije pristupaju i kreiranju novih turističkih „atrakcija“.



4. PORAST TRAZNJE ZA SPORTSKIM AKTIVNOSTIMA KOJE SU U VEZI SA PRIRODOM



5. PORAST TRAZNJE ZA TURISTIČKIM PROIZVODIMA KOJI U SEBI SADRŽE AVANTURU I NESVAKIDAŠNJI DOŽIVLJAJ



6. PROFESIONALNA I ATRAKTIVNA „APRES-SKI“ PONUDA



7. INVESTIRANJE U NEKRETNINE U PLANINSKIM DESTINACIJAMA



*(second homes)*



8. UNAPREĐENJE SKIJAŠKE OPREME I POVEĆANJE PROSEČNE ŠIRINE SKIJAŠKIH STAZA



9. RAST TRAZNJE ZA WELLNESS/SPA PROIZVODIMA U PLANINSKIM DESTINACIJAMA



## 3.2. Turizam Srbije

### 3.2.1. Turistička ponuda

#### *Glavne turističke destinacije Srbije*

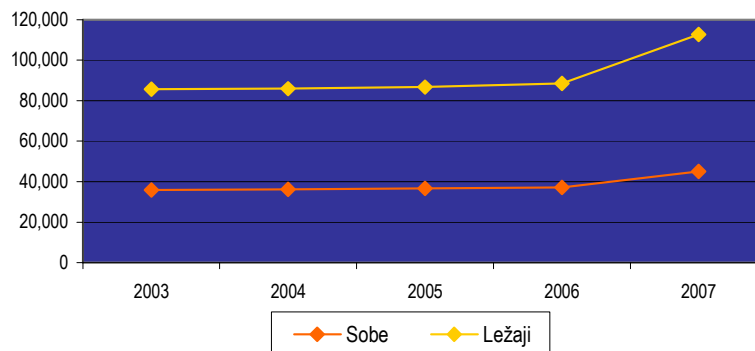
Glavni turistički proizvodi Srbije su: glavi administrativni centri (Beograd i Novi Sad), planinske destinacije (Kopaonik, Zlatibor, Tara, Divčibare), banje i klimatska lečilišta (Vrnjačka banja, Sokobanja, Niška banja, banja Koviljača, itd.) i događaji (Exit, Guča). Više od milion noćenja ostvaruje samo Beograd, a više od 300 hiljada noćenja ostvaruju Kopaonik, Sokobanja, Vrnjačka banja i Zlatibor.



**Smeštajni kapacitet Srbije**

	2003	2004	2005	2006	2007
Sobe	35,812	36,163	36,644	37,145	45,009
Ležaji	85,634	85,867	86,731	88,598	112,708

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije

**Smeštajni kapacitet Srbije od 2003. do 2007. godine**

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2008

- Republika Srbija je 2007. godini raspolagala sa ukupno 112.708 ležaja;
- Smeštajni kapaciteti se u poslednjih 5 godina nisu bitnije menjali do 2007. godine kada je došlo do porasta broja ležaja od 27% u odnosu na 2006. godinu;
- Hoteli i slični objekti učestvuju sa 47% učešća u ukupnom smeštajnom kapacitetu (u ukupnom broju ležajeva) među kojima je najveće učešće hotela sa 2 i 3 zvezdice; pri tome, preovlađuje niski standard kvaliteta usluge;
- Najveće učešće u smeštajnom kapacitetu imaju banjska mesta sa 37% učešća u ukupnom broju turističkih ležajeva a potom slede planinska mesta sa 20% učešća;

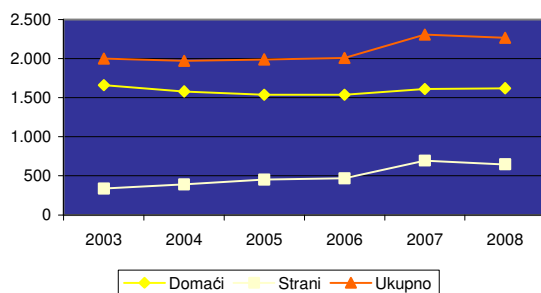
### 3.2.2. Turistička tražnja

Turistički promet u periodu od 2003. do 2008. godine

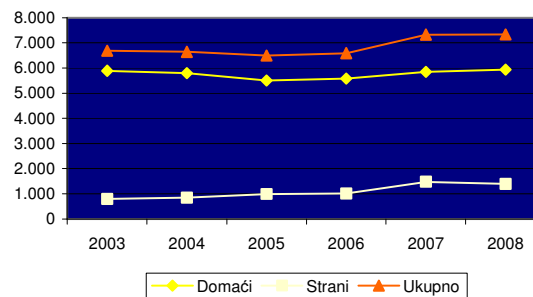
Godina	DOLASCI (u hilj.)			NOĆENJA (u hilj.)			PROSEČNA DUŽINA BORAVKA		
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno
2003	1.659	339	1.998	5.893	792	6.685	3,55	2,34	3,35
2004	1.580	392	1.972	5.792	851	6.643	3,67	2,17	3,37
2005	1.536	453	1.989	5.507	992	6.499	3,59	2,19	3,27
2006	1.537	469	2.006	5.577	1.015	6.592	3,63	2,16	3,29
2007	1.610	696	2.306	5.853	1.476	7.329	3,64	2,12	3,18
2008	1.620	646	2.266	5.935	1.399	7.334	3,66	2,17	3,24

Izvor: Zavod za statistiku R. Srbije

Turistički dolasci u periodu od 2003. do 2008. godine (u hilj.)



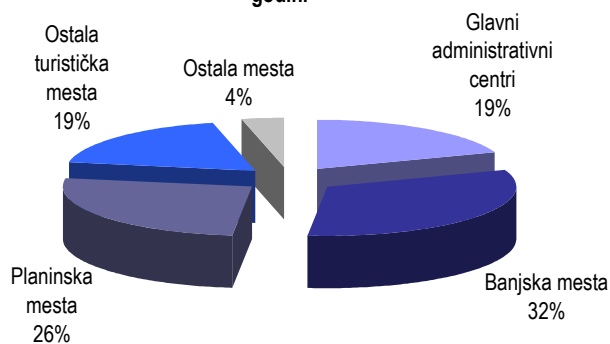
Turistička noćenja u periodu od 2003. do 2008. godine (u hilj.)



Osnovne karakteristike turističke tražnje Republike Srbije su:

- Nakon nekoliko godina pada i stagnacije, u 2007. i 2008. ponovno dolazi do povećanja broja putovanja domaćih turista;
- Ostvareno približno 2,3 miliona ukupnih turističkih dolazaka u 2008. godini – pad od 1,7% u odnosu na prethodnu godinu;
- Ostvareno približno 7,3 miliona ukupnih turističkih noćenja u 2008. godini – blagi pad u odnosu na prethodnu godinu;
- Pad stranih turističkih dolazaka: ostvareno 646 hiljada stranih turističkih dolazaka u 2008. godini što predstavlja pad od 7,2% u odnosu na prethodnu godinu;
- Ostvareno približno 1,4 miliona stranih turističkih noćenja u 2008. godini što predstavlja pad od 5,2% u odnosu na prethodnu godinu;
- Jaka domaća baza u turističkom prometu sa približno 70% učešća domaćih turista u ukupnim turističkih dolascima i približno 80% u ukupnim turističkim noćenjima;
- U skladu sa svetskim turističkim trendovima, smanjuje se prosečno trajanje boravka.

**Struktura turističkih noćenja Republike Srbije u 2008. godini**



*Izvor: Turistička Organizacija Srbije*

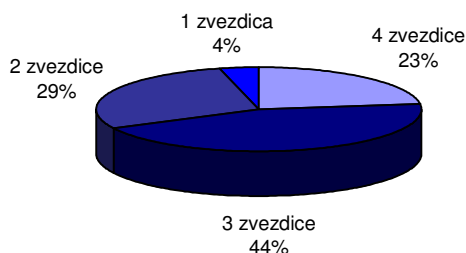
- Banjska i planinska mesta imaju duži prosečan boravak i zajedno ostvaruju skoro 58% svih noćenja;
- Nema bitnijih promena u strukturi noćenja u poslednje 4 godine, osim manjeg rasta udela banjskih mesta u odnosu na udeo administrativnih centara;
- Beograd je jedina destinacija s više od milion noćenja;
- Zlatibor i Kopaonik su najmasovnije planinske, a Sokobanja i Vrnjačka banja banjske destinacije;
- Uža Srbija ostvaruje oko 88%, a Vojvodina oko 12% ukupnog turističkog prometa.

## 3.3. Turizam Kopaonika

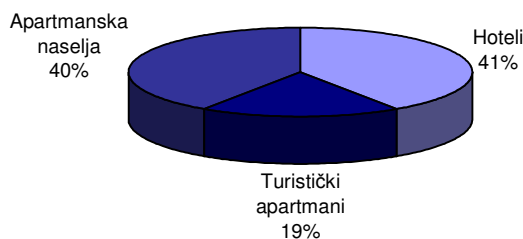
### 3.3.1. Smeštajna ponuda

Prema službenoj hotelskoj kategorizaciji (kategorisani objekti – Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja) na području Suvog Rudišta nalazi se 2.277 ležaja. Struktura turističkih ležaja prema vrsti i kategoriji smeštajnog objekta data je na sledećem grafikonu:

**Struktura kategorisanih ležajeva na Suvom Rudištu  
prema kategoriji smeštajnog objekta**



**Struktura smeštajnog kapaciteta na Suvom Rudištu  
prema vrsti smeštajnog objekta**



Izvor: Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

Najveći broj hotelskih objekata je u kategoriji od 3 zvezdice (44%), dok učešće hotelskih objekata u kategoriji od 4 zvezdice iznosi 23%.



Prema službenoj hotelskoj kategorizaciji u lokaciji Brzeće nalazi se 315 kategorisanih ležajeva, a na Srebrncu se nalazi 168 ležajeva.

Treba napomenuti da ne postoje jedinstvena baza podataka tj. zvanični podaci o tačnom broju turističkih ležajeva na Kopaoniku i da postoje značajne razlike među podacima relevantnih turističkih institucija i organizacija. Ukrštanjem podataka Nacionalnog parka Kopaonik i lokalnih turističkih organizacija došlo se do sledeće evidencije turističkih ležajeva na Kopaoniku (lokacija Suvo Rudište):

SUVO RUDIŠTE			
Ime	Vrsta objekta	Broj ležaja	Slika
Grand	Hotel	420	
Putnik - Klub A	Hotel	160	
Nebeske stolice	Apartmansko naselje	210	
Konaci - Sunčani vrhovi	Apartmansko naselje	1486	
Putnik	Hotel	213	
Olga Dedijer	Hotel	220	
JAT	Turistički apartmani	500	
Dijamant (bivša Investbanka)	Turistički apartmani	120	
Beobanka	Hotel	148	
Jugobanka	Hotel	90	
Rtanj	Planinarski dom	163	
Kopaonik	Planinarsko - smučarsko društvo	55	
Avala	Planinarsko - smučarsko društvo	25	

Raj	Turistički apartmani	530	
Bianka	Turistički apartmani	200	
Raška	Turistički apartmani	27	
Srbija Šume	Turistički apartmani	36	
Vila Raj	Turistički apartmani	40	
Suva Ruda	Turistički apartmani	153	
Planinska kuća Kopaonik	Turistički apartmani	132	
Vila Lisica	Turistički apartmani	7	
Paraglajder	Turistički apartmani	30	
Vila Nikola	Turistički apartmani	125	
Kuća "S"	Turistički apartmani	100	
Vila Kolo Kolo	Turistički apartmani	30	
Mašinac	Odmaralište	115	
Župa	Odmaralište	100	

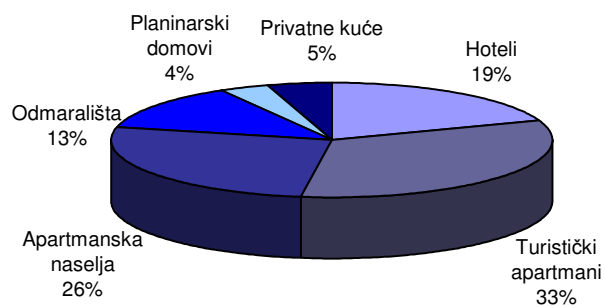


Kragujevac	Odmaralište	250	
Ski dom Raška	Odmaralište	74	
Vila Todor	Turistički apartmani	50	
Takovo osiguranje	Turistički apartmani	24	
Privatne kuće Pajino preslo	Privatne kuće	300	
Ostala odmarališta	Odmarališta	294	
<b>UKUPNO</b>		<b>6427</b>	

Izvor: Nacionalni park Kopaonik, Turistička Organizacija Raška

Struktura smeštajnog kapaciteta na lokaciji Suvo Rudište prikazana je na sledećem grafikonu:

**Struktura turističkih ležajeva na Suvom Rudištu prema vrsti smeštajnog objekta**



Izvor: Nacionalni park Kopaonik, Turistička organizacija Raška

Turistički apartmani imaju najveće učešće u smeštajnom kapacitetu na lokaciji Suvo Rudište (33%), a slede ih apartmanska naselja (26%) i hoteli (19%).

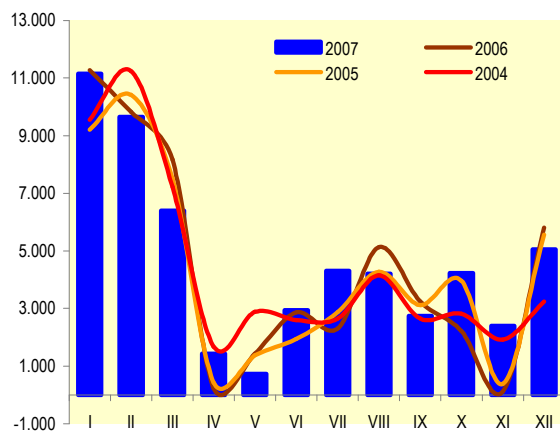
Prema uputstvu Ministarstva za ekonomiju i regionalnog razvoja, a u skladu sa izradom novog pravilnika o kategorizaciji smeštajnih kapaciteta, procenjen broj ležajeva na Suvom Rudištu je 4.000.

### 3.3.2. Tržišne performanse hotela Grand i apartmana Konaci

Dva centralna smeštajna objekta na Suvom Rudištu, hotel Grand i apartmani Konaci, ostvarili su sledeće tržišne performanse:

HOTEL GRAND KOPAONIK

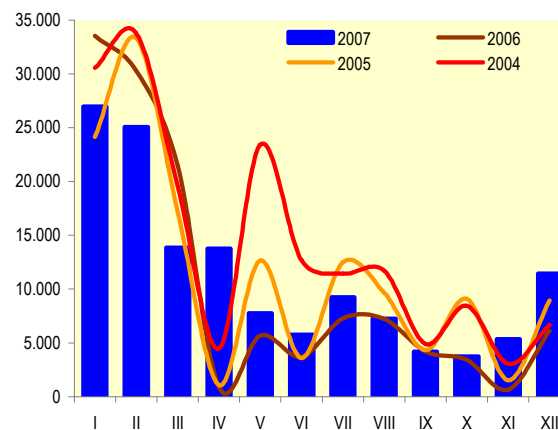
#### Broj noćenja



Izvor: TC CG Kopaonik, Avgust 2008

KONACI KOPAONIK

#### Broj noćenja



Izvor: TC CG Kopaonik, Avgust 2008



Hotel Grand



Apartmani Konaci

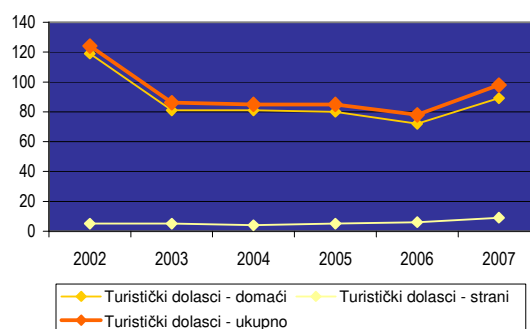
- Hotel Grand je u 2007. godini ostvario stopu zauzetosti kapaciteta (*occupancy rate*) od oko 44%
- Sezonalnost noćenja - najveći broj noćenja u hotelu Grand ostvaren je u januaru, februaru i martu
- U periodu od 2004. do 2007. godine ukupan broj noćenja u hotelu Grand je u blagom padu (prosečna godišnja stopa pada u ovom periodu je iznosila 1,65%)
- Aparmani Konaci su u 2007. godini ostvarili godišnju stopu zauzetosti kapaciteta (*occupancy rate*) od oko 28%
- Sezonalnost noćenja - najveći broj noćenja u aparmanima Konaci ostvarena su u januaru, februaru i martu

### 3.3.3. Turistički promet Kopaonika

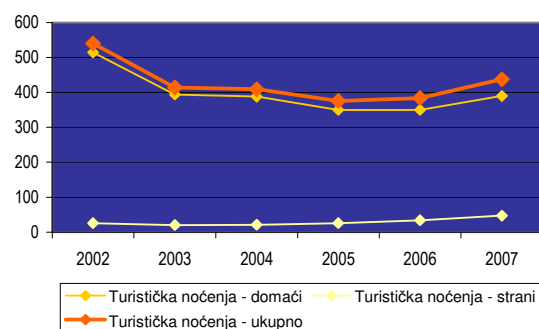
KOPAONIK	TURISTIČKI PROMET U PERIODU OD 2002. DO 2007. GODINE (u hilj.)					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Turistički dolasci - domaći	119	81	81	80	72	89
Turistički dolasci - strani	5	5	4	5	6	9
<b>Turistički dolasci - ukupno</b>	<b>124</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>78</b>	<b>98</b>
Turistička noćenja - domaći	514	394	388	350	350	390
Turistička noćenja - strani	26	20	21	26	34	47
<b>Turistička noćenja - ukupno</b>	<b>540</b>	<b>414</b>	<b>409</b>	<b>376</b>	<b>384</b>	<b>437</b>
Prosečno vreme boravka - domaći	4.3	4.9	4.8	4.4	4.9	4.4
Prosečno vreme boravka - strani	5.2	4.0	5.3	5.2	5.7	5.2
<b>Prosečno vreme boravka - ukupno</b>	<b>4.4</b>	<b>4.8</b>	<b>4.8</b>	<b>4.4</b>	<b>4.9</b>	<b>4.5</b>

Izvor: Zavod za statistiku Republike Srbije

Broj turističkih dolazaka na Kopaoniku od 2002. do 2007. godine



Broj turističkih noćenja na Kopaoniku od 2002. do 2007. godine



- Kopaonik ostvaruje učešće od oko 5% u ukupnom turističkom prometu Srbije, a 22% učešća u turističkom prometu svih planinskih centara u Srbiji;
- U periodu od 2002. do 2006. godine broj turističkih noćenja je u konstantnom padu, a potom dolazi do rasta u u 2006. i 2007. godini;
- U 2007. godini registrovano je 98 hiljada turističkih dolazaka i 434 hiljada turističkih noćenja što je za 14% više u odnosu na prethodnu godinu;
- Prosečno vreme boravka iznosi 4,5 dana;
- Od ukupnih turističkih dolazaka i noćenja na Kopaoniku tek 10% ostvaruju strani turisti.

KOPAONIK	2008	Index 2008/2007
Noćenja domaćih turista	382.118	99
Noćenja stranih turista	41.304	88
Noćenja ukupno	423.422	98

Izvor: Turistička Organizacija Srbije

- U 2008. godini dolazi do smanjenja broja noćenja turista na Kopaoniku za 2%, pri čemu je stopa pada domaćih turista 1%, a stopa pada stranih turista 12%

### 3.4. Analiza konkurenata

Planinski turizam je jedan od najbrže rastućih vidova turizma u Jugoistočnoj Evropi, kao rezultat rasta diskrecionog dohotka regionalne populacije i kreiranja tražnje širih slojeva stanovništva za aktivnostima i proizvodima na planini.

Planinske destinacije u Jugoistočnoj Evropi prolaze kroz fazu tranzicije u razvoju:

- prelazak se sa organskog i spontanog na planirani rast i razvoj;
- primena savremenih koncepata razvoja (model kanadsko-američkih planinskih destinacija);
- orijentacija na razvoj nekretnina kao glavnog faktora smanjenja rizika povezanog sa ulaganjem u planinske destinacije;
- jasno diferenciranje i pozicioniranje u odnosu na konkurenciju.

Konkurenciju Kopaonika predstavljaju planinske destinacije u regiji, tj. u zemljama u okruženju: Bugarska, Rumunija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Hrvatska i Makedonija.

Izbor konkurenata izvršen je na osnovu sledećih kriterijuma:

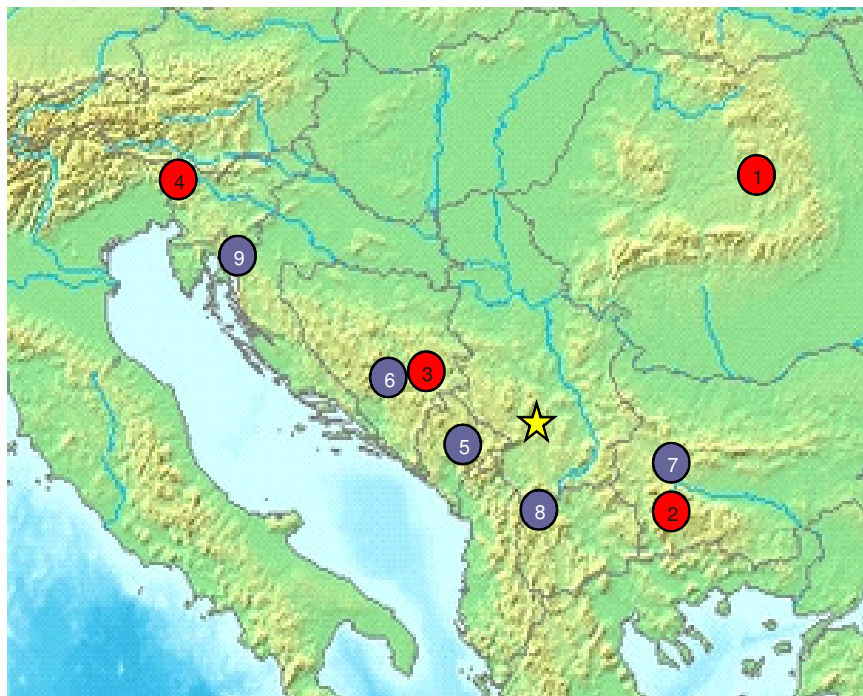
- lokacija;
- ponuda (portfolio) proizvoda
- smeštajni kapacitet
- broj dolazaka i noćenja
- skijaški kapaciteti (staze, liftovi, cene)
- koeficijenti

Obzirom na dosadašnju poziciju u regionalnim okvirima, ali i razvojne ambicije Kopaonika da postane jedno od najjačih regionalnih skijališta, kao primarnu konkurenciju Kopaoniku identificirali smo trenutno najjača skijališta na Balkanu, odnosno:

- Bansko (Bugarska)
- Poiana Brasov (Rumunija)
- Jahorina (Bosna i Hercegovina)

- Kranjska Gora (Slovenija).

Sekundarnu konkurenciju čine ostala, manja lokalna, skijališta na Balkanu.



★ Kopaonik, Srbija



PRIMARNA KONKURENCIJA:

- 1 Poiana Brasov, Rumunija
- 2 Bansko, Bugarska
- 3 Jahorina, BiH
- 4 Kranjska Gora, Slovenija

SEKUNDARNA KONKURENCIJA:

- 5 Kolašin - Bjelasica, Crna Gora
- 6 Bjelašnica, BiH
- 7 Borovec, Bugarska
- 8 Popova Šapka, Makedonija
- 9 Bjelolasica, Hrvatska

NAZIV	POIANA BRASOV, RUMUNIJA		
 			
<b>LOKACIJA</b>	<p>Poiana Brasov leži na platou u podnožju planine Postavarul koja čini deo Karpata. Zbog položaja i izuzetne lepote, ovo odmaralište takođe nazivaju Poiana Soarelui (sunčani proplanak). Odmaralište je smešteno samo 12 km od srednjevekovnog grada Brasov-a i na visini koja premašuje 1020 m.</p>		
<b>SMEŠTAJNI KAPACITET</b>	2.578		
<b>TURISTIČKI PROMET</b>	Broj dolazaka: 140.000 (2008. - procena)	Broj noćenja: 350.000 (2008. - procena)	
<b>PROIZVODI I AKTIVNOST</b>	Zimi: Skijanje, snowboarding		Leti: Tenis, mini golf, fudbal, košarka, paragliding, alpsko penjanje, jahanje, bungee skakanje
<b>SKI STAZE</b>	Ukupna dužina ski staza: 12,8 km		
	Plava: 5,03 km	Crvena: 3,37 km	Crna: 4,4 km
<b>SKI LIFTOVI</b>	Ukupna dužina ski liftova: 9,9 km		
	Broj ski liftova: 11 (tri žičare, 8 ski liftova)		
	Kapacitet ski liftova: 7.000 skijaša na sat		
<b>CENA SKI PASA</b>	Dnevna karta: 20 EUR		Sedmična karta: 100 EUR
<b>KOEFICIJENTI</b>	Ukupan br. kreveta/ ukupan kapacitet ski liftova	Ukupan kapacitet ski liftova/ dužina ski staza	Ukupan br. kreveta/ dužina ski staza
	0,37	546,88	201,41

NAZIV	BANSKO, BUGARSKA		
			
<b>LOKACIJA</b>	Skijaški centar Bansko nalazi se na jugozapadu Bugarske, u podnožju jedne od najlepših bugarskih planina - Pirin, koja je pod nacionalnom zaštitom i na listi svetskog prirodnog nasleđa. Udaljenost od Sofije do Banskog iznosi 160 km.		
<b>SMEŠTAJNI KAPACITET</b>	oko 7.000		
<b>TURISTIČKI PROMET</b>	Broj dolazaka: 60.000 (2008. - procena)	Broj noćenja: 150.000 (2008. - procena)	
<b>PROIZVODI I AKTIVNOST</b>	Zimi: Skijanje, snowboarding, cross-country skijanje, hodanje po snegu sa krpljama		Leti: golf, ribolov, lov, jahanje, vožnja bicikla kroz planinu, pešačenje
<b>SKI STAZE</b>	Ukupna dužina ski staza: 65 km		
	Plava: 22,75 km	Crvena: 26 km	Crna: 16,25 km
<b>SKI LIFTOV</b>	Ukupna dužina ski liftova: 21,24 km		
	Broj ski liftova: 12 (jedna gondola, pet ski liftova sa četvorosedom, jedan ski lift sa trosedom i pet ski liftova)		
	Kapacitet ski liftova: 16.800 skijaša na sat		
<b>CENA SKI PASA</b>	Dnevna karta: 25 EUR		Sedmična karta: 160 EUR
<b>KOEFICIJENTI</b>	Ukupan br. kreveta/ ukupan kapacitet ski	Ukupan kapacitet ski liftova/	Ukupan br. kreveta/ dužina ski staza
	0,42	258,46	107,69

NAZIV		JAHORINA, B i H		
				
<b>LOKACIJA</b>	Jahorina se nalazi u jugoistočnom delu Bosne i Hercegovine, 28 km od Sarajeva. Pripada Dinarskom planinskom sistemu. Najviši vrh je Ogorjelica sa 1.916 m.n.v.			
<b>SMEŠTAJNI KAPACITET</b>	3.270			
<b>TURISTIČKI PROMET</b>	Broj dolazaka: 25.000 (2008. - procena)		Broj noćenja: 80.000 (2008. -procena)	
<b>PROIZVODI I AKTIVNOST</b>	Zimi: Skijanje, snowboarding, klizanje		Leti: zatvoreni bazeni, pešačke ture, terenski biciklizam, fudbal, košarka	
<b>SKI STAZE</b>	Ukupna dužina ski staza: 20 km			
	Plava:	Crvena:	Crna:	
	6,4 km	9,7 km	3,9 km	
<b>SKI LIFTOV</b>	Ukupna dužina ski liftova: 8,05 km			
	Broj ski liftova: 8 (4 žičare sa dvosedom, tri ski lifta i dečji ski lift)			
	Kapacitet ski liftova: 7.200 skijaša na sat			
<b>CENA SKI PASA</b>	Dnevna karta: 18 EUR		Sedmična karta: 90 EUR	
<b>KOEFICIJENTI</b>	Ukupan br. kreveta/ ukupan kapacitet ski liftova	Ukupan kapacitet ski liftova/ dužina ski staza	Ukupan br. kreveta/ dužina ski staza	
	0,45	360,00	163,50	



NAZIV		KRAJNSKA GORA, SLOVENIJA	
LOKACIJA	Kranjska Gora se nalazi u severozapadnom delu Slovenije, na granici između Austrije, Italije i Slovenije. Pripada Julijskim Alpima. Udaljena je 38 km od Bleda		
SMEŠTAJNI KAPACITET	2.994 (2004)		
TURISTIČKI PROMET	Broj dolazaka: 90.935 (2004)	Broj noćenja: 334.604	
PROIZVODI I AKTIVNOST	Zimi: skijanje, snowboarding, cross-country skijanje, ski-alpinizam, vožnja snowmobila	Leti: pešačenje, biciklizam, alpinizam, golf, jahanje, rafting, ribolov, tenis	
SKI STAZE	Ukupna dužina ski staza: 30 km		
SKI LIFTOVI	Ukupna dužina ski liftova: 30 km		
	Broj ski liftova: 19 (3 ski lifta sa četvorosedom, jedan sa dvosedom, jedan ski lift sa jednosedom i 14 ski liftova)		
	Kapacitet ski liftova: 19.600 skijaša na sat		
CENA SKI PASA	Dnevna karta: 28 EUR		Sedmična karta: 167 EUR
KOEFIČIJENTI	Ukupan br. kreveta/ ukupan kapacitet ski liftova	Ukupan kapacitet ski liftova/ dužina ski staza	Ukupan br. kreveta/ dužina ski staza
	0,15	653,33	99,80

Koeficijenti razvoja analiziranih konkurenata dati su u sledećoj tabeli:

	Ukupan br. kreveta/ ukupan kapacitet ski liftova	Ukupan kapacitet ski liftova/ dužina ski staza	Ukupan br. kreveta/ dužina ski staza
KOPAONIK, SRBIJA	0.19	535.04	101,42
BANSKO, BUGARSKA	0.42	258.46	107.69
POIANA BRASOV, RUMUNIJA	0.37	546.88	201.41
JAHORINA, BIH	0.45	360.00	163.50
KOLAŠIN - BJELASICA, CRNA GORA	0.14	246.67	33.33
BJELAŠNICA, BIH	0.25	592.81	148.38
KRANJSKA GORA, SLOVENIJA	0.15	653.33	99.80

Analiza konkurencije dovela je do sledećih ključnih nalaza:

- Izuzev Kranjske Gore i Banskog, planinske destinacije u regionu, uključujući Kopaonik, nemaju diversifikovanu strukturu proizvodnog portfolia, te jasnu pozicioniranost na međunarodnom turističkom tržištu;
- Planinska destinacija Bansko je dostigla nivo međunarodne konkurencije na bazi ekspanzivnog razvoja zasnovanog na konceptu slobodnog razvoja nekretnina. Međutim, Bansko je izgubilo mogućnost kontrole izgradnje, te je upitno održanje konkurentne prednosti na dugi rok;
- Jahorina, Bjelašnica, Poiana Brasov i Kopaonik su tradicionalne planinske destinacije u regiji. Zimske olimpijske igre na Jahorini i Bjelašnici 1984. godine, čine ove planine prepoznatljivim na međunarodnoj sceni. Međutim, ove destinacije pristupaju fazi restrukturiranja i planiranja daljeg razvoja;

Kopaonik u odnosu na konkurenciju ima najbolje prirodne uslove za razvoj skijanja i komplementarnih zimskih proizvoda (konfiguracija terena, klimatske karakteristike, nadmorska visina). Takođe, jedna od prednosti u odnosu na konkurenciju je nadmorska visina centralnog mesta (Suvo Rudište) na 1.700 m

### 3.5. Procena tržišnog potencijala Kopaonika

U svrhu procene ukupnog tržišnog potencijala Kopaonika, kreće se od sledećih polazišta:

- Tehnička evaluacija Kopaonika pokazuje razmerno visoku pogodnost planine za skijanje, osobito s aspekta visine staza (80% staza ima najnižu tačku iznad 1.700 m) što ga stavlja u povoljnu konkurentsku poziciju s aspekta otpornosti na klimatske promene;
- Kopaonik je bez premca najpopularnije skijalište i planinski centar u Srbiji, jedan od regionalno najprepoznatljivijih brendova, a ima i određena iskustva komercijalizacije na globalnom tržištu;
- Kupovna moć Srbije i regije će se na duži rok povećavati s rastom BDP-a i udela potrošnje stanovništva za turističke usluge. Pretpostavka je da će se od 2011., kao prve godine u kojoj će početi stvarni oporavak od posledica

ekonomske i finansijske krize, BDP rasti po prosečnoj stopi od 5% u sledećih 10 godina;

- Zapadne zemlje s ponudom turističke infrastrukture za zimski turizam i skijanje uobičajeno imaju omer skijaških dana koje generiše domaće tržište i ukupnog broja stanovnika od oko 0,5;
- Sa oko 400.000 skijaških dana koje generiše domaće tržište i skoro 8 miliona stanovnika, u Srbiji je taj omer 0,05, što je slično državama istočne Evrope;
- Prema nalazima Zermat Symposiuma, u sledećih 20 godina bi kroz razvoj domaćih skijališta taj omer i u Istočnoj Evropi trebao dosegnuti 0,5, što za Srbiju znači domaću tražnju od oko 4 miliona skijaških dana;
- Prema gornjim je projekcijama očekivati da će regija bivše države obzirom na broj stanovnika koji živi na tom prostoru za 15ak godina generisati 10ak milijuna skijaških dana, a Balkana i 15 do 20 milijuna skijaških dana;
- Pretpostavke za takav porast tražnje su sledeće:
  - Pomenuti rast BDP-a i udela potrošnje za turizam u ukupnom dohotku;
  - Provođenje projekata izgradnje novih skijališta (Stara Planina, Golija i Besne Kobila) i unapređenja postojećih (Kopaonik) kao infrastrukturni preduslov za stvaranje novih skijaša;
  - Marketing aktivnosti javnog i privatnog sektora kojima se promoviše skijanje i time povećava broj potencijalnih skijaša, afirmiraju zdravlje i zimske aktivnosti i pozitivno utiče na popunjenost zimskih centara.

Dakle, za očekivati je da će u sledećih 10 godina doći do snažnijeg rasta potražnje za skijanjem. U takvoj situaciji se Kopaonik zbog prirodnih karakteristika, ali i mnogo snažnije postojeće tržišne pozicije izdvaja kao planinski centar s najvećim potencijalom komercijalizacije na međunarodnom tržištu.

Uzimajući u obzir očekivani porast volumena domaćeg skijaškog tržišta i očekivanu dinamiku izgradnje / restrukturiranja skijališta u Srbiji, očekujemo sledeću evoluciju turističkih dolazaka:

	Domaći dolasci 2006.		Domaći dolasci 2015.	
	Broj	Udeo	Broj	Udeo
Kopaonik	85.200	21%	280.000	35%
Zlatibor	80.000	20%	104.000	13%
Tara	44.000	11%	64.000	8%
Divčibare	28.000	7%	40.000	5%
Područje Golije (bez Kopaonika)	85.200	21%	80.000	10%
Područje Stare Planine	23.176	6%	144.000	18%
Ostale planinske destinacije	55.424	14%	88.000	11%
<b>Ukupno</b>	<b>401.000</b>	<b>100%</b>	<b>800.000</b>	<b>100%</b>

	Domaći dolasci 2020.		Domaći dolasci 2025.	
	Broj	Udeo	Broj	Udeo
Kopaonik	396.000	33%	450.000	30%
Zlatibor	120.000	10%	120.000	8%
Tara	72.000	6%	75.000	5%
Divčibare	36.000	3%	45.000	3%
Područje Golije (bez Kopaonika)	204.000	17%	285.000	19%
Područje Stare Planine	228.000	19%	330.000	22%
Ostale planinske destinacije	144.000	12%	195.000	13%
<b>Ukupno</b>	<b>1.200.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.500.000</b>	<b>100%</b>

Započete razvojne aktivnosti u planinskim centrima Srbije, ali i sve jača orijentacija na letnju sezonu imati će za posledicu visok porast broja domaćih planinskih dolazaka. Iz tabele je vidljivo da će Kopaonik kroz izvedbu ovog projekta učvrstiti svoju lidersku poziciju po broju domaćih turističkih dolazaka, a da će obzirom na prirodnu vrednost, ali i započete razvojne aktivnosti Stara Planina i Golija zauzimati drugo i treće mesto. Kako Kopaonik već ima oko 4.000 kreveta, da su kapitalni smeštajni objekti prošli kroz privatizaciju čime se očekuje njihovo brže restrukturiranje, a da se prve faze rekonstrukcije skijaškog sistema koji je vrlo važan faktor uspeha jednog skijališta mogu izvesti relativno brzo, očekujemo da će u sledećih 5 do 7 godina upravo Kopaonik doživeti najjači porast broja dolazaka. Napomena je da očekujemo povećanje broja dolazaka i za kategoriju ostalih planinskih destinacija, gde pre svega mislimo na Besnu Kobilu i Frušku Goru.

Orijentacija Kopaonika na regionalnu komercijalizaciju moguća je već u najranijoj fazi, a dugoročno je realno očekivati i međunarodnu potražnju. Kopaonik ima ambiciju zauzeti poziciju jednog regionalnih lidera među planinskim centrima pri čemu dugoročna penetracija od 10%, odnosno 1,5 do 2 milijuna skijaških dana ne bi trebala biti upitna.

Oslanjajući se na neupitne snage Kopaonika i dugoročnu izvesnost tržišnog potencijala, može se napraviti sledeći izvod konačnog kapaciteta Kopaonika:

- Prema tehničkoj evaluaciji Ecosigna, planina ima prirodnu konfiguraciju koja u optimalnom konceptu omogućuje oko 20.000 skijaša;
- Obzirom na očekivani broj skijaša iz različitih tipova smeštaja, ali i optimalne tržišne strukture tipova smeštaja, potreban broj ležaja iznosi oko 25% više od kapaciteta skijaša što iznosi 25.000;
- Kopaonik na dulji rok može da računa na oko 450.000 domaćih dolazaka, što prema sadašnjoj prosečnoj duljini boravka znači oko 800 hiljada do milion i 200 hiljada noćenja;
- Ukoliko se pretpostavi da su smeštajni sadržaji otvoreni 9 do 10 meseci godišnje (prema primeru svetskih skijališta), turistički kapaciteti na Kopaoniku moraju imati za cilj da privuku oko 400 do 500 hiljada stranih turista godišnje;
- Obzirom na dulji prosečan boravak stranih posetioca (zbog veće razdaljine), očekuje se da ta brojka stranih turista generiše 2 do 2,5 miliona noćenja;
- Ukoliko se uspešno ostvari takva struktura posetioca, Kopaonik ostvaruje 3,5 do 4 miliona turističkih noćenja i postiže prosečnu godišnju zauzetost smeštajnih kapaciteta od 40 do 45%;
- Pretpostavka za jaču orijentaciju na zemlje izvan balkanske regije su rešavanje cestovnog dostupa Kopaonika s Beogradom, odnosno koridorom X,

povezivanje s aerodromom u Nišu, kao i opremanje i aktivacija niškog aerodroma.

Što se tiče vremenskog dimenzioniranja ovakvog razvoja, a obzirom na već veliki obuhvat i kapacitet skijaškog sistema, predlažemo da se on obavi u 3-4 faze s jednolikom raspodelom novih smeštajnih kapaciteta (uz postojeće smeštajne kapacitet od 4.000 kreveta na samom Kopaoniku, potrebno je pridodati oko 20 hiljada novih kreveta) prema sledećoj okvirnoj dinamici:

1. faza 4-6 godina;
2. faza 7-9 godina;
3. faza 10 do 12 godina.

## 4. MARKETING STRATEGIJA

---

### 4.1. Strateški kontekst

Racionalna slika budućnosti jedne turističke destinacije to jest njena turistička vizija mora biti izvedena iz realnih strateških uporišta odnosno objektivizacije ključnih odrednica na kojima destinacija gradi svoju budućnost.

Kopaonik je intenzivno počeo da se razvija 80'tih godina kada je glavni nosilac turističkog razvoja bio Genex Kopaonik, osnovan od strane preduzeća Generaleksport iz Beograda, Opštine Brus i Opštine Raška. Međunarodna skijaška federacija je 1981. godine dodelila Kopaoniku status međunarodnog skijaškog centra. Međutim, nepovoljno političko-ekonomsko okruženje 90'tih godina uzrokovalo je gubitak strateškog pravca i kontrole turističkog razvoja Kopaonika. Takođe, izolacija Srbije u odnosu na međunarodno okruženje onemogućila je osposobljavanje Kopaonika za međunarodnu tržišnu utakmicu.

Može se reći da je Kopaonik trenutno u fazi kada se opredeljuju njegove perspektive razvoja i šansa za uspeh na međunarodnom turističkom tržištu. Zato se mora jasno i precizno definisati strateški pravac razvoja koji treba da omogući Kopaoniku da optimizuje svoje potencijale i preraste u jedinstvenu, visoko kvalitetnu i renomiranu celogodišnju planinsku destinaciju. U tom cilju definišu se ključne strateške prednosti i nedostaci, a potom strateška uporišta na kojima se buduća vizija mora oslanjati.

Zbog toga je formulisanje strateških uporišta veoma važan korak, a koji je povezan sa sprovedenim sekundarnim istraživanjima, terenskim istraživanjima i analizama, kao i analizom ključnih interesnih subjekata tj. institucija i organizacija na teritoriji opštine Brus, opštine Raška i Republike Srbije.

#### 4.1.1. Strateške prednosti

*1. Konfiguracija planine i pogodnost za razvoj skijališta. Tehnička evaluacija terena i potencijala planine ukazala je na to da Kopaonik ima izuzetne topografske karakteristike za razvoj kvalitetnog skijaškog sistema i prateće turističke infrastrukture. Prema stručnoj proceni, Kopaonik je planina sa najboljim prirodnim uslovima za razvoj skijanja i drugih zimskih sportova ne samo u Srbiji, već i u široj regiji. Atraktivnost Kopaonika čini i lokacija centralnog turističkog mesta Suvog Rudišta na 1.700 metara nadmorske visine, što omogućava posetiocima «doživljaj planine».*



**2. Prepoznatljivost brenda Kopaonika na regionalnom nivou.** U bivšoj Jugoslaviji, Kopaonik je važio za jedan od najpopularnijih zimskih turističkih centara. Na Kopaoniku je 1984. godine održan Evropski kup u skijanju i time je dobio status međunarodnog zimskog sportskog centra. U tom periodu, Kopaonik je imao imidž ekskluzivne, zabavne i sportske destinacije. Pored regionalnog tržišta, preko britanskih tuoperatora Thomsona i Balkans Holidays, Kopaonik je dosegao tržište Engleske. U katalozima Thomsona, Kopaonik je reklamiran kao planina koja privlači i mlade avanturiste i one koji traže mir i tišinu.

# KOPAONIK 1770m



**Experts**  
★★

**Intermediates**  
★★★

**Beginners**  
★★★★★

**BRITISH AIRWAYS SCHEDULED FLIGHTS**



**NEW for 2004/05**











**SNOW SAVERS**

- FREE lift pass when skis, boots and ski school are pre-booked

**Price Check**

- small beer 70p • glass of coke 60p
- bottle of house wine £3.90 • cup of coffee 60p • tea 60p • burger with chips £3.00 • pizza £3.60 • 3-course meal with wine £9.50

**Activities**

- sports centre at Grand Hotel with indoor tennis and much more • cross country skiing • skidoos • horse drawn sleigh rides • tobogganing • bargain shopping • winter walks

**FAMILY CHOICE**

We are pleased to offer a Thomson Crèche located in the Kopaonik complex. The crèche is available exclusively to Thomson guests staying in the Kopaonik Aparthotel and the Grand. Both hotels are ideally located in the heart of the resort very close to the ski school meeting point and nursery slopes. We are offering half price child care all season, so call our childcare hotline on 0870 166 4996 to make a reservation.



**Après Ski**

The most popular meeting place is the courtyard of the Kopaonik complex, and here there is a host of bars, cafés and restaurants. The Dolly Bell Bar near the Grand Hotel is a favourite for a cosy drink, and at Dancing Bar you can boogie into the small hours.



**KOPAONIK SKI AREA**



Easy Intermediate Difficult

1-7 Chairlifts 8-16 Draglifts

**SKI PACKS**

**BOOK NOW!!**

Save time in resort and budget ahead by pre-booking (see p260).

**LIFT PASS**

	Adult	Child
Adult	£55	£40
Family lift pass (2 adults + 2 children)	£157	

**SKI/BOARD EQUIPMENT**

	Adult	Child
6 Days	£30	£24
Skis	£22	£22
Boots	£29	N/A
Snowboard	£19	N/A
Boots	£45	N/A
Snowboard & Boots		

**SKI/BOARD TUITION**

	Adult	Child*
6 days x 4hrs	£65	£50

\*Children from 8yrs to 12yrs incl.  
Usual hours of instruction: Mon-Sat, 1000-1200 & 1300-1500, 4hrs/day

**LEARN TO SKI/BOARD**

Learn to Ski	Adult	Child
2 Jan	£115	£90
Jan/Mar	£119	£99
All other dates	£125	£105

(Includes 6 day lift Pass, 6 days ski & boot hire, 6x4 hours of tuition)

**Learn to Snowboard\***

	Adult	Child
2 Jan	£115	
Jan/Mar	£119	
All other dates	£125	

(includes 6 day lift Pass, 6 days ski & boot hire, 6x4 hours of tuition)

\* Minimum age for snowboarding is 13

**FURTHER INFORMATION**

Ski pack prices are approximate. Please ask your agent for details.

	£15	£15
Ski/Board Carriage		

Visa Requirements: a valid 10 year British passport is required. Other passport holders enquire at the Embassy of Serbia & Montenegro: 020 7235 9049.

Currency: Dinar. Please note that credit cards are accepted mostly in hotels. We recommend that you take English sterling notes as these are easily exchangeable in resort at banks and hotels (damaged notes accepted at extra charge).

**SKI FACTS**

Km of piste:	60km
Longest run:	3.5km
Level of difficulty:	62% beginner 25% intermediate 14% advanced
Off-piste:	Limited
Cross-country:	18km
Mountain restaurants:	10
Lift capacity:	15,000/hr
No. of lifts:	21

**Transfer:** Belgrade 4 hrs

**Private transfer:**  
£390 return per group of 1-4  
£450 return per group of 5-8

**3. Interes domaćih i stranih investitora.** Obzirom na popularnost Kopaonika postoji značajan interes kako domaćih tako i stranih investitora. Pojedini srpski preduzetnici su već u mogućnosti da podrže finansijski zahtevne kapitalne projekte. Interese investitora bitno je objediniti i uskladiti sa predloženim modelom turističkog razvoja Kopaonika. Jedino usaglašavanjem interesa pojedinačnih investitora, pogotovo kada se radi o kompleksnim projektima kao što su planinski rizorti, može se obezbediti harmoničan i kontrolisan razvoj i postizanje uspeha.





**4. Regija je tradicionalno orijetisana na turizam, postoji lokalno znanje.** Turizam se smatra glavnim nosiocem ekonomskog razvoja područja Kopaonika. Krična masa znanja potrebna za razvoj turizma postoji, ali se treba izvršiti sistemsko prilagođavanje savremenim zahtevima turističke industrije. Za ekonomski razvoj regije, neophodno je povezati male i srednje preduzetnike u turističkom sektoru i sektorima koji su kompatibilni sa razvojem turizma i maksimizirati ekonomske efekte. Takođe, neophodno je eliminisati sivu ekonomiju i sprečiti odlivanje ekonomskog učinka.



#### 4.1.2. Strateški nedostaci

**1. Loša saobraćajna povezanost Kopaonika sa glavnim magistralnim putevima.** Bitan parametar konkurentnih međunarodnih planinskih destinacija je jednostavan pristup koji se odnosi na kvalitetnu putnu mrežu i blizinu aerodroma. Sadašnja udaljenost Kopaonika od preko tri sata vožnje do međunarodnog aerodroma (Beograd) čini ga nekonkurentnim za udaljena međunarodna tržišta, budući da se smatra da je granica za udaljenost planinskih centara od aerodroma dva sata vožnje. Ukoliko se realizuju sadašnji planovi vezani za izgradnju autoputa Hordoš – Požega, kao i za internacionalizaciju niškog aerodroma, ovi nedostaci će delimično biti umanjeni na

srednji rok. Izgradnja magistralnog puta do Kopaonika značajno bi dodatno uticala na povećanje turističkog prometa, kao i na privlačenje investicionih turističkih projekata.

**2. Relativno slaba kupovna moć lokalnog i regionalnog tržišta.** Ekonomski pokazatelji lokalnog i regionalnog okruženja ukazuju na relativno mali diskrecioni dohodak po glavi stanovnika, te relativno mali iznos potrošnje na turističke usluge. Trenutna finansijska i ekonomska kriza dodatno odgađa konvergenciju ekonomija zemalja regije ka standardu EU, a shodno tome i povećanju BDP-a i diskrecijskog dohotka za turističke usluge. Ipak, u uslovima političke normalizacije i intenziviranja procesa integracija u EU, dugoročno je za očekivati natprosečan ekonomski rast, pre svega iz razloga što se počinje od relativno niske baze.

**3. Divlja izgradnja i stanje mehanizma zaštite prostora.** Gubitak strateškog pravca i odsustvo upravljačkog mehanizma izazvao je pojavu nekontrolisanih interesa privatnih preduzetnika i pojavu divlje gradnje. Odstupanje od planiranih kapaciteta na pojedinim lokacijama značajno je ugrozilo funkcionisanje opšte infrastrukture - veliki pritisak na postojeće kapacitete. Takođe, pravno-administrativni mehanizam zaštite Kopaonika je relativno slab, obzirom da institucije zaštite nemaju dovoljnu snagu (limitiran budžet i ljudski resurs).

**4. Destinacijom se ne upravlja na pravi način, nema usaglašavanja interesa ključnih igrača ni planskog razvoja.** Nakon što je ostao bez ključnog nosioca razvoja, tj. raspadom kompanije Genex, došlo je do preklapanja i neusaglašenosti upravnih nadležnosti na Kopaoniku, te gubitka strateški planiranog i kontrolisanog razvoja. U cilju daljeg razvoja, neophodno je formirati upravljački model koji će usaglasiti i ujediniti interese ključnih interesnih subjekata i njihovu orijentaciju ka ostvarenju zajedničke vizije razvoja. Osiguranje bliske saradnje i koordinacija interesnih subjekata na svim nivoima je jedan od presudnih faktora za postizanje uspeha.

**5. Stanje postojeće turističke industrije je ispod internacionalnih standarda.** Izolacija Srbije u odnosu na međunarodno okruženje dovela je do «monopolističke pozicije» Kopaonika u okviru Srbije, te je Kopaonik «zaštićen» u odnosu na međunarodnu konkurenciju. Smeštajni objekti nisu obnavljani i modernizovani prema internacionalnim standardima, skijaški sistem nije optimizovan i ne iskorišćava puni potencijal prirodne vrednosti planine, a ostala turistička infrastruktura je skromna i daleko ispod konkurentskog standarda. Sve ovo uslovljava i loše finansijske performanse postojeće industrije, koje se ne mogu poboljšati bez znatnih ulaganja, a loš upravljački mehanizam kako turističkom destinacijom Kopaonika, a tako i zaštitom prostora i kontrolom divlje izgradnje, slabe interes potencijalnih investitora. Obzirom da nije sledio i primenjivao savremene međunarodne standarde turističke industrije, Kopaonik nije pripremljen i osnažen za međunarodnu tržišnu utakmicu.

#### 4.1.3. Strateška uporišta

Na osnovu navedenih strateških prednosti i nedostataka mogu se postaviti sledeća strateška uporišta budućeg turističkog razvoja Kopaonika:

- 1. Kopaonik je kapitalna planina za pozicioniranje Srbije kao planinske destinacije zbog snage brenda i prirodne pogodnosti planine za razvoj zimskog i letnjeg planinskog turizma.**

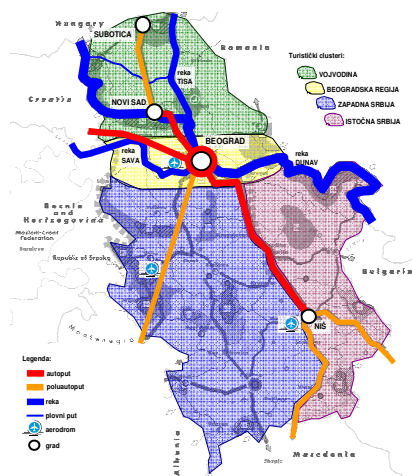
2. **Kroz razvoj i promociju skijanja, te rastom kupovne moći stanovnika, povećavaće se i udeo skijaša u ukupnoj populaciji po nadprosečnoj stopi na području istočne Evrope kao skijaški nesaturisane regije.** Prema proceni analitičara skijaškog tržišta, očekuje se udvostručenje skijaške populacije na srednji rok na području Jugoistočne Evrope. Rast skijaške populacije Srbije uparen sa rastom kupovne moći stanovnika dovodi do većeg rasta tražnje u odnosu na ponudu zimskih planinskih destinacija. Takođe, daljim turističkim razvojem i sprovođenjem projekata prema internacionalnim standardima, Srbija će privlačiti sve više internacionalnih turista, i to ne samo u urbane destinacije.
3. **Uspostaviti efikasan režim zaštite prirode područja Nacionalnog parka Kopaonik.** Prirodne vrednosti Kopaonika moraju se adekvatno valorizovati, zaštititi i staviti u funkciju turizma. U suprotnom, prirodna sredina ući će u fazu degradacije i nepovratnog narušavanja. Od suštinskog značaja je zaustavljanje procesa divlje gradnje koja je velika pretnja kvalitetu planinskih destinacija Srbije.
4. **Infrastrukturno opremanje pravovremeno će da prati razvoj novih turističkih projekata što se odnosi na:**
  - ❖ **Rešavanje problema saobraćajnog pristupa** Kopaoniku omogućiće podizanje njegove konkurenske snage i povećanje turističkog prometa. Odgovor međunarodnog tržišta biće pojačan kada se obezbedi kvalitetna drumska veza sa aerodromima Srbije.
  - ❖ **Povezivanje naselja na području Kopaonika kvalitetnom lokalnom putnom mrežom** kako bi naselja bila stavljena u funkciju podrške razvoju turizma.
  - ❖ **Donošenje zajedničkog plana ključnih infrastrukturnih projekata u dogovoru sa centralnim vlastima** kako bi se pristupilo rešavanju problema opšte infrastrukture. Opšta infrastruktura se mora harmonično razvijati i kvalitativno unapređivati u skladu sa razvojem turističkih projekata. U tom cilju, neophodno je identifikovati prioritete infrastrukturne projekte kako na nivou lokalnih i regionalnih, tako i na nivou državne vlasti.
5. **Uspostavljanje destinacijske menadžment organizacije Kopaonika koja je finansirana od svih interesnih igrača te se na taj način osigurava da zastupa zajedničke interese.** DMO će omogućiti optimizaciju procesa organizacije turizma i postizanje tržišno orijentisanog rukovođenja. Profesionalna destinacijska menadžment organizacija Kopaonika treba da se fokusira prvenstveno na razvoj proizvoda, razvoj i koordinaciju marketinške mreže, centralni informativni i rezervacioni sistem, unapređenje i menadžment kvaliteta destinacije i razvoj brenda Kopaonika. DMO treba da vodi proces uspostavljanja celovitog lanca vrednosti šireg prostora Kopaonika. U tom cilju neophodno je izvršiti detaljnu valorizaciju atrakcija na području Kopaonika, adekvatno ih prezentovati i staviti u celovit lanac turističkih vrednosti.

## 4.2. Vizija

### 4.2.1. Kontekst pozicioniranja - klaster Jugozapadne 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 planina Kopaonik se nalazi u klasteru Jugozapadne Srbije.

slika 1





Izvor: Strategija turizma Republike Srbije, 2006

Vizija Jugozapadne Srbije naglašava da je to prostor bogat prirodnim atrakcijama od kojih se ističu planinske destinacije (Tara, Golija, Zlatibor, Divčibare) i banje.

<p><b>Priroda</b> Tara, Golija, Mokra Gora Drina Zlatibor, Kopaonik Divčibare Ovčarsko - kablarska klisura Termalni i mineralni izvori Banje</p>	 	<p><b>Gastronomija</b> Nacionalna kuhinja Šumadijska kraljica Gibanicijada</p>
 	<p><b>Kultura</b> Manastiri Gradina Slikarske kolonije Sabor narodnog stvaralaštva</p>	 
 		
<p><b>Događaji</b> Guča Karneval i filmski festival Vrnjačka banja Kosidba Veseli spust Dani komedije Tešnjarske večeri</p>		<p><b>Aktivnosti</b> Skijanje Lov i ribolov Planinarenje Paraglajding Jahanje Splavarenje Branje lekovitog bilja</p>

Pozicioniranje Jugozapadne Srbije uzima u obzir glavne koristi ovog područja, a to su: zdravstveni centri, planinske destinacije, živa atmosfera i kultura i manastiri. U turističkom smislu ovaj klaster se diferencira preko prirode i planina u tradicionalnom i kreativnom okruženju. Prema tome, Jugozapadna Srbija se treba komercijalizovati i promovisati pod centralnim identitetom: *Otkrivanje života u tradiciji i prirodi*

Ključne koristi	Diferencijacija	Imič
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Termalni i zdravstveni centri</li> <li>2. Planinske destinacije</li> <li>3. Živa atmosfera</li> <li>4. Kultura i manastiri</li> </ol>	<p><b>Priroda i planine u tradicionalnom i kreativnom okruženju</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zabavna atmosfera</li> <li>2. "Joie de vivre"</li> <li>3. Inovativnost</li> </ol>
<p><i>Jugozapadna Srbija je prožeta manjim urbanim centrima, ruralnim predelima sa idiličnim krajolicima te planinama koje čine osnov turizma ove regije. Kroz upečatljivu kulturu ovog kraja te inovativnu ponudu zdravlja i specijalnih interesa kreira svoju budućnost.</i></p>		
	<p>Centralni identitet <b>Otkrivanje života u tradiciji i prirodi</b></p>	

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

Destinacije - okruzi	Nivo	Proizvodni portfolio								
		Gradski odmori	Poslovni turizam + MICE	Planine i jezera	Ruralni turizam	Zdravstveni turizam	Posebni interesi	Događaji	Nautika	Kružna putovanja
Mačvanski				x	xx	xx	xx	x		
Kolubarski				xx	xxx	x	xx	x		
Šumadijski					xx		xx	xx		x
Pomoravski				xx	xx	x	xx	x		
Rasinski			xx	xxx	xx	xx	xx	x		x
Raški			xx	xxx	xx	xxx	xx	xxx		x
Moravički			x	xx	xx	xx	xx	xx		
Zlatiborski			xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xx

	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 Jugozapadne Srbije pomaže u definisanju okvira i konteksta turističkog razvoja šireg područja Kopaonika kako sledi u nastavku.

#### 4.2.2. Izjava o viziji

Vizija, kao objektivizovana slika budućnosti neke turističke destinacije, jeste vodilja za aktivnosti uključenih subjekata u turistički proces razvoja. Viziju donose svi interesni subjekti u turističkom procesu.

Smisao dobro oblikovane turističke vizije jeste da bude čvrst i realističan putokaz za izgradnju atraktivnog turističkog lanca vrednosti neke turističke destinacije. Budući da je reč o mozaiku materijalnih i nematerijalnih elemenata čiji kvalitet zavisi od brojnih subjekata javnog i privatnog sektora, po sebi se razume da u samom procesu oblikovanja turističke vizije moraju biti uključeni i ključni akteri, to jest interesni subjekti turizma svake turističke destinacije. U slučaju ovog projekta, procedura formiranja vizije i interesa ključnih subjekata je obavljena putem radionica i intervjua.

Turistička vizija destinacije nije samo željena slika destinacije u budućnosti. Ona mora biti formulisana na način da je prihvatljiva interesnim subjektima u procesu razvoja ali i da je realistična sa stajališta internacionalnih standarda i turističkih iskustvenih modela. Nadalje, turistička vizija mora biti konzistentna i u korelaciji s načinom izvođenja. Drugim rečima, mora biti jasno operacionalizovana putem racionalnih koncepata, strategija i upravljačkih postupaka.

U procesu definisanja vizije Kopaonika, aktivno učestvuju svi ključni akteri turizma Kopaonika, a prvi korak je postizanje saglasnosti oko vizije turističkog razvoja.

Elementi stvaranja vizije koje su prepoznali učesnici radionice su sledeći:

### Atributi područja:

Živopisan  
Aktivan  
Zabavan

### Diferencijacija kroz:

“State of the art” ski sistem i ponudu zimskih sportova / aktivnosti  
Internacionalne događaja i ponudu zabave  
Prirodnu oazu i mir Nacionalnog parka

### Proizvodi (pored skijanja):

Wellness / spa – banjski turizam  
Specijalni interesi sportskog karaktera  
Kratki odmori na planini  
Seoski turizam

Uzimajući to u obzir Vizija turističkog razvoja Kopaonika se obrazlaže na sledeći način:

Kopaonik je celogodišnja turistička destinacija koja nudi vrhunsko skijanje i bogatu ponudu ostalih zimskih sportova i aktivnosti na snegu, a leti aktivan i relaksirajući odmor uz profesionalnu rekreaciju i zabavu;

Smeštajni kapaciteti visoke kategorije s internacionalnim standardima, internacionalni događaji i ponuda zabave čine Kopaonik mestom na koje se dolazi biti "in";

Sela u podnožju Kopaonika daju posebnu draž putem posebno kreiranih iskustava autohtone srpske gastronomije i tradicionalnog života na selu, te opšte ruralne tradicije;

Nacionalni park Kopaonik, kao najjača karta budućeg turizma, je oaza koja omogućava skrovište i istinski doživljaj prirode zimi i leti;

Postoji usaglašen plan zaštite prostora i prirodnih vrednosti na Kopaoniku koji se rigorozno provodi;

Celokupnom turističkom ponudom Kopaonika upravlja jedna destinacijska menadžment organizacija koja uspešno artikulira interese svih ključnih igrača i lokalne zajednice;

Turistički razvoj Kopaonika generiše ekonomski boljitak, ne samo u opštinama na čijim teritorijama se nalazi.

### 4.2.3. Ključne fascinacije Kopaonika

Identifikacija ključnih fascinacija Kopaonika je polazna osnova u određivanju tržišnog pozicioniranja tj. percepcije budućih potrošača o Kopaoniku kao turističkoj destinaciji. Ključne fascinacije prožimaju celokupan proces izgradnje dugoročnog imidža destinacije, kao i proces razvoja proizvoda i tržišne segmentacije.

Ključne turističke fascinacije Kopaonika predstavljaju okvir za izgradnju dugoročnih jedinstvenih prodajnih predloga u procesu razvoja i komercijalizacije turističkih proizvoda Kopaonika.

Takođe, turističke fascinacije imaju ulogu stubova oblikovanja nove turističke ponude, proizvoda i aktivnosti, koje su u korelaciji sa životnim stilovima - što znači da se izgradnja Kopaonika kao turističke destinacije mora oslanjati na principe *'lifestyle'* marketinga.

Lista ključnih turističkih fascinacija prostora Kopaonika proizlazi iz sprovedenih analiza prostora, literature i sprovedenih razgovora. Na temelju svih sprovedenih istraživanja sasvim je izvesno da je reč o planini koja pruža značajno različite ključne turističke fascinacije za vreme letnjeg i zimskog perioda:

- A. Kopaonik je zimi aktivna i sportska planina puna zabave i raznovidnosti
- B. Kopaonik je ljeti nepregledno prostranstvo prirode (Nacionalni park) i kao takav je izuzetno pogodna destinacija za aktivni odmor, sportsku rekreaciju i opuštanje





## Zabava i razonoda



## Nacionalni park Kopaonik





#### 4.2.4. Tržišno pozicioniranje Kopaonika

Uzimajući u obzir resurse, atrakcije i atribute područja Kopaonika, naš je predlog da se konkurentsko tržišno pozicioniranje Kopaonika bazira na predispozicijama planine za razvoj vrhunskog kvaliteta skijaške aktivnosti i drugih zimskih i letnjih sportskih i rekreativnih aktivnosti, bogatstvu prirodnih vrednosti, identitetu destinacije, te tradicionalnom načinu života na planini. Integracijom navedenih elemenata započinje se proces izgradnje imidža i njihovo oblikovanje u proizvode i aktivnosti kojima će se omogućiti ponuda diferenciranih iskustava.

Naš predlog je da se Kopaonik na srednji i dugi rok tržišno pozicionira koristeći četiri ključne turističke fascinacije ovog prostora – **aktivnu sportsku planinu, zabavu i razonodu, Nacionalni park Kopaonik, opuštanje i rekreaciju.**

Prema tome, Kopaonik će se pozicionirati na sledeći način:

*Kopaonik je moderna planinska destinacija koja nudi vrhunsko skijanje i bogatu ponudu zimskih i letnjih sportskih i rekreativnih sadržaja i aktivnosti u živopisnom krajoliku okruženim zaštićenim prirodnim lepotama.*

*Kopaonik je druželjubiva i živahna planina koja privlači domaće i strane turiste nudeći im inovativnu i jedinstvenu ponudu zabavnih sadržaja, atraktivne manifestacije i internacionalne događaje.*

*Sa ponudom rekreativnih, spa i wellness sadržaja na planini, te aktivnostima u harmoniji sa prirodom, Kopaonik opušta i*

*umiruje, pružajući osećaj uravnoteženosti duha i tela, spokoja i blagostanja.*

Pozicioniranje Kopaonika se oslanja se na pet stubova koji predstavljaju iskustvenu tematizaciju celokupnog prostora, te služe kao okvir za definisanje proizvoda koje će turistička destinacija Kopaonik nuditi svojim gostima:



### 4.3. Razvoj proizvoda

Globalna turistička industrija danas posluje u okviru velikog broja svetski poznatih destinacija (*klastera*) koje konkurišu u različitim poslovnim turističkim sektorima, a konačni cilj svake destinacije je razviti konkurentske prednosti u svakom sektoru sa kojim konkurišu na tržištu. Nadalje, svetsko turističko tržište danas se sve brže širi i diverzifikuje, pa je stoga nužno pratiti te promene i njihove karakteristike. S time u vezi važno je napomenuti da su proizvodi planinskih destinacija evoluirali od ponude klasičnih odmorišno-rekreacijskih sadržaja u zahtevnije i diverzifikovanije proizvode, čija uspešna komercijalizacija zahteva izgradnju celovitog lanca vrednosti. Prema tome, Kopaonik u skladu sa svojim pozicioniranjem prvo mora definisati proizvode s kojima će krenuti na internacionalno/domaće tržište. Ovde se polazi od činjenice da Kopaonik do sada nije bila značajan akter u turizmu, pa joj njena pozicija početnika omogućava biranje načina i smera pri ulasku na tržište.

Osim toga, turistička destinacija Kopaonik svoju dugoročnu poziciju na tržištu treba graditi vodeći računa o sledećim procesima na turističkom tržištu:

- **Potreba za inovacijama, diferencijacijom i specijalizacijom** - kvantitativan rast svetskog turističkog tržišta rezultira naporima destinacija da se pomno oblikovanim proizvodima diferenciraju i specijaliziraju. S obzirom da broj turističkih proizvoda u međunarodnoj komercijalizaciji neprestano raste, time je veći i napor i interes destinacija da se na tržištu etabliraju kao specijalisti za određene vrste proizvoda i aktivnosti, te da pri tom koriste prednost inovacija. Kopaonik ovde treba konkurisati i diferencirati se tako da ponudi inovativne proizvode većeg kvaliteta, a za istu cenu u odnosu na konkurentske destinacije.
- **Povećanje kvaliteta** - trend povećanja kvaliteta rezultat je sve većih potreba i zahteva gostiju, što je u neposrednoj vezi sa diferenciranjem potreba i individualizacijom turističkih usluga. Ovakav trend Kopaonik nameće zahtjev da prihvati i pruži odgovor na nove tržišne izazove. Prema tome, Kopaonik u izboru i oblikovanju svojih proizvoda treba igrati na kartu malog broja inovativnih i dobro oblikovanih diferenciranih proizvoda.
- **Potreba za 'lifestyle' marketingom** - razvoj proizvoda i marketinga je danas u potpunosti u vezi sa razvojem životnih stilova (*lifestyle* marketing), zbog toga što je svaka diferencirana turistička potreba izvedena iz životnog stila koji oblikuje određenu skupinu potrošača za taj proizvod. To znači da se Kopaonik mora osloniti na marketing prema životnim stilovima i u skladu s time oblikovati i ciljnim tržištima ponuditi svoje diferencirane proizvode.

Osim što razvoj proizvoda Kopaonika treba slediti trenutne procese na turističkim tržištima, takođe se mora oslanjati na bazičnu strukturu atrakcija, na prethodno definisanu viziju turističkog razvoja i izvedene stubove pozicioniranja. U tom kontekstu, naš je predlog da se Kopaonik fokusira na sledeće proizvode:

- *Skijanje i drugi zimski sportovi*
- *Specijalni interesi sportskog karatera (brdski biciklizam)*
- *Wellness/spa – banjski turizam (Medical wellness)*
- *Poslovni sastanci i događaji*

Predlog proizvoda s obzirom na njihov razvojni potencijal, te detaljnija struktura svakog proizvoda u smislu oblika i aktivnosti, turističke infrastrukture, smeštajnih objekata i ciljnih tržišta prikazan je u nastavku:

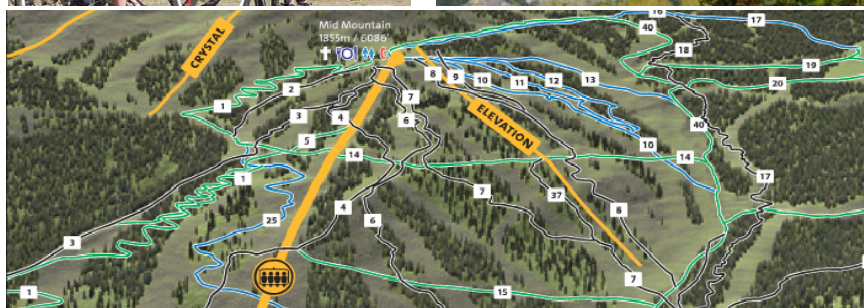
<b>Skijanje i drugi zimski sportovi i aktivnosti</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Primarna i tradicionalna turistička aktivnost Kopaonika je skijanje. Zahvaljujući konfiguraciji planine i pogodnosti terena, Kopaonik ima predispoziciju za razvoj <b>vrhunskog</b> kvaliteta skijaške aktivnosti i drugih zimskih sportova (sankanje, snoubording, nordijsko skijanje, i sl.).</p> <p>U fokus razvoja ovog proizvoda treba postaviti optimizaciju i podizanje kvaliteta skijaškog sistema i prateće infrastrukture. U okviru optimizacije skijaškog sistema potrebno je uravnotežavanje kapaciteta ski žičara sa kapacitetom skijaških staza, te osiguranje dovoljnog prostora po skijašu neophodnog za vrhunski kvalitet skijaške aktivnosti.</p>	
	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Ciljna tržišta</b>
<p>Alpsko i nordijsko skijanje</p> <p>Sportski događaji</p> <p>Specijalni interesi</p>	<p><b>PRIMARNO:</b> Srbija (osobito veliki i veći gradovi), zemlje regije. Obitelji s djecom, mlađi parovi, individualci, grupe.</p> <p><b>SEKUNDARNO:</b> Velika Britanija, Nemačka, Mađarska, ista demografska tržišta</p>
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti u okviru resorta</b>
<p>Sistem žičara i staza</p> <p>Centralni resort (mesto glavnih događanja)</p> <p>Sistem staza za nordijsko skijanje</p> <p>Snoubording tereni i parkovi</p> <p>Platforme za sunčanje na snegu</p> <p>F&amp;B objekti i sadržaji</p> <p>Après-ski ponuda i sadržaji zabave</p> <p>Komercijalno - trgovački prostori</p> <p>Sistemi vidikovaca na stazama</p>	<p>Destinacijski hotel</p> <p>Porodični (village) hotel</p> <p>B&amp;B pansioni</p> <p>Gradske kuće (townhouses)</p> <p>Chaleti</p>

## Specijalni interesi sportskog karaktera (primer: brdski biciklizam)

### Opis proizvoda

Proizvod specijalnih interesa sportskog karaktera najčešće se odvija na otvorenom prostoru, dok korisnici očekuju iskustvo (kontrolisanog) rizika i/ili uzbuđenja, pri čemu testiraju svoje sposobnosti u odabranoj aktivnosti.

Jedan od proizvoda specijalnih interesa sportskog karaktera sa potencijalom razvoja na Kopaoniku je brdski biciklizam - mountain biking. Razvojem ove aktivnosti, mnogi planinski resorti rešili su problem slabe posećenosti preko leta te prerasli u celogodišnje planinske resorte. Tražnja za brdskim biciklizmom u Srbiji je nerelevantna te je neophodno da razvoj ovog proizvoda prati i razvoj tražnje. Brdski biciklizam zahteva specijalnu infrastrukturu - specijalno uređene staze za brdski biciklizam kao i prateće žičare sa mogućnošću transorta biciklističke opreme. Bitno je napomenuti da brdski biciklizam uglavnom koristi infrastrukturu skijaškog sistema, te su investicije za razvoj ove aktivnosti znatno umanjene.



### Segmenti proizvoda

Brdski biciklizam (rekreativni i sportski)

Bungee jumping, paragliding i slično

Specijalni interesi vezani uz Nacionalni park

### Ciljna tržišta

**PRIMARNO:** Individualci, parovi i sportske grupe, prvenstveno iz zemalja regije, ali i Evrope.

**SEKUNDARNO:** Obitelji, odnosno primarne ciljne grupe drugih proizvoda koji se rekreativno bave nekom od ponuđenih aktivnosti.

### Turistička infrastruktura i atrakcije

Sistem žičara i staza  
Centralni resort (mesto glavnih događanja)  
Biciklistički parkovi  
Škole za brdski biciklizam  
F&B objekti i sadržaji  
Komercijno-trgovački prostori

### Smeštajni kapaciteti

Destinacijski hotel  
Porodični (village) hotel  
B&B pansioni  
Gradske kuće (townhouses)  
Chaleti

<b>Poslovni sastanci i događaji</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Vrsta turizma u kojoj se veće grupe posetioca okupljaju zbog nekog specifičnog razloga, a sam boravak je u pravilu brižljivo planiran unapred. Podrazumeva individualna putovanja u određene destinacije iz poslovnih / profesionalnih razloga, ali i organizovan oblik putovanja baziran na poslovnim motivima. Podsegmenti ovog proizvoda su individualna poslovna putovanja, sastanci, insentiv (podsticajna) putovanja i seminari, programi obrazovanja i treninga, konvencije i korporativni poslovni sastanci, poslovni sajmovi i izložbe i događaji.</p> <p>Prema UNWTO, ovo tržište u svetu danas generira oko 16% svih ukupnih putovanja, tj. oko 140 milijuna i generiše oko 350 milijardi US\$ godišnje, a dominantne destinacije su veći gradovi Evrope i Severne Amerike. 80% ovakvih putovanja odnosi se na skupove do 200 ljudi, a ovaj segment ima godišnji promet od oko 175 milijardi US\$.</p> <p>Obzirom da nije veliki grad i na njegov karakter kao destinacije, najveće šanse Kopaonika su u segmentu događaja te manjih poslovnih sastanaka i tim bilding putovanja više kvalitativne kategorije. Pored sportskih događaja, posebna pažnja treba da se posveti drugim događajima (organizacija filmskih festivala i sl.).</p>	
	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
<p>Sportski događaji</p> <p>Manji sastanci</p> <p>Ostali događaji (festivali i sl.)</p> <p>Kongresi</p> <p>Proslave</p>	<p><b>Mali sastanci i kongresi:</b> Srbija, veliki gradovi regije. Najuspešnije tvrtke iz oblasti telekomunikacija, finansija, farmacije i uslužne kompanije</p> <p><b>Sportski događaji:</b> Takmičari, novinari, pripadnici društvene elite iz Srbije i regije.</p> <p><b>Ostali događaji:</b> Srbija, regija, države EU (ovisno o tipu i karakteru događaja). Individualci, parovi, specifične institucije i udruženja.</p>
<b>Turistička infrastruktura</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
<p>Dvorana za kongrese / događaje u okviru resorta</p> <p>Manji prostori za sastanke / seminare u okviru hotela</p> <p>"State of the art" tehnološka opremljenost</p>	<p>Destinacijski hoteli</p> <p>Apartmani, vile i sl.</p> <p>Objekti ruralnog turizma</p>

## Wellness / spa / banjski turizam / medical wellness

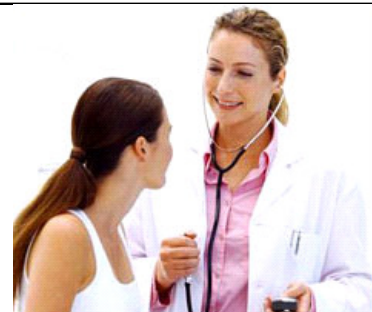
### Opis proizvoda

Wellness podrazumeva dugoročnu promenu ponašanja koja omogućava telu, umu i duši da dosegnu uravnoteženo i dugoročno stanje dobrobiti. "Kultura wellnessa" je opisana kao megatrend 21. stoljeća. Procenjuje se tržišni potencijal wellness industrije u SAD od 200 milijardi \$, a wellness industrija u Evropi je u 2008. prihodovala gotovo 100 milijardi €. Wellness turizam snažno je povezan sa sustavima i politikom zdravstvenog osiguranja u razvijenim evropskim zemljama. Pojam spa se odnosi na termalni izvor, odnosno banju i često se pogrešno zamenjuje s pojmom wellness. Dakle pojam spa nema veze s proizvodom nego s infrastrukturom. U okviru proizvoda podela može da se vrši na wellness i na medicinski turizam koji se dalje može podeliti na rehabilitaciju i specijalne usluge / korektivne zahvate.

U infrastrukturnom smislu je postojanje termalnog izvora (spa) gotovo ključni faktor uspeha za neke segmente medicinskog turizma, pre svega rehabilitacije. Drugi važan segment medicinskog turizma su specifične usluge i korektivni zahvati (pre svega stomatološke usluge, maksilofacijalna i estetska kirurgija, lečenje neplodnosti) koje nije vezano za termalne izvore.

Šanse Kopaonika su u klasičnom wellness proizvodu unutar najviše pozicioniranih hotela, odnosno opcije gradnje zasebnog wellness centra na nivou celog resorta kao nužnog sadržaja za konkurentnost jedne planinske destinacije. Obzirom na razinu cena medicinskih zahvata u Srbiji, postoji i tržišni potencijal za razvoj turizma zasnovanog na korektivnim zahvatima koji nužno uključuje i izgradnju specijalizirane poliklinike.

Na širem obuhvatu Kopaonika moguć je ulazak i u treći segment, tj. medicinsku rehabilitaciju, orijentisanu pre svega na domaće i regionalno tržište.



### Segmenti proizvoda

Wellness  
Rehabilitacija  
Korektivni zahvati  
Specijalne usluge (lečenja)  
Dnevni / vikend wellness paketi

### Ciljna tržišta

Wellness - stariji parovi, mlađi parovi, individualci s tržišta zapadne Evrope, sekundarno i regije  
Korektivni zahvati - države EU (Nemačka, Vel. Britanija, Francuska, Italija)  
Rehabilitacija - Srbija i regija

### Turistička infrastruktura i atrakcije

Wellness centri u hotelima  
Rehabilitacioni centar (Jošč. banja)  
Specijalizirana poliklinika  
Opcija gradnje zasebnog wellness centra

### Smeštajni kapaciteti

Destinacijski hotel  
Apartmani, vile  
Porodični (village) hotel  
Dodatni smeštajni kapaciteti u okviru Jošč. banje (3\* hotel)



## 4.4. Odabrani primeri najboljih iskustava iz Austrije

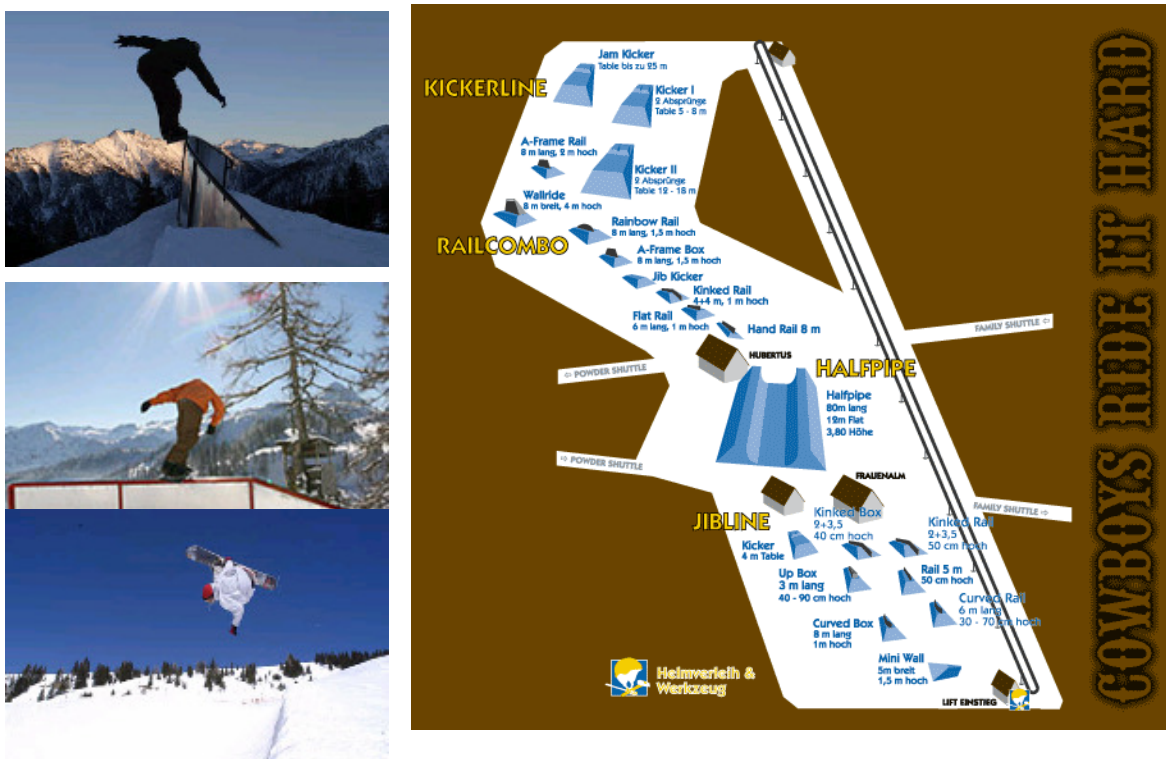
U sledećem poglavlju biće prikazani uspešni primeri programa i sadržaja posebnih interesa i zabave u planinskim centrima u Austriji:

### 4.4.1. Park "Absolut" u Flachauwinkel-Kleinarl, Salzburg (Snowboard park zabave)

[www.absolutpark.com](http://www.absolutpark.com)

Ovaj Snowboard park zabave prostire se na dužini od 1,5 kilometara i sastoji se od četiri različite zone koje mogu biti savršeno spojene u jednu liniju.

#### Zona 1: Sekcija sa odskočnim rampama (Kickerline)



#### Zona 2: Railcombo

Ova zona uključuje *rainbow rail*, kutiju u obliku slova A, udobnu odskočnu rampu za vožnju po površinama koje nisu od snega (*Jib Kicker*), ravnu prečku, prečku sa rukohvatom i 2x4 metra prepletenu prečku (*Kinked Rail*).

#### Zona 3: Vertikalna struktura u obliku slova U napravljena od snega (Half pipe)

Ova struktura ima zidove od 4 metra, dužine je 100 metara i okrenuta je prema jugu.

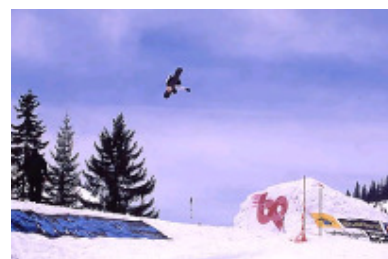
#### Zona 4: Sekcija podloga od drugih materijala različitih od snega (Jib line)

U ovoj zadnjoj zoni postoje manje prepreke koje savršeno odgovaraju vožnji po površinama koje nisu od snega, kao i vežbanju – tu se nalazi prostor za

zabavu sa integrisanom isprepletenom prečkom i isprepletenom kutijom, potom ravna prečka i viseće kutije, zakrivljena prečka, zakrivljena kutija i mini zid.

#### 4.4.2. Zemlja zabave za boarder-e u Westendorf, Tyrol (Snowboard park zabave)

[www.boardplay.com](http://www.boardplay.com)



Zemlja zabave za boarder-e u Westendorf-u sastoji se od sledećih elemenata: 5-metarska ploča, 3-metarska ploča, roller combo, ugao, 3-metarski skok, funbox, 3-metarska duga, 3-metarska prava ograda, roler, 15-metarska ploča, 20 – 25-metarska ploča i dio za mehaničko vježbanje.

#### 4.4.3. Biciklistički park u Leogang-u, Salzburg (Planinski biciklistički park sa stazama za spust)

[www.bikepark-leogang.com](http://www.bikepark-leogang.com)



##### Spust

2.200 metara prirodnih staza sa mnogo izrovanih delova, strmih delova i skokova. Širina staze za spust je između 1 i 2,5 metara. Visinska razlika je 458 metara sa prosečnim nagibom od 20,7 %.

##### Vožnja slobodnim stilom

2,5 kilometara šljunkovitih puteva sa brojnim eskalacijama i opadanjima, strmim skretanjima, mogulama, pločama i tunelima. Visinska razlika je 458 metara sa prosečnim nagibom od 17,9 %.

##### 4-križanja

400-metarska takmičarska staza (na završetku dijela za vožnju slobodnim stilom) za 2 – 4 biciklista sa stalnom startnom mrežom. Visinska razlika je 45 metara sa prosečnim nagibom od 12,4 %.

##### Par

300 metara staze namjenjene takmičenju dvojice biciklista. Merenje vremena je besplatno. Visinska razlika je 45 metara sa prosečnim nagibom od 14,7 %.

##### Biciklistička staza za vežbanje sa upustvima

Idealno za početnike i djecu – 170 metara duga maršuta sa malim preprekama.

##### Prljavi skokovi

3 staze sa 5 dublera za početnike, stručnjake i profesionalce. Ukupna veličina oko 220 m<sup>2</sup> za skokove do 2 metra iznad površine zemlje.

##### North Shore

Avanturistički park sa 2 pada, 4 *North Shore* pravca, 1 velikim padom (visokim 4 metra), 1 odskokom (visokim 2 metra), *rainbow ruler*-om, gredom za balansiranje, itd.

##### Singl staza

2,5 km staze za spust sa visinskom razlikom od 458 metara – idealno za početnike.

Osim Biciklističkog parka, takođe postoji i Servis centar sa mogućnošću iznajmljivanja bicikala, prodavnicom, garažom za bicikle i mogućnostima pranja za bicikliste.

Cene

- |                               |          |
|-------------------------------|----------|
| • 1 uspon žičarom sa biciklom | 11,20 €  |
| • Jednodnevna karta           | 28,00 €  |
| • Dvodnevna karta             | 55,00 €  |
| • Trodnevna karta             | 79,00 €  |
| • Sezonska karta (odrasli)    | 183,50 € |
| • Sezonska karta (tinejdžeri) | 146,80 € |
| • Sezonska karta (djeca)      | 91,80 €  |

4.4.4. Hexen-Wasser u Hochsöll, Tyrol (Tematska staza za planinarenje i pješačenje)

[www.hexenwasser.at](http://www.hexenwasser.at)



Ova tematska staza za planinarenje i pješačenje poziva sve da uživaju u ljepoti, eleganciji, živahnosti i snazi planinske vode. Ona je pogodna za sve one koji vole da uživaju u prirodi svim svojim čulima i koji vole da se opuste. Njemački naziv “Hexen-Wasser” znači čarobna voda.

Osim “Hexenwasser”, takođe se nalazi i “Hexen-Bach” (Čarobni potok), “Hexen-Wald” (Čarobna šuma) i “Barfußweg” (Staza po kojoj se hoda bosih nogu). Važno je napomenuti da se sve te atrakcije nalaze na planini, te je stoga neophodno korišćenje žičare.

Cene (za sve atrakcije – uključujući i prevoz žičarom):

- |                        |         |
|------------------------|---------|
| • Odrasli              | 12,00 € |
| • Deca (između 6 i 16) | 6,00 €  |

#### 4.4.5. Snežni park za djecu u Serfaus, Tyrol (Ski park za početnike za decu)

[www.serfaus-fiss-ladis.at](http://www.serfaus-fiss-ladis.at)



1. Park za vožnju gumenim čamcem
2. Mini staza za vježbanje sa upustvima namjenjena za ski skutere
3. Prevoz (bebi lift)
4. Gumeni zamak na naduvavanje
5. Dugo dječije klizalište
6. Snježna mačka
7. Prevoz (bebi lift)
8. Kula za igru
9. Malo dječije selo
10. Iglo
11. Stolice za roditelje
12. Cirkuski šator za programe poslije skijanja



Na ukupnoj površini od oko 20.000 m<sup>2</sup> Snežnog parka za djecu u Serfaus-u nalazi se istinski raj za djecu.

Osim ovog Snežnog parka za djecu, turistički region Serfaus-Fiss-Ladis ima i sledeće atrakcije za djecu:

- *Murmli* staza (staza za avanturističko skijanje sa 7 različitih stanica)
- *Murmli* park (drugi Ski park za početnike u skijanju za decu – manji od Snežnog parka za decu)
- *Bertas* dečija zemlja (treći Ski park za početnike u skijanju za decu – čak veći i od Snježnog parka za decu)
- Iglo selo (4 igloa povezana tunelima sa različitim osvetljenjem i zvukovima)

#### 4.4.6. Alpski coaster u Wurbauerkogel, Gornja Austrija (Tobogan staza)

[www.wurbauerkogel.at](http://www.wurbauerkogel.at)



Apsolutni vrhunac avanture planine Wurbauerkogel u Gornjoj Austriji je alpski coaster otporan na vremenske uslove. To je luda vožnja na saonicama za dve osobe na dužini od 760 metara.

Optimalna sigurnost garantovana je sigurnosnim pojasom, visokom tehnologijom i video kontrolom.

Alpski *coaster* vodi vas uz planinu gdje se prilikom vožnje okrećete, naglo padate, skaćete i prolazite kroz start pozicije sa preprekama. Ponekad je staza 5 metara iznad zemlje.

Visinska razlika je 63 metra sa nagibom od max 24 %.

Cene (uz brdo i niz brdo za jednu vožnju)

- Odrasli 4,50 €
- Djeca (do 15) 2,90 €
- Odrasli (5 vožnji) 20,60 €
- Odrasli (10 vožnji) 40,00 €

#### 4.4.7. Teren za visoke konope u Pruggern, Styria

[www.bac.at](http://www.bac.at)



Teren za visoke konope predstavlja grupu elemenata koji su postavljeni na stubove na visini od 10 do 12 metara. Ne samo da je to fizički, već je to i psihološki izazov.

Teren za visoke konope u Pruggern-u najveći je u Austriji sa površinom od oko 5.000 m<sup>2</sup>.

Zbog visine i radi sigurnosnih mjera pristup na terene sa visokim konopima dozvoljen je samo organizovanim turama koje prati kvalifikovani vodič

Cene

- Poludnevni program (3 do 4 sata) 52,00 €
- Cijelodnevni program (6 do 7 sati) 73,00 €

#### 4.4.8. Zimska staza za spuštanje gumenim čamcima u Faistenau, Salzburg

[www.snowtubing.co.at](http://www.snowtubing.co.at)



Spuštanje stazom niz planinu u gumenim čamcima. U Faistenau postoji pet pripremljenih staza za spuštanje gumenim čamcima u dužini od 170 metara.

Vozači idu ski liftom do vrha planine, a potom uzimaju jedan od 75 gumenih čamaca kako bi se na brz način spustili.

Najnovija inovacija je vrteška sa gumenim čamcima za malu decu.

##### Cene

- 1 sat (odrasli) 8,00 €
- 1 sat (deca od 6 do 14) 6,50 €
- 2 sata (odrasli) 11,00 €
- 2 sata (deca od 6 do 14) 9,50 €
- 1 vožnja za jednu osobu (odrasli) 1,20 €
- 1 vožnja za jednu osobu (djeca) 1,00 €
- Pola dana – 3 sata (odrasli) 13,00 €
- Pola dana – 3 sata (deca) 11,00 €

#### 4.4.9. Staza za motore sa četiri točka u Bad St. Leonhard, Carinthia

[www.erlebnisswelt-moselebauer.at](http://www.erlebnisswelt-moselebauer.at)



825 metara duga kružna maršuta za one koji uživaju u brzini na motorima na četiri točka. Kružna maršuta uključuje staze sa strmim skretanjima, mostovima i mogulama.

Minimalni uzrast za vožnju motora sa četiri točka je 16 godina. U Austriji je neophodno da instruktor vožnje motora sa četiri točka bude prisutan cijelo vreme.

Jedina stvar koju vozači trebaju ponijeti sa sobom su odgovarajuće cipele – kaciga i rukavice su obezbeđeni.

Kružna maršuta se koristi tokom letnjeg perioda – a i tokom zime.

Cene (uključujući instruktora, gorivo, kacigu i rukavice)

- Pola sata 45,00 €
- Maršuta za decu (10 minuta) 5,00 €
- Grupe do 14 motora četvorotočkaša (1 sat) 480,00 €

#### 4.4.10. Staza u krošnjama drveća u Kopfing, Gornja Austrija

[www.baumkronenweg.at](http://www.baumkronenweg.at)



Ova Staza u krošnjama drveća u Kopfing-u sastoji se od 17 kula, svaka od njih je visine između 3 i 22 metra iznad zemlje. Zbog konstrukcije staze ponekad se osećate kao da ste više od 50 metara iznad površine zemlje.

Kule su povezane stabilnim dovoljno širokim drvenim mostovima i visećim mostovima. Osim toga, postoji 26 odmorišta gdje se znanje prenosi na jedan razigran način.

Još jedna atrakcija ove staze u krošnjama drveća su dvije kuće na drveću, od kojih svaka ima smeštajni kapacitet za noćenje za do 16 osoba.



Cene (Staza u krošnjama drveća)

- Odrasli 6,00€
- Deca (između 6 i 15) 3,50€
- Starije osobe (preko 65) 5,50€
- Deca (ispod 6) besplatno
- Sezonska karta 15,00€

Cene (Smještaj u kućama na drveću po danu)

- Za odrasle pojedinačno (polupansion) 40,00€
- Za odrasle pojedinačno (samo doručak) 31,00€
- Za svako dete pojedinačno (polupansion) 35,00€
- Za svako dete pojedinačno (samo doručak) 24,00€

#### 4.4.11. Spuštenje gumenim čamcem u letnjem periodu u Hoch-Imst, Tyrol

[www.alpine-center.at](http://www.alpine-center.at)



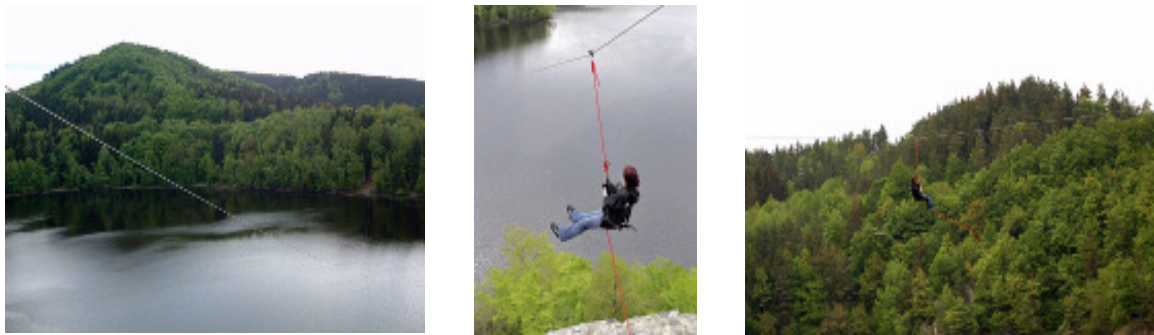
90 metara *SunKid* letnja staza za spušanje gumenim čamcem – savršeno odgovara posetiocima svih starosnih dobi. Polazi se sa lagane startne rampe, staza se spušta niz nagib od 15 % prije nego se naiđe na prvi od nekoliko uzbudljivih uglova samo nekih 20 metara niz brdo.

Maršuta staze se nastavlja laganim zaokretom u suprotnom pravcu za čim sledi ravni dio u dužini od nekih 20 metara koji se kreće ravno naprijed i niz liniju pada. Na kraju se nalazi spektakularan nagnuti ugao od 90° koji kontrolisano smanjuje brzinu.

Kako bi se gosti spasili zamorne šetnje nazad do vrha objekta, instaliran je 80 metara dug lift „Čudesni ćilim“. Ovaj Čudesni ćilim takođe se koristi u zimskom periodu, a koristi ga ski škola sa tog područja.

#### 4.4.12. Veliki kompleks za spuštanje niz sajle (flying fox) u Hollenbach, Donja Austrija

[www.best-trip.at](http://www.best-trip.at)



Koristeći 370 metara dugu sajlu za spuštanje, najdužu u Austriji, korisnici se spuštaju niz planinu i imaju osjećaj da lete iznad dolina, potoka i jezeraca.

Visinska razlika iznosi 36 metara i vreme vožnje je otprilike 55 sekundi.

Cena za dve vožnje niz brdo je 10,00 €.

#### 4.4.13. Šetnja po oblacima na planini Dachstein, Styria

[www.dachstein.at](http://www.dachstein.at)



Jedna od najspektakularnijih vidikovac platformi u Austriji. Nalazi se 2.700 metara iznad nivoa mora na vrhu 250 metara visoke prednje strane stene. Svojim posjetiocima omogućava nezaboravne poglede, a ulaz je besplatan ukoliko je posetilac kupio kartu za žičaru.

Građevina je otporna na brzinu vjetra do 210 kilometara na sat i na snežni nanos od 8 metara.

## 5. KONCEPT NAJBOLJE UPOTREBE

---

### 5.1. Koncept razvoja turističke ponude Kopaonika

Kopaonik je planinska destinacija na kojoj već postoje značajna turistička infrastruktura i smeštajni kapaciteti, čije stanje i struktura, međutim, ne omogućavaju konkurentnost sa svetskim, ali ni vodećim regionalnim, planinskim destinacijama. S druge strane tehnička evaluacija planine pokazuje da ona ima mnogo veći kapacitet u smislu broja skijaša i smeštajnih kapaciteta, čak i u zoni trenutne koncentracije (Suvo Rudište), ali i u zoni Jaram/Srebrnac.

Prema iskustvima najuspešnijih svetskih skijališta, navedeni kapaciteti se ne mogu dostići odjednom i na kratki rok, već je izgradnju rizorta potrebno planirati prema izvedivim fazama kako ne bi došla u raskorak s potencijalom tražnje, ali i kako bi pojedine faze izgradnje bile dimenzionirane i strukturisane na način koji bi omogućio atraktivnost za investicijsko tržište, što je neophodan uslov za uspešnu realizaciju ovakvog projekta.

Obzirom na sve navedene aspekte i postojeću strukturu kapaciteta na Kopaoniku, predlažemo koncept daljeg razvoja kroz sledeće faze:

- **Faza 1A** – funkcionalna optimizacija Suvog Rudišta s dogradnjom dela smeštajnih kapaciteta. Optimizacija postojećeg skijaškog sistema i usklađivanje kapaciteta staza i liftova.
- **Faza 1B** – početak izgradnje smeštajnih kapaciteta u zoni Jaram/Srebrnac i izgradnja novog puta koji povezuje zone Suvog Rudišta i Jarma/Srebrnca. Povećanje broja staza i zamena pojedinih ski-liftova kako bi se povećao skijaški kapacitet i uskladio s novim smeštajnim kapacitetima.
- **Faza 2** – popunjavanje smeštajnih kapaciteta u zoni Jaram/Srebrnac i kompletiranje zone Suvog Rudišta da maksimalnog kapaciteta. Proširenje zone skijališta i dodavanje 8 novih liftova. Instalacija lifta između Brzeća i Bele Reke kako bi se povećao dotok skijaša iz Brzeća.
- **Faza 3 – KONAČNA FAZA** – kompletiranje zone Jaram/Srebrnac do punog smeštajnog kapaciteta. Dogradnja smeštajnih kapaciteta u Brzeću. 7 novih lift instalacija u severnom delu (zona Jaram/Srebrnac) čime Kopaonik dostiže 124 ski staze ukupne dužine 95km staza koje opslužuje 30 liftova.

## 5.2. Prva faza razvoja

### FAZA 1A

Faza 1A plana razvoja skijališta obuhvata rehabilitaciju postojećeg sistema skijaških staza i liftova u cilju:

- Znatnog povećanja efikasnosti postojećeg skijaškog sistema (sistema staza i liftova)
- Poboljšanja sigurnosti skijaša eliminacijom gužve na stazama
- Uklanjanja zastarelih instalacija i smanjenja operativnih troškova / povećanja profita
- Povećanja kvaliteta iskustva gosta u rizortu
- Proširenja postojećeg skijaškog terena izgradnjom “infiltriranih” skijaških staza koje opslužuju postojeći ski liftovi
- Smanjenja saobraćajne gužve izgradnjom mesta za okupljanje skijaša “Staging Portals” koja se sastoje od parkinga i pristupnih ski liftova / staza

Faza 1A se takođe odnosi na kompletnu rehabilitaciju glavnog skijaškog platoa (“Snow Plaza”) u blizini centralnog sela na Suvom Rudištu. Polazne stanice ski liftova 3R, 4, 7R i 22R će imati istu elevaciju (izjednačiće se sa elevacijom polazne stanice lifta 4) što će omogućiti jednostavnu cirkulaciju između svih glavnih ski liftova.

Po završetku implementacije Faze 1A, Kopaonik će imati ukupno 19 ski liftova sa dnevnim prihvatnim kapacitetom od 9.200 skijaša sa:

- 12 postojećih ski liftova
- 7 postojećih zamenjenih sa novim ski liftovima
- 6 uklonjenih ski liftova

Skijaške staze biće proširene sa 33 na 54 staze sa preko 40 km dužine i površinom od 134 ha (rast kapaciteta staza sa 3.750 na 7.690 skijaša).

Faza 1A	Lift Br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet	Lift Br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet	
	<b>Postojeći liftovi</b>					<b>Unapređenje kapaciteta</b>					
	6	Duboka I	D4C	2400	1320	4	Pančičev vrh	D4C	2400	1010	
	8	Mali Karaman	4C	1800	700	<b>Premešteni liftovi</b>					
	9	Marine vode	P	600	240	1R	Sunčana dolina	4C	2400	1020	
	10	Karaman	P	600	150	22R	Mašinac	P	600	210	
	11	Jaram	P	600	80	24R		MC		40	
	14	Kneževske bare	P	600	260	<b>Novi liftovi</b>					
	15	Bela reka I	2C	1200	0	3R	Malo jezero	4C	2000	490	
	16	Bela reka II	2C	1200	0	5R	Centar	P	720	60	
	19	Gvozdac	TB	1200	300	7R	Karaman greben	D4C	2400	1010	
	20	Duboka II	D4C	2400	580	13R	Gobelja greben	D4C	2400	920	
	21	Krčmar	2C	1200	810						
	<b>Ukupno</b>								<b>26.720</b>	<b>9.200</b>	
	<b>Uklonjeni liftovi</b>					8A	Mali Karaman A	P	600		
	1	Sunčana dolina	2C	1200		12	Gobelja relej	P	600		
	2	Suvo rudište	TB	1200		13	Gobelja greben	P	600		
	3	Malo jezero	P	600		17	Struga	TB	1200		
	5	Centar	2C	1200		18	Ledenica	TB	1200		

Faza 1: Master plan razvoja skijališta



Lift 1R/4C – Sunčana dolina

Lift 1R se predlaže kao nerasklopivi četvorosred (4C) sa kapacitetom od 2.400 skijaša na sat (sns) na promjenjenoj lokaciji čija se izlazna stanica nalazi na višoj, a polazna stanica na nižoj nadmorskoj visini u odnosu na postojeći dvosred. Važno je istaći da je polazna stanica lifta povezana sa predloženim parkingom (Parcela 1) veznom stazom AA. Ecosign predviđa da će Lift 1R, funkcionalno povezan sa parkingom, služiti kao glavni jutarnji ulaz skijaša u ski sistem i da će znatno smanjiti saobraćajne gužve na Suvom Rudištu “presretanjem” vozila koja dolaze iz pravca naselja Treska. Moguće je iskoristiti ski lift instaliran 2004. godine (Lift 7 Karaman greben), obzirom da je za dužinu staze od 1 km prihvatljiva vožnja u trajanju od 7,3 minuta brzinom od 2,5 m/s.

Ukupno su planirane 4 nove ski staze u okviru skijaškog područja Sunčana dolina – ski staza 1A omogućava ski-in/ski-out pristup određenom broju postojećih hotela i predloženim parcelama za razvoj smeštajnog kapaciteta 2,4,5 i 7, a takođe omogućava skijašima da se stazom vrate nazad do parkinga (Parcela 1).

Lift 2 Suvo Rudište

Postojeće Suvo Rudište sidro se u Fazi 1A uklanja iz sledećih razloga:

- Suvo Rudište sidro (Lift 2) postaje suvišno instalacijom rasklopiovog ski lifta velike brzine (Lift 4) Pančićev vrh, obzirom da je pristup svim stazama do kojih trenutno vodi Lift 2 takođe moguć preko Lifta 4
- Dugačko vreme vožnje sidra i ravan teren čine ga nepopularnim, te je trenutno slabo korišćen
- Instalacije lifta su zastarele
- Linija pružanja sidra se ukršta sa predloženom linijom pružanja Lifta 3R Malo jezero

Lift 3R/4C - Malo jezero

Predlaže se zamena postojećeg tanjira niskog kapaciteta Malo jezero sa neraskloplivim četvorosedom (4C) kapaciteta od 2.000 skijaša na sat. Izlazna stanica izabrana je tako da maksimizira raspoloživi teren za skijaše početnike (viši početni nivo) i da bude u funkcionalnoj vezi sa Liftom 1R, dok se početna stanica premešta pored Lifta 4, na jednaku elevaciju terena.

Predlažu se dve nove skijaške staze za skijaše početnike kako bi se maksimizirao skijaški teren pored centralnog sela na Suvom Rudištu.

Lift 4/D4C Pančićev vrh

Postojeći ski lift Pančićev vrh (D4C), trenutnog kapaciteta od 1.800 skijaša na sat, ima dnevni prihvatni kapacitet od 590 skijaša, dok ski staze Lifta 4 imaju zajednički kapacitet od samo 330 skijaša. Ecosign predlaže izradnju nove staze 4D i proširenje postojećih staza 4, 4A, 4B, 4C i 4E kako bi se uravnotežio kapacitet ski liftova i staza. Kod pojedinih staza, proširenje može biti postignuto na jednostavan način, utabavanjem staza u ukupnoj raspoloživoj širini između drveća, dok će se kod drugih staza morati prisupiti krčenju šume. U cilju povećanja kapaciteta lifta do maksimalno mogućeg kapaciteta od 2.400 skijaša na sat, moguća opcija je premeštanje 25%

ukupnog broja sedišta sa Lifta 6, Duboke I, na Lift 4 (konstatacija mora biti potvrđena od strane proizvođača ski lifta – Lift 6 ).

#### Lift 5 Centar

Postojeći dvosed Lift 5, Centar, je zastareo i veoma nepopularan obzirom na trajanje vožnje od 15 minuta. Tehnička evaluacija terena pokazuje da postojeći lift “seče” prirodan skijaški teren koji opslužuje, a da trećina lifta na nižoj elevaciji opslužuje izraženo ravan i neinteresantan teren za skijaše srednje skijaške veštine. Predlaže se izmeštanje postojećeg lifta i instalacija kraćeg tanjira Lifta 5R/P pored centralnog sela na Suvom Rudištu.

Ecosign smatra da veliki parking može biti jednostavno izgrađen pored pristupnog puta i teniskih terena (Parcela 9b), te će predloženi tanjir od 365 m obezbediti udoban prevoz skijaša od parkinga do glavnog skijaškog platoa na Suvom Rudištu za samo 3 minuta. U budućim fazama razvoja, parking na Parceli 9b biće zamenjen novim smeštajnim kapacitetom na Suvom Rudištu, te će Lift 5R/P ostati kao pristupni lift za goste hotela i skijaški teren za ski školu.

#### Lift 6/D4C Duboka I

Kalkulacija pokazuje da postojeći rasklopivi četvorosed 6, Duboka I (D4C), velike brzine, ima dnevni prihvatni kapacitet od 1.180 skijaša (SCC – skier carrying capacity), dok dve staze koje lift opslužuje imaju dnevni kapacitet (comfortable daily capacity) od samo 380 skijaša. Kako bi prevazišli postojeću neuravnoteženost, Ecosign predlaže proširenje ski staza 6 i 6A i izgradnju 2 nove ski staze, 6C i 6B. Podaci pokazuju da ski lift 6, Duboka I, ima maksimalni kapacitet od 2.400 skijaša po satu. U slučaju da je sistem (grip-system) identičan Liftu 4, predlaže se premeštanje 25% sedišta sa Lifta 6 na Lift 4.

#### Lift 7 Karaman greben

Lift 7 Karaman greben, nerasklopivi četvorosed instaliran 2004. godine, je evidentno najpopularniji i najzauzetiji ski lift na Kopaoniku, sa trenutno 25% učešća u ukupnom broju vožnji. Iako je postojeći teorijski kapacitet lifta 2.400 skijaša na sat, skijaši nižeg nivoa skijaške veštine koji uglavnom koriste ovaj lift imaju poteškoća prilikom ukrcavanja i iskrcavanja obzirom na brzinu lifta od 2,5 m/s. Rezultat toga je da ovaj lift obično funkcioniše na redukovanoj brzini što povećava vreme trajanja vožnje na neugodnih 10 minuta i redukuje stvarni kapacitet lifta po satu.

Zamena ovog ski lifta rasklopivim četvorosedom (D4C) kapaciteta od 2.400 skijaša na sat će znatno uticati na poboljšanje kvaliteta iskustva skijaša tako što će obezbediti lakše i ugodnije ukrcavanje na ski lift i redukovanje trajanja vožnje na ispod 5 minuta (Primedba: ne preporučuje se šestosed na ovoj lokaciji obzirom da bi skijaši nižeg nivoa skijaške veštine imali poteškoća prilikom ukrcavanja i iskrcavanja).

Polazna stanica Lifta 7R se premešta na nižu elevaciju, na nivo susednog rasklopivog četvoroseda, Lifta 4/D4C Pančićev vrh. Lift 7R treba biti produžen horizontalno 50 m ispod postojeće početne stanice.

Početna stanica Lifta 7R treba biti premeštena na nižu elevaciju pored Lifta 4 u okviru glavnog skijaškog platoa

Na postojećim ski stazama 7 i 7A obično su gužve, a takođe su i veoma uske, sa prosečnom širinom od 26 i 21 m. Postojeće ski staze trebaju biti proširene do ukupno 50 m na strmijim deonicama, i između 30 do 40 m na blažim deonicama. Ecosign predlaže dve nove ski staze, 7B i 7C, u cilju uravnoteženja kapaciteta ski liftova i staza.



*Početa stanica Lifta 7R treba biti premeštena na nižu elevaciju pored Lifta 4 u okviru glavnog skijaškog platoa*

#### Lift 8/4C i 8A/P - Mali Karaman

Lift 8, nerasklopivi četvorosred instaliran u 2004. godini, ima dnevni prihvatni kapacitet od 680 skijaša, Lift 8A, paralelno postavljeni tanjir, ima dnevni prihvatni kapacitet od 300 skijaša (Liftovi 8 i 8A zajedno - 980), dok postojeće staze 8 i 8A imaju prihvatni kapacitet od 420 skijaša. Predlažu se dve nove ski staze, 8B i 8C, u cilju uravnoteženja kapaciteta ski liftova i staza.

Obzirom na to da skijaši koji se kreću od severne do južne stane skijališta i obrnuto, moraju da koriste Lift 8 (ili 8A) u oba pravca kako bi prešli sa Lifta 7 na Lift 9 i obrnuto, obično dolazi do gušćeg prometa skijaša (i redova) ispred Lifta 8. Da bi se smanjilo zagušenje kod Lifta 8 i da bi se poboljšala cirkulacija skijaša u okviru skijališta, predlaže se nova Veznu stazu BB (9% nagiba) koja omogućava skijašima da od vrha Karaman Vučak direktno doskijaju nazad do Suvog Rudišta. Vezna staza će redukovati tražnju i smanjiti redove ispred Lifta 8, te bi se omogućilo eventualno uklanjanje Lifta 8A, što smanjilo bi operativne troškove i troškove održavanja (takođe, uklanjanje Lifta 8A će eliminisati problem trostrukog ukrštanja predloženih ski staza i vezne staze sa linijom pružanja Lifta 8A). Ecosign prihvata i moguću odluku Skijališta Srbije da ostavi u funkciji postojeći Lift 8A u bliskoj budućnosti u svrhu pomoćnog rešenja "back-up-a" za Lift 8.

#### Lift 9/P Marine Vode

Instalacija užeta u 2008. godini smanjila je redove ispred tanjira, Lifta 9 Marine Vode, obezbeđujući alternativni put za skijaše koji prelaze ka severnoj strani skijališta. Obzirom da se na ovaj način rešava zagušenje kod Lifta 9, nisu potrebna unapređenja ovog lifta do Faze 1B.



Predlaže se proširenje Staze 9 u Fazi 1A sa postojeće prosečne širine od 17 m do prosečne širine od 33 m. Sa proširenjem Staze 9, sistem lifta i staze imaće uravnotežen dnevni prihvatni kapacitet od 240 skijaša.

#### Lift 10/P Karaman i Lift 11/P Jaram

U Fazi 1A, Ecosign ne predlaže poboljšanja sistema liftova i staza u području tanjira Lifta 10 Karaman i tanjira Lifta 11 Jaram. Obzirom na instalaciju novog ski lifta 13R Gobelja i veći broj skijaša koji će prelaziti prevoj Jaram kako bi došli do Gobelje, u sezoni 2009/2010 se očekuje da će liftovi 10 i 11 izazvati zagušenje (velike redove). Preporučuje se da preduzeće Skijališta Srbije vrši monitoring ovog područja u 2009/2010 sezoni.

#### Lift 12 Gobelja relej

Lift 12 Gobelja relej je zastareo i postao suvišan instalacijom Lifta 13, te bi ga trebalo ukloniti u cilju povećanja sigurnosti, izbegavanjem postojećeg ukrštanja sistema liftova i staza. Uklanjanje zastarelih instalacija će uticati na "percipirani kvalitet" sadržaja u ponudi skijališta na Kopaoniku, ta na smanjenje operativnih troškova i troškova održavanja skijališta.

#### Lift 13R/D4C Gobelja

Lift 13R je potpuno nov najsavremeniji (state-of-the-art) rasklopivi četvorosedi koji je trenutno u završnoj fazi izgradnje. Lift 13R, kapacitetom od 2.400 skijaša na sat, će biti u mogućnosti da opsluži 920 skijaša dnevno. Novi lift ima pristup postojećim ski stazama (ukupno 4 staze), a takođe se gradi 3 do 4 dodatne staze kako bi se uravnotežio kapacitet ski liftova i staza. Smanjen broj drveća u ovoj regiji će takođe omogućiti off-piste skijanje kada je snežni pokrivač odgovarajući.

#### Lift 14/P Kneževske bare

Postojeći tanjir Lift 14 i ski staza imaju južnu i jugo-istočnu orijentaciju. Iako je kvalitet snega u ovom području slab u periodu rane zime i u proleće, Lift i staza 14 su popularni u hladnim zimskim danima obzirom na njihovu orijentaciju ka Suncu. Iako nema planiranih unapređenja za ovo područje obzirom na snežne uslove, Lift i staza 14 mogu ostati na istoj lokaciji u bliskoj budućnosti.

#### Lifts 15 i 16 (2C) Bela Reka I i II

Liftovi 15 i 16, nerasklopivi dvosedi, omogućavaju direktnu vezu Brzeća sa Kopanikom, ukupnog trajanja vožnje od preko 25 minuta. Već nekoliko godina unazad bilo je veoma retko moguće skijati na stazama koje opslužuju ovi liftovi, a Staza 16 je crna staza koja odgovara samo naprednim skijašima i ekspertima (kada je dovoljna visina snežnog pokrivača). Obzirom na visok trošak instaliranja sistema za veštačko osnežavanje, ski Staza 16 treba biti napuštena. Vezna staza T treba da se proširi na 8 do 10 m gde je moguće kako bi se unapredila sigurnost.

Lift 17/TB Struga i Lift 18/TB Ledenice

Obzirom da se liftovi 17 i 18 ne koriste (Lift 18 korišćen je kao “back-up” lift za Lift 19) trebalo bi ih ukloniti.

Lift 19/TB Gvozdac

Predlaže se nove ski staze (19B, 19C i 19D) u cilju uravnoteženja kapaciteta ski liftova i staza ovog područja, a takođe u cilju povećanja učešća staza za napredne skijaše i eksperte i postizanja ravnoteže u rasporedu staza prema nivou skijaške veštine. Predlaže se nova vezna staza sa pristupom stazama 19A (prethodno 18) i 19B, sa nagibom od 9%, locirana nešto ispod postojeće Vezne staze U. Ecosign primećuje da je postojeća vezna staza U previše blagog nagiba za skijanje (+/- 5%), te skijaši i snouborderi trenutno ne koriste ski stazu 19A obzirom da prelazak preko Vezne staze U izaziva veliki napor.

Lift 20/D4C Duboka II

Trenutno ne postoji prava “povratna staza (returne-cycle piste)” koja je vezana za Lift 20, rasklopivi četvorosred instaliran 2006. godine. Skijaši prvenstveno koriste ovaj lift u cilju tranzita kroz skijalište. Da bi se vratili na početnu stazu lifta, skijaši moraju ili da pređu skijaški put 20 (koji sa samo +/- 3 m širine ne spada u staze) i skijaški put 20A (u slučaju da je dovoljna visina snežnog pokrivača obzirom na južnu orijentaciju), ili moraju da koriste vezne staze C, D i E (blagi nagib veznih staza)

U cilju maksimizacije investicije u Lift 20 Duboka II, Ecosign predlaže izgradnju ski staze višeg-srednjeg nivoa (20C ) i staze za napredne skijaše (20D). Staza 20C je pažljivo dizajnirana tako da prati najbolji raspoloživ skijaški teren duž prirodne zakrivljenosti terena južno od lifta. Pre konačnog pozicioniranja ski staza 20C i 20D, neophodno je sprovođenje detaljne analize na terenu (site inspection) od strane Ecosign-a. Generalno govoreći, visoko drveće bi trebalo zadržati duž južne ivice staza, a staze bi trebalo postaviti na jugo-istočnu orijentaciju u cilju redukcije solarnog zračenja koliko god je praktično moguće.

Lift 21/2C Krčmar

Ecosign predlaže proširenje postojećih ski staza i izgradnju 2 nove ski staze, 21B i 21C, u cilju uravnoteženja kapaciteta liftova i staza na tom području (trenutno dnevni prihvatni kapacitet skijaša iznosi 840 skijaša dok je kapacitet staze 300 skijaša). Staza 21B sadrži kratku deonicu - veznu stazu sa nagibom od 10% koja omogućava sigurniji put za skijaše srednjeg nivoa veštine, obzirom da je postojeća Vezna staza uzana (manje od 6 m širine, a nagib staze veći od 20%)

Lift 22R/P Mašincac

Postojeći tanjir za početnike Lift 22 Mašincac, je teškog pristupa za početnike, obzirom da je lociran više od 200 m horizontalno i 10 m vertikalno u odnosu na centralno selo na Suvom Rudištu. U cilju poboljšanja pristupa i sigurnosti, Ecosign predlaže repositioniranje tanjira prema severnom kraju staze i produženje lifta do glavnog skijaškog platoa, na elevaciju postojećeg Lifta 4 Pančićev vrh. (lift 22R postavljen na novom mestu sprečice dalji razvoj objekata duž severne strane ski staze).

Lift 23 Uže (Handle Tow)

Postojeće uže (Lift 23) bi trebalo ukloniti obzirom da je do njega veoma težak pristup – 400 m horizontalno i 50 m vertikalno od centralnog sela (skijaši dovoljno vešti da koriste Lift 22 i pristupe Liftu 23 ujedno su prevazišli nivo korišćenja užeta). Takođe, uže spada u zastarelu tehnologiju i moderna skijašta preferiraju korišćenje pokretne trake (moving carpet) za učenje skijanja, kao što je Lift 24.

Lift 24 Pokretna traka (Moving Carpet)

Postojeća pokretna traka za decu “sun kid” bi trebalo da se pozicionira na padinu većeg nagiba u svrhu učenja skijanja. Postojeća lokacija je na nagibu manjem od 5% (idealni nagib staza za učenje skijanja je u rasponu od 8 do 10%). Tačna lokacija biće utvrđena paralelno sa renoviranjem i unapređenjem kvaliteta glavnog skijaškog platoa “Snow Plaza”.

Broj lifta	1R	3R	4	5R	6	7R	8	9	10	11
Naziv lifta	Sunčana dolina	Malo jezero	Pančičev vrh	Centar	Duboka I	Karaman greben	Mali Karaman	Marine vode	Karaman	Jaram
Tip lifta	4C	4C	D4C	P	D4C	D4C	4C	P	P	P
Godina izgradnje	2005	2005	2005	2006	2006	2005	2005	2005	2005	2005
Elevacija izlazne stanice	1.818	1.812	1.964	1.715	1.972	1.898	1.915	1.930	1.930	1.866
Elevacija polazne stanice	1.605	1.715	1.715	1.698	1.599	1.715	1.727	1.745	1.792	1.796
Ukupna vertikalna razlika	213	97	249	17	373	183	188	185	138	70
Horizontalna dužina (m)	1.071	582	1.405	365	1.285	1.306	1.040	870	815	560
Dužina staze (m)	1.092	590	1.427	365	1.338	1.319	1.057	889	827	564
Prosečan nagib staze (%)	20%	17%	18%	5%	29%	14%	18%	21%	17%	13%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	2.000	2.400	720	2.400	2.400	1.800	600	600	600
V.T.M./h (000)	511	194	598	12	895	439	338	111	83	42
Brzina užeta (m/s)	2,5	2,2	5,0	2,0	5,0	5,0	2,5	3,0	3,0	3,0
Trajanje vožnje (min.)	7,28	4,47	4,76	3,04	4,46	4,40	7,05	4,94	4,59	3,14
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	2.523	2.120	3.060	940	4.269	2.196	2.466	2.120	2.120	2.120
Efikasnost ukrcavanja (%)	85%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	80%	80%	80%
Redukovani pristup	15%	10%	18%	25%	0%	20%	14%	17%	30%	27%
SCC (skijaš/dan)	1.020	490	1.010	60	1.320	1.010	700	240	150	80

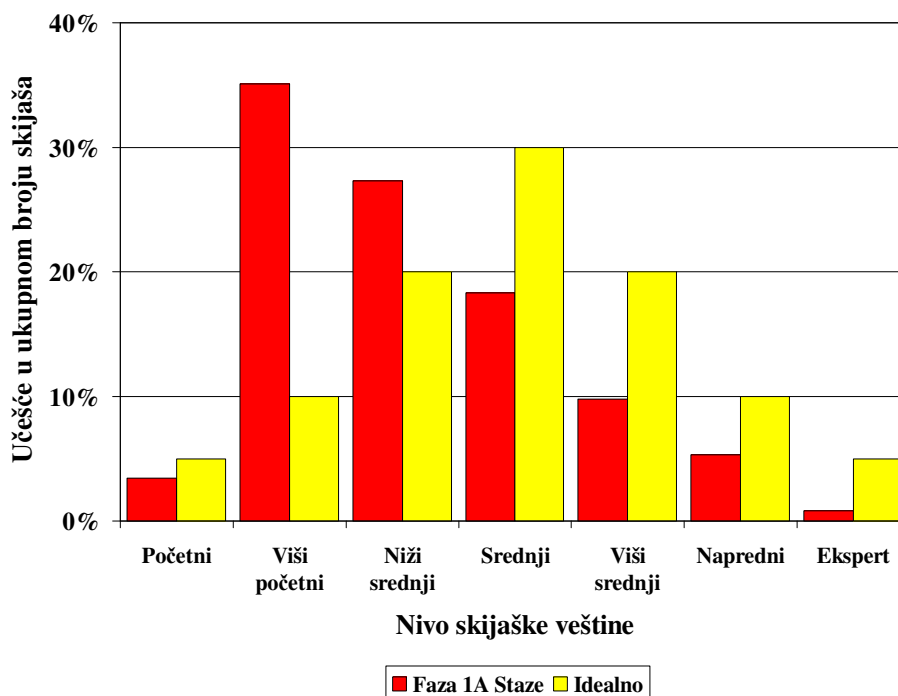
Broj lifta	13R	14	15	16	19	20	21	22R	24R	
Naziv lifta	Gobelja greben	Kneževske bare	Bela reka I	Bela reka II	Gvozđac	Duboka II	Krčmar	Mašinac		
Tip lifta	D4C	P	2C	2C	TB	D4C	2C	P	MC	TOTAL
Godina izgradnje	2009	2009	2009	2009	2009	2006	2006	2006	2006	2006
Elevacija izlazne stanice	1.926	1.917	1.360	1.859	1.911	1.900	1.972	1.770	1.715	
Elevacija polazne stanice	1.695	1.765	1.057	1.355	1.618	1.510	1.499	1.715	1.710	
Ukupna vertikalna razlika	231	152	303	504	293	390	473	55	5	4.119
Horizontalna dužina (m)	845	785	1.645	1.215	805	1.070	1.860	469	50	
Dužina staze (m)	876	800	1.673	1.315	857	1.139	1.919	472	50	18.569
Prosečan nagib staze (%)	27%	19%	18%	41%	36%	36%	25%	12%	10%	23%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	600	1.200	1.200	1.200	2.400	1.200	600	0	26.720
V.T.M./h (000)	554	91	364	605	352	936	568	33	0	6.726
Brzina užeta (m/s)	5,0	3,0	2,0	2,0	3,0	5,0	2,2	3,0	0,6	
Trajanje vožnje (min.)	2,92	4,44	13,94	10,96	4,76	3,80	14,54	2,62	1,40	
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	3.780	2.120			6.443	5.120	3.947	940		
Efikasnost ukrcavanja (%)	90%	85%	80%	80%	80%	90%	80%	85%	0%	
Redukovani pristup	0%	0%	100%	100%	1%	50%	0%	1%	0%	
SCC (skijaš/dan)	920	260	0	0	300	580	810	210	40	9.200

#### Liftovi u fazi 1a

Tabela prikazuje kapacitet i strukturu staza prema nivou skijaške veštine u Fazi 1A. Na Slici grafički se prikazuje da je predložena struktura staza još uvek neuravnotežena, prvenstveno zbog topografije terena, gde se javlja višak terena za viši početni i niži srednji nivo skijaške veštine.

Klasifikacija nivoa veštine	Hektari	Skijaši	Balans	Idealno
1 Početni	3,3	260	3,4%	5%
2 Viši početni	35,8	2.700	35,1%	10%
3 Niži srednji	35,0	2.100	27,3%	20%
4 Srednji	23,3	1.410	18,3%	30%
5 Viši srednji	16,8	750	9,8%	20%
6 Napredni	17,8	410	5,3%	10%
7 Ekspert	1,8	60	0,8%	5%
<b>UKUPNO</b>	<b>133,9</b>	<b>7.690</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prosečna Gustina=	68,7 skijaš/ha
Optimalna Gustina=	62,1 skijaš/ha
Ponderisana Gustina=	3.117 VTM/skijaš/dan



Sa aspekta smeštaja i regulacije saobraćaja faza 1a uključuje:

- Popunjavanje zone Suvog Rudišta s novim smeštajnim kapacitetima, dodavanje novih parkinga i cirkulacije saobraćaja;
- Ukupno 3.307 kreveta što s sadašnjih 4.000 kreveta čini 7.307 kreveta;
- Razvoj nove zapadne baze za dnevne skijaše u blizini podnožja lifta 1R – Sunčana Dolina;
- Izgradnja dva nova hotela na parceli 2 koji uključuju i usluge za skijaše ili se još u ovoj vazii parcela koristi za površinski parking;
- Izgradnja novih smeštajnih jedinica za više porodica (MFU) na parceli 3;
- Parcele 4 i 5 se popunjavaju s novim hotelskim smeštajem;
- Teniski centar se seli s parcele 9 na parcelu 7;
- Središnji deo novog smeštajnog centra se razvija na delu parcele 9a;

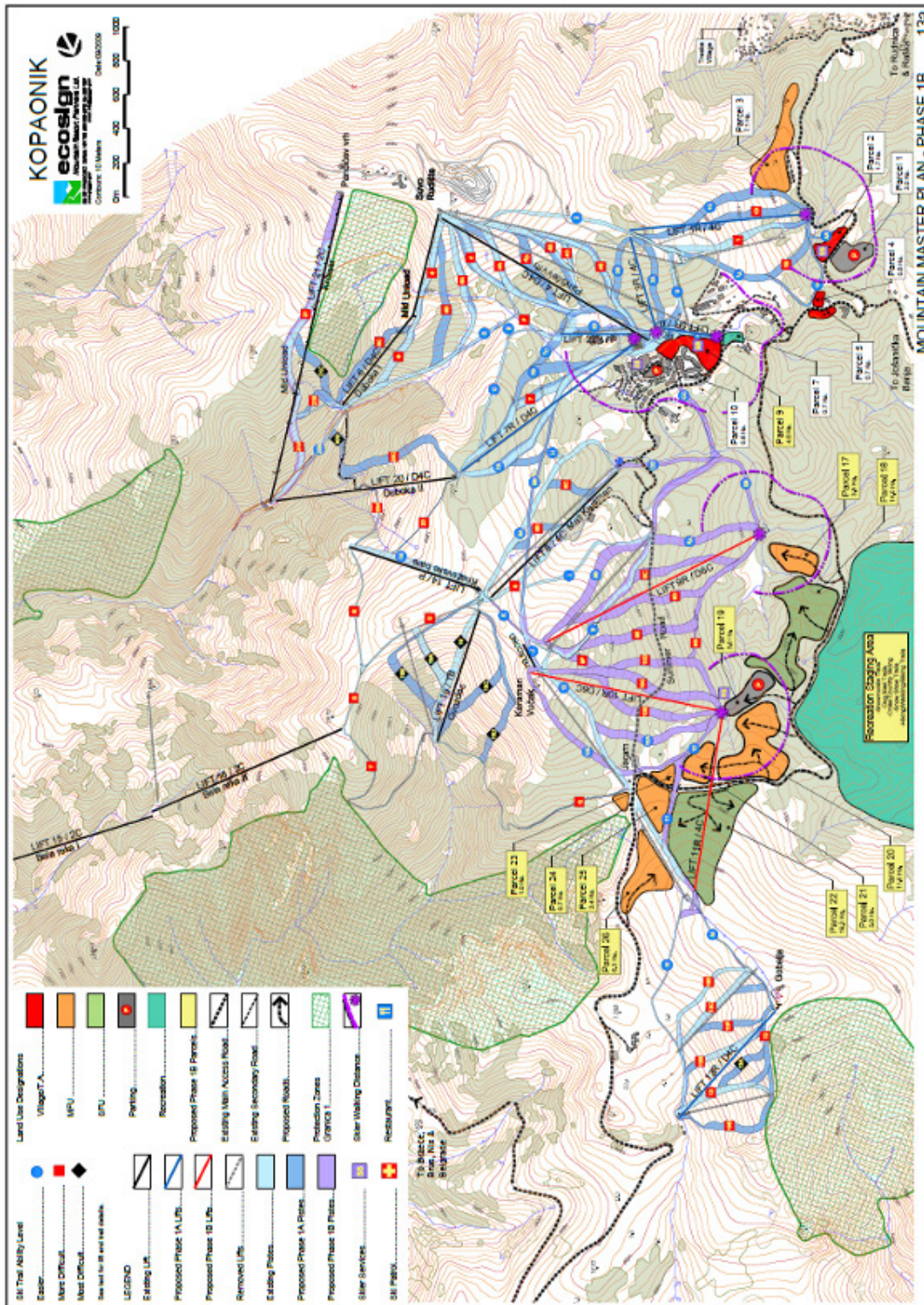
- Manji deo budućeg smeštajnog centra se razvija na parceli 9b, dok se na ostalom delu parcele privremeno pravi parking koji će se u fazi 1B pretvoriti u smeštajne kapacitete.
- Parcela 10 je mesto na kojem se sada nalazi parking koji se treba pretvoriti u parking na više razina za korisnike postojećih smeštajnih kapaciteta u cilju poboljšanja cirkulacije saobraćaja;
- Ukupan broj skijaša iz svih smeštajnih jedinica i parkinga na kraju faze 1A biće 7.763, odnosno nešto manje od ukupnog kapaciteta skijaškog sistema koji će da iznosi 9.200;
- Ovo je rezultat potrebe da se prošire kapaciteti skijaških staza na planini kako bi odgovarali kapacitetima liftova i smeštaja, a što će se delimično popraviti u fazi 1A.

### **FAZA 1B**

Faza 1B povećava prihvatni kapacitet skijališta na 11.500 skijaša po danu premeštanjem 3 postojeća lifta – Marine Vode, Karaman i Jaram. U cilju razvoja novih skijaških staza sa željenom severnom i severozapadnom orijentacijom, lociranih ispod vrha Karaman Vučak, postojeći pristupni put iz Brusa/Beograda mora biti premešten. Po završetku implementacije Faze 1B, sa dodatnih 12 novih skijaških staza, skijalište će brojati ukupno 66 staza, ukupne dužine od preko 50,8 km i površine od 178 ha.

Faza 1B	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet
	<b>Postojeći liftovi</b>									
	1R	Sunčana dolina	4C	2400	1020	20	Duboka II	D4C	2400	580
	3R	Malo jezero	4C	2000	490	21	Krčmar	2C	1200	810
	4	Pančičev vrh	D4C	2400	980	22R	Mašinac	P	600	210
	5R	Centar	P	720	60	24R		MC		40
	6	Duboka I	D4C	2400	1320	<b>Uklonjeni liftovi</b>				
	7R	Karaman greben	D4C	2400	1010	9	Marine vode	P	600	
	8	Mali Karaman	4C	1800	650	10	Karaman	P	600	
	13R	Gobelja greben	D4C	2400	920	11	Jaram	P	600	
	14	Kneževske bare	P	600	260	<b>Novi liftovi</b>				
	15	Bela reka I	2C	1200	0	9R	Marine vode	D6C	2600	1410
	16	Bela reka II	2C	1200	0	10R	Karaman	D6C	2600	1160
	19	Gvozdac	TB	1200	300	11R	Jaram	4C	2400	280
	<b>Ukupno</b>								<b>32.520</b>	<b>11.500</b>

*Faza 1b Master plana razvoja skijališta*



Kopaonik Master plan – faza 1b

Lift 9R/D6C Marine Vode

Lift 9R je rasklopivi šestosed sa inicijalnim kapacitetom od 2.600 skijaša na sat zamenjuje postojeći tanjir Marine Vode i produžava se do elevacije od 1.630 m kako bi se maksimizovao raspoloživ skijaški teren, Lift treba da bude sa maksimalnim kapacitetom od 3.200 skijaša na sat kako bi se njegov kapacitet postepeno povećavao prateći budući razvoj skijališta. Skijaši će moći da se sa Suvog Rudišta direktno spuste Veznom stazom CC, nagiba od 8-10%, do polazne stanice Lifta 9R, a Vezna staza DD obezbediće direktan pristup od polazne stanice Lifta 8, Mali Karaman.

Lift 10R/D6C Karaman

Postojeći tanjir Karaman se zamenjuje novim rasklopivim šestosedom sa inicijalnim kapacitetom od 2.600 skijaša na sat, a maksimalnim, krajnjim kapacitetom od 3.200 skijaša na sat. Linija pružanja novog lifta prostire se do prirodnog platoa u dolini ispod prevoja Jaram na elevaciji od 1.750 m. Izlazna stanica lifta je locirana jugozapadno od planinskog vrha kako bi se izbegle velike stene koje se nalaze na vrhu.

Lift 11R/4C Jaram

Postojeći tanjir Jaram, sa kapacitetom od 600 skijaša na sat, zamenjuje se novim nerasklopivim četvorosedom sa kapacitetom od 2.400 skijaša na sat. Primarna funkcija Lifta 11R je da se obezbedi ski/in ski/out pristup području razvoja smeštajnih kapaciteta na Parcelama 20 i 25 i da se olakša cirkulacija skijaša kroz rizort. Lift će takođe opslužiti staze višeg početnog nivoa skijaške veštine koje će biti korišćene od strane skijaša koji borave u novim smeštajnim kapacitetima u blizini prevoja Jaram. Razvoj ski staza u vezi sa Liftom 11R je ograničen zbog nepovoljne orijentacije (ka Suncu) i u cilju maksimizacije potencijala za razvoj smeštajnih kapaciteta. Ski Staza 11 obuhvata skijaški most u cilju sigurnog prelaska preko puta (skijaši trenutno prelaze put na prevoju Jaram).



*Prevoj Jaram između liftova 10 i 11*



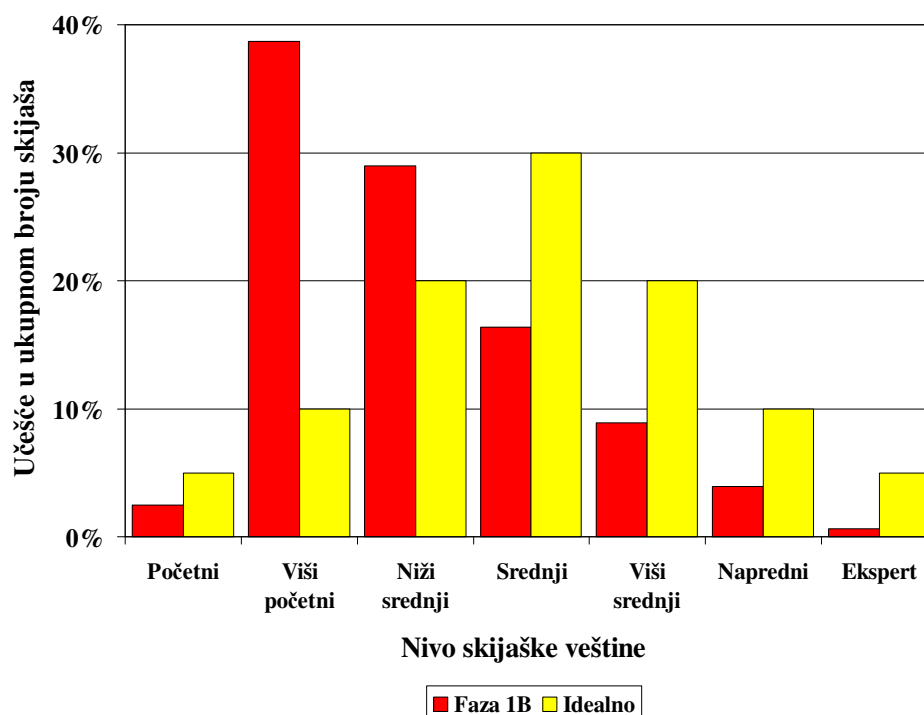
Broj lifta	1R	3R	4	5R	6	7R	8	9R	10R	11R
Naziv lifta	Sunčana dolina	Malo jezero	Pančev vrh	Centar	Duboka I	Karaman greben	Mali Karaman	Marine vode	Karaman	Jaram
Tip lifta	4C	4C	D4C	P	D4C	D4C	4C	D6C	D6C	4C
Godina izgradnje			2005		2006		2005			
Elevacija izlazne stanice	1.818	1.812	1.964	1.715	1.972	1.898	1.915	1.930	1.930	1.872
Elevacija polazne stanice	1.605	1.715	1.715	1.698	1.599	1.715	1.727	1.630	1.705	1.705
Ukupna vertikalna razlika	213	97	249	17	373	183	188	300	225	167
Horizontalna dužina (m)	1.071	582	1.405	365	1.285	1.306	1.040	1.395	1.150	1.045
Dužina staze (m)	1.092	590	1.427	365	1.338	1.319	1.057	1.427	1.172	1.058
Prosečan nagib staze (%)	20%	17%	18%	5%	29%	14%	18%	22%	20%	16%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	2.000	2.400	720	2.400	2.400	1.800	2.600	2.600	2.400
V.T.M./h (000)	511	194	598	12	895	439	338	780	585	401
Brzina užeta (m/s)	2,5	2,2	5,0	2,0	5,0	5,0	2,5	5,0	5,0	3,0
Trajanje vožnje (min.)	7,28	4,47	4,76	3,04	4,46	4,40	7,05	4,76	3,91	5,88
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	2.523	2.120	3.060	940	4.269	2.196	2.466	2.634	2.703	2.120
Efikasnost ukrcavanja (%)	85%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	85%	85%	85%
Redukovani pristup	15%	10%	20%	25%	0%	20%	20%	20%	10%	75%
<b>SCC (skijaš/dan)</b>	<b>1.020</b>	<b>490</b>	<b>980</b>	<b>60</b>	<b>1.320</b>	<b>1.010</b>	<b>650</b>	<b>1.410</b>	<b>1.160</b>	<b>280</b>

Broj lifta	13R	14	15	16	19	20	21	22R	24R	
Naziv lifta	Gobelja greben	Kneževske bare	Bela reka I	Bela reka II	Gvozdač	Duboka II	Krčmar	Mašnac		
Tip lifta	D4C	P	2C	2C	TB	D4C	2C	P	MC	TOTAL
Godina izgradnje	2009					2006				
Elevacija izlazne stanice	1.926	1.917	1.360	1.859	1.911	1.900	1.972	1.770	1.715	
Elevacija polazne stanice	1.695	1.765	1.057	1.355	1.618	1.510	1.499	1.715	1.710	
Ukupna vertikalna razlika	231	152	303	504	293	390	473	55	5	4.418
Horizontalna dužina (m)	845	785	1.645	1.215	805	1.070	1.860	469	50	
Dužina staze (m)	876	800	1.673	1.315	857	1.139	1.919	472	50	19.946
Prosečan nagib staze (%)	27%	19%	18%	41%	36%	36%	25%	12%	10%	23%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	600	1.200	1.200	1.200	2.400	1.200	600	0	32.520
V.T.M./h (000)	554	91	364	605	352	936	568	33	0	8.256
Brzina užeta (m/s)	5,0	3,0	2,0	2,0	3,0	5,0	2,2	3,0	0,6	
Trajanje vožnje (min.)	2,92	4,44	13,94	10,96	4,76	3,80	14,54	2,62	1,40	
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	3.780	2.120	0	0	6.443	5.120	3.947	940	0	
Efikasnost ukrcavanja (%)	90%	85%	80%	80%	80%	90%	80%	85%	0%	
Redukovani pristup	0%	0%	100%	100%	1%	50%	0%	0%	0%	
<b>SCC (skijaš/dan)</b>	<b>920</b>	<b>260</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>580</b>	<b>810</b>	<b>210</b>	<b>40</b>	<b>11.500</b>

Liftovi u fazi 1b

Nivo skijaške veštine	Hektari	Skijaši	Balans	Idealno
1 Početni	3,3	260	2,5%	5%
2 Viši početni	55,0	4.050	38,7%	10%
3 Niži srednji	50,8	3.040	29,0%	20%
4 Srednji	28,5	1.720	16,4%	30%
5 Viši srednji	20,7	930	8,9%	20%
6 Napredni	17,8	410	3,9%	10%
7 Ekspert	1,8	60	0,6%	5%
<b>UKUPNO</b>	<b>177,9</b>	<b>10.470</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prosečna Gustina=	64,7 skijaš/ha
Optimalna Gustina=	63,2 skijaš/ha
Ponderisana Gustina=	3.016 VTM/skijaš/dan



*Struktura staza prema skijaškoj veštini u fazi 1b*

Sa aspekta smeštaja i regulacije saobraćaja faza 1b uključuje:

- Na delu parcele 9a gdje je privremeni parking, gradi se novi smeštaj s 623 kreveta;
- Dodaje se novi pristupni put između Suvog Rudišta i Jarma/Srebrnca/Rendare s kružnim tokom i kontrolnom tačkom kod hotela Olga Dedijer na Suvom Rudištu;
- Nova rekreativna zona s uređenim stazama za sankanje, motorne sanke, skijaško trčanje, šetanje i biciklizam uz novi pristupni put u blizini podnožja lifta 10;
- Ukupno novih 3.746 kreveta u zoni Rendara/Jaram/Srebrnac ;

- Dnevni parking za skijaše u podnožju lifta 10 za 816 vozila koji može da generiše 1.942 skijaša;
- Parcele 17, 18 i 20 se razvijaju s više i jedno porodičnim jedinicama i nalaze se na udaljenosti s koje se može peške ili na skijama doći do liftova 9, 10 ili 11;
- Miks jedno i više porodičnih jedinica na parcelama 22, 23, 24, 25 i 26
- Ukupan broj skijaša na kraju faze 1 se procenjuje na 10.427 čime je smanjena razlika u odnosu na kapacitet skijaškog sistema koji iznosi 11.500.

## 5.2. Druga faza razvoja

U Fazi 2 završava se rehabilitacija postojećeg rizorta i proširuje se skijaški teren lociran u neposrednoj blizini postojećeg skijaškog područja. Na kraju implementacije Faze 2, skijalište će obuhvatiti ukupno 23 lifta sa prihvatnim kapacitetom od 14.800 skijaša dnevno. Faza 2 obuhvata izgradnju 27 novih skijaških staza, što čini ukupno 93 staze sa preko 71 km dužine i površine od 242 hektara. Mapa 14a prikazuje Fazu 2 Master plana razvoja skijališta, dok mape 14b i 14c predstavljaju Fazu 2 u kompjuterski obrađenom trodimenzionalnom prikazu.

Faza 2	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet
	<b>Postojeći liftovi</b>					<b>Uklonjeni liftovi</b>				
	1R	Sunčana dolina	4C	2400	1020	15	Bela reka I	2C	1200	
	3R	Malo jezero	4C	2000	490	16	Bela reka II	2C	1200	
	4	Pančičev vrh	D4C	2400	980	19	Gvozdac	TB	1200	
	5R	Centar	P	720	60	21	Krčmar	2C	1200	
	6	Duboka I	D4C	2400	1350					
	7R	Karaman greben	D4C	2400	950					
	8	Mali Karaman	4C	1800	610					
	11R	Jaram	4C	2400	280	<b>Novi liftovi</b>				
	13R	Gobelja greben	D4C	2400	850	2R	Suvo rudište	D4C	2400	1530
	14	Kneževske bare	P	600	260	12R	Gobelja relej	P	600	230
	20	Duboka II	D4C	2400	580	15R	Brzeće	D8G	2400	0
	22R	Mašinac	P	600	210	18R	Ledenica	4C	1800	750
	24R		MC		40	19R	Gvozdac	D4C	1800	700
	<b>Unapređenje kapaciteta</b>					21R	Krčmar	4C	2000	790
	9R	Marine vode	D6C	3200	1720	25		P	600	120
	10R	Karaman	D6C	3200	1280	26	Treska	2C	1200	0
	<b>Ukupno</b>								<b>41.720</b>	<b>14.800</b>

Faza 2 Master plana razvoja skijališta



Lift 2R/D4C

Rasklopivi četvorosedi sa kapacitetom od 2.400 skijaša na sat se predlaže iznad vikend naselja Treska na jugozapadnoj padini "Sunčane doline". Instalacija ovog lifta zavisi od potvrde o pouzdanom nivou snežnog pokrivača i neće biti izgrađen ukoliko se utvrdi da su snežni uslovi nezadovoljavajući. Polazna stanica je smeštena na relativno ravnom terenu na elevaciji od 1.610 m. Planirano je ukupno 9 staza niže srednjeg i srednjeg nivoa skijaške veštine sa kapacitetom od 1.500 skijaša po danu.

Lift 26/2C

Lift 26, kratak nerasklopivi dvosedi za čiju konstrukciju mogu da se iskoriste uklonjene instalacije, omogućava direktan prisup iz naselja Treska za nizak trošak. Lift 26 treba biti izgrađen jedino ako se dokaže izvodljivost Lifta 2R. Obzirom da je strma padina Treske neodgovarajuća za izgradnju parkinga, Lift 26 biće korišćen jedino od strane ljudi čije se vikendice nalaze na prihvatljivoj distanci (za hodanje) od polazne stanice lifta. Obzirom na nisku elevaciju i strminu padine, nema planiranih ski staza, ali ukoliko analize pokažu da snežni pokrivač postoji na elevaciji lifta, staze se mogu produžiti do Treske. Za ove produžene staze ne bi trebalo da se koristi veštačko osnežavanje i bile bi korišćene od strane naprednih skijaša samo kada to dozvole snežni uslovi. Skijaši koji se vraćaju u Tresku na kraju skijaškog dana koristili bi Lift 26 nakon spusta Stazom 2E.

Lift 12R/P

Lift 12R je tanjir dužine 390 m lociran na blagoj padini istočne orijentacije severno od prevoja Jaram. Lift 12R omogućuje pristup izvanrednim stazama za početnike kao i ski-in/ski-out pristup Parceli 26. Idealno, za izgradnju Lifta 12R biće korišćene nove instalacije namenjene isključivo dečijim liftovima, ali takođe mogu biti korišćene i uklonjene instalacije.

Lift 15R- Brzeće

Postojeći liftovi Bela Reka I i II od Brzeća do Kopaonika su nepopularni i nedovoljno korišćeni zbog nekoliko razloga:

- Instalacije su veoma stare i spore (potrebno je 25 minuta za vožnju Liftovima 15 i 16, i 5 minuta za vožnju Liftom 19)
- Staze odgovaraju skijašima višeg srednjeg i naprednog nivoa skijaške veštine obzirom da moraju da koriste Veznu stazu T koja je uzana i strma i Lift 19 (sidro koje opslužuje crne staze), ili moraju da pređu 600 m duž veznih staza S i R
- U cilju vraćanja na izlaznu stanicu Lifta Bela reka II na kraju dana, skijaški moraju da idu preko 1 km terena duž potpuno ravnih Veznih staza U i S
- Obzirom na čest nedostatak snega, nemoguće je spustiti se nazad u Brzeće

Kako bi se unapredila konekcija u rizortu, najekonomičnije rešenje je da se uvede shuttle bus između Brzeća i Kopaonika i da se uklone postojeći lifovi 15 i 16. Ukoliko Brzeće/Opština Brus želi da zadrži direktnu konekciju, postoji nekoliko mogućih rešenja:

OPCIJA A – zadržati i renovirati postojeće ski liftove Bela Reka I i II. Osnovna renoviranja obuhvatila bi ugradnju novih udobnih sedišta i kozmetička poboljšanja lifta. Takođe bi bilo moguće instalirati pokretne trake za ukrcavanje i unaprediti rad motora lifta i u cilju povećanja brzine na 2,5 m/s, što bi redukovalo trajanje vožnje za samo 5 minuta na +/- 20 minuta.

OPCIJA B – zameniti Liftove 15 i 16 sa jednim nerasklopivim liftom od 2,9 km koji bi se pružao duž postojećih liftova. Ova opcija dovela bi do trajanja vožnje od 19,5 minuta (ukoliko bi se instalirala pokretna traka za ukrcavanje) i smanjenja operativnih troškova.

OPCIJA A I B – kako bi se poboljšao pristup skijalištu u Fazi 1A se proširuje Vezna staza T u sigurnu stazu za skijaše srednjeg i višeg nivoa skijaške veštine, a u Fazi 2 se sidro Lift 19 zamenjuje sa brzim liftom. Na kraju skijaškog dana, skijašima je omogućeno da se spuste srednje zahtevnim stazama 19E i 18B, do početne stanice Lifta 18R koji ih vodi do izlazne stanice lifta kojim bi se spustili u Brzeće.

OPCIJA C – ukloniti Liftove 15 i 16 i instalirati novu rasklopuvu gondolu za 8 osoba. Gondola bi bila 4,2 km dužine sa vertikalnim usponom od 844 m sa trajanjem vožnje od 14 minuta. Izlazna stanica gondole bi bila na vrhu Karaman grebena (izlazna stanica Lifta 7R) kako bi se omogućio najbolji mogući ulaz u rizort tokom cele godina, obzirom da bi posetioci rizorta mogli da se Liftom 7 Karaman Greben spuste do Suvog Rudišta. Obzirom da bi koštala dodatnih 10 mil. Eura, gondola bi bila izvodljiva jedino ukoliko hotelijeri/drugi interesni subjekti Brzeća/Brusa imaju značajno učešće u njenom finansiranju. Takođe bi bila neophodna velika parking garaža u neposrednoj blizini polazne stanice gondole.

Primerba – Veštačko osnežavanje se ne predlaže obzirom na veoma nisku elevaciju Brzeća (+/- 1.050 m) i zbog toga što jedina skijaška staza predstavlja strmu, crnu stazu.

#### Lift 18R/4C Ledenica

Nerasklopivi četvorosed Lift 18R opslužuje skijaške staze za eksperte i napredne skijaše, a takođe omogućava vraćanje na izlaznu stanicu Bele Reke II (Lift 15, opcije A i B). Obzirom na povoljnu severnu orijentaciju i visok snežni pokrivač, polazna stanica locirana je na elevaciji od 1.445 metara. Sa kapacitetom od 1.800 skijaša na sat, ovaj lift bi opsluživao 750 skijaša.

#### Lift 19R Gvozdac

Postojeće sidro Gvozdac, strm i težak za uspon, zamenjuje se rasklopivim četvorosedom (D4C) sa premeštanjem polazne stanice na nižu elevaciju čime se maksimizuje raspoloživi skijaški teren. Izlazna stanica se premešta na višu elevaciju kako bi se eliminisao trenutni problem uspinjanja skijaša do vrha Mali Karaman (elevacija postojeće izlazne stanice sidra je previše niska!). Lift 19R treba da se instalira sa inicijalnim kapacitetom od 1.800 skijaša na sat, a trebao bi da ima maksimalni kapacitet od 2.400 skijaša na sat.

#### Lift 21R

Problem dugog trajanja vožnje od 15 minuta postojećim Liftom 21/2C (1,9 km dužine) redukuje se na prihvatljivih 7 minuta, instalacijom novog nerasklopivog četvoroseda (4C) 915 m dužine i njegovim premeštanjem na drugu lokaciju. Nova pozicija lifta

prati prirodni pad terena, omogućavajući izgradnju 4 nove skijaške staze na proširenom skijaškom terenu. Ključna je izgradnja Vezne staze 6D koja prolazi kroz “područje u I režimu zaštite” od izlazne stanice Lifta 6 do postojeće ski staze Lifta 21. Vezna staza se može probiti tokom zimskih meseci (na snegu) – nepotrebna je izgradnja puta u toku letnjih meseci / kako bi se zaštitila flora i fauna.

#### Lift 25 Tanjir

Predlaže se manji tanjir od 400 m dužine kao veza sa Parcelama 11, 13 i 15 kako bi se obezbedio direktan pristup skijaša Suvom Rudištu, te da bi se obezbedio dodatni skijaški teren za početnike.

Broj lifta	1R	2R	3R	4	5R	6	7R	8	9R	10R	11R	12R	
Naziv lifta	Sunčana dolina	Suvo rudište	Malo jezero	Pančičev vrh	Centar	Duboka I	Karaman greben	Mali Karaman	Marine vode	Karaman	Jaram	Gobelja relej	
Tip lifta	4C	D4C	4C	D4C	P	D4C	D4C	4C	D6C	D6C	4C	P	
Godina izgradnje				2005				2006			2005		
Elevacija izlazne stanice	1.818	1.935	1.812	1.964	1.715	1.972	1.898	1.915	1.930	1.930	1.872	1.865	
Elevacija polazne stanice	1.605	1.610	1.715	1.715	1.698	1.599	1.715	1.727	1.630	1.705	1.705	1.805	
Ukupna vertikalna razlika	213	325	97	249	17	373	183	188	300	225	167	60	
Horizontalna dužina (m)	1.071	1.310	582	1.405	365	1.285	1.306	1.040	1.395	1.150	1.045	385	
Dužina staze (m)	1.092	1.350	590	1.427	365	1.338	1.319	1.057	1.427	1.172	1.058	390	
Prosečan nagib staze (%)	20%	25%	17%	18%	5%	29%	14%	18%	22%	20%	16%	16%	
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	2.400	2.000	2.400	720	2.400	2.400	1.800	3.200	3.200	2.400	600	
V.T.M./h (000)	511	780	194	598	12	895	439	338	960	720	401	36	
Brzina užeta (m/s)	2,50	5,00	2,20	5,00	2,00	5,00	5,00	2,50	5,00	5,00	3,00	3,00	
Trajanje vožnje (min.)	7,28	4,50	4,47	4,76	3,04	4,46	4,40	7,05	4,76	3,91	5,88	2,16	
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	2.523	3.212	2.120	3.060	940	4.175	2.196	2.466	2.634	2.683	2.120	940	
Efikasnost ukrcavanja (%)	85%	90%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	85%	85%	85%	85%	
Redukovani pristup	15%	0%	10%	20%	25%	0%	25%	25%	20%	20%	75%	0%	
<b>SCC (skijaš/dan)</b>	<b>1.020</b>	<b>1.530</b>	<b>490</b>	<b>980</b>	<b>60</b>	<b>1.350</b>	<b>950</b>	<b>610</b>	<b>1.720</b>	<b>1.280</b>	<b>280</b>	<b>230</b>	

Broj lifta	13R	14	15R	18R	19R	20	21R	22R	24R	25	26		
Naziv lifta	Gobelja greben	Kneževske bare	Brzeće	Ledenica	Gvozđac	Duboka II		Mašinac			Treska		
Tip lifta	D4C	P	D8G	4C	D4C	D4C	4C	P	MC	P	2C	TOTAL	
Godina izgradnje	2009					2006							
Elevacija izlazne stanice	1.926	1.917	1.904	1.850	1.917	1.900	1.788	1.770	1.715	1.730	1.620		
Elevacija polazne stanice	1.695	1.765	1.060	1.445	1.550	1.510	1.499	1.715	1.710	1.668	1.475		
Ukupna vertikalna razlika	231	152	844	405	367	390	289	55	5	62	145	5.342	
Horizontalna dužina (m)	845	785	4.130	887	1.128	1.070	868	469	50	398	428		
Dužina staze (m)	876	800	4.215	975	1.186	1.139	915	472	50	403	452	24.067	
Prosečan nagib staze (%)	27%	19%	20%	46%	33%	36%	33%	12%	10%	16%	34%	23%	
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	600	2.400	1.800	1.800	2.400	2.000	600	0	600	1.200	41.720	
V.T.M./h (000)	554	91	2.026	729	661	936	578	33	0	37	174	11.704	
Brzina užeta (m/s)	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	5,0	2,2	3,0	0,6	2,0	2,0		
Trajanje vožnje (min.)	2,92	4,44	14,05	5,42	3,95	3,80	6,93	2,62	1,40	3,36	3,77		
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	3.780	2.120	0	5.751	5.529	5.120	4.346	940	0	940	0		
Efikasnost ukrcavanja (%)	90%	85%	95%	85%	90%	90%	85%	85%	0%	85%	85%		
Redukovani pristup	8%	0%	100%	0%	7%	50%	0%	0%	0%	50%	100%		
<b>SCC (skijaš/dan)</b>	<b>850</b>	<b>260</b>	<b>0</b>	<b>750</b>	<b>700</b>	<b>580</b>	<b>790</b>	<b>210</b>	<b>40</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>14.800</b>	

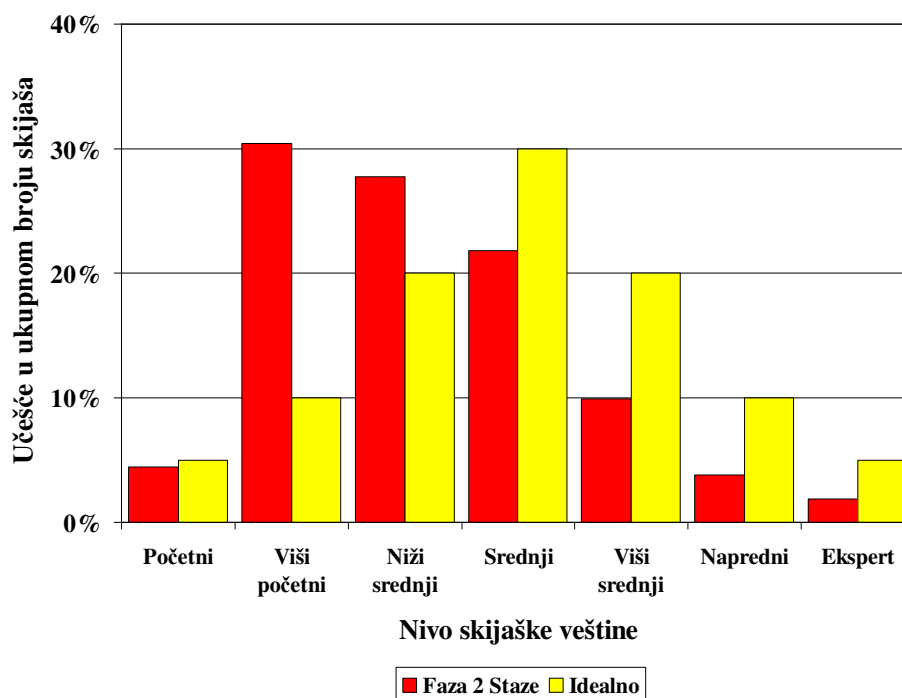
## Liftovi u fazi 2

Tabela prikazuje kapacitet i strukturu skijaških staza u Fazi 2. Slika grafički prikazuje da iako predložene staze nisu potpuno uravnotežene kada se uporede sa tržišno idealnom strukturom, učešće staza nižeg nivoa skijaške veštine je redukovano, a učešće staza višeg nivoa skijaške veštine je povećano, u odnosu na Fazu 1.



Nivo skijaške veštine	Hektari	Skijaši	Balans	Idealno
1 Početni	8,2	610	4,4%	5%
2 Viši početni	57,5	4.190	30,4%	10%
3 Niži srednji	63,6	3.810	27,7%	20%
4 Srednji	49,6	3.000	21,8%	30%
5 Viši srednji	30,5	1.370	9,9%	20%
6 Napredni	24,0	530	3,8%	10%
7 Ekspert	8,6	260	1,9%	5%
<b>UKUPNO</b>	<b>241,9</b>	<b>13.770</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prosečna Gustina=	61,3 skijaš/ha
Optimalna Gustina=	61,7 skijaš/ha
Ponderisana Gustina=	3.184 VTM/skijaš/dan



Sa aspekta smeštaja i regulacije saobraćaja faza 1b uključuje:

- Proširuje se i popunjava zona Suvog Rudišta s dodatnih 4.600 kreveta čime se kompletira s ukupno 12.590 kreveta;
- Zona Rendara/Jaram/Srebrnac se proširuje s 3.061 novih kreveta;
- Instalira se nova pristupna žičara Bela Reka – Brzeće s kapacitetom od 1.000 skijaša dnevno;
- Ukupni broj skijaša iz smeštaja povećava se na 15.113, što je tek nešto više od ukupnog kapaciteta skijaškog sistema od 14.800.

### 5.3. Treća faza razvoja

U Fazi 3 (build out) proširuje se skijaško područje ka severu i Kopanik razvija do punog potencijala – 19.000 skijaša po danu. Severno selo se razvija u blizini novih liftova. Iako su prethodni koncepti prikazali više novih liftova u severnom delu rizorta, detaljna kalkulacija skijaških staza prema nivou skijaške veštine pokazala je da u predloženom rizortu preovladavaju staze za početnike. Stoga je razvoj liftova sveden na minimalni broj liftova potreban za severno selo.

Faza 3 razvoja skijališta uključuje 7 novih ski liftova, čime se broj ski liftova u rizortu povećava na 30. Sa 31 novom skijaškom stazom, u završnoj fazi mreža ski staza obuhvataće 124 staze sa preko 95 km dužine i površine od 316 ha (kapacitet od 18.140 skijaša).

Faza 3	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet	Lift br.	Naziv lifta	Tip lifta	Kapacitet lifta	Prihvatni kapacitet
	<b>Postojeći liftovi</b>									
	1R	Sunčana dolina	4C	2400	1020	13R	Gobelja greben	D4C	2400	850
	2R	Suvo rudište	D4C	2400	1530	14	Kneževske bare	P	600	260
	3R	Malo jezero	4C	2000	490	15R	Brzeće	D8G	2400	0
	4	Pančičev vrh	D4C	2400	980	18R	Ledenica	4C	1800	750
	5R	Centar	P	720	60	19R	Gvozdac	D4C	1800	700
	6	Duboka I	D4C	2400	1350	20	Duboka II	D4C	2400	580
	7R	Karaman greben	D4C	2400	950	21R	Krčmar	4C	2000	790
	8	Mali Karaman	4C	1800	610	22R	Mašinac	P	600	210
	9R	Marine vode	D6C	3200	1730	24R		MC	0	40
	10R	Karaman	D6C	3200	1280	25		P	600	120
	11R	Jaram	4C	2400	280	26		2C	1200	0
	12R	Gobelja relej	P	600	230					
<b>Novi liftovi</b>										
	27		P	600	0	31		P	600	110
	28		D4C	2400	1280	32		D4C	2000	780
	29		D4C	2400	820	33		4C	2000	880
	30		2P	1200	320					
<b>Ukupno</b>									<b>52.920</b>	<b>19.000</b>

*Faza 3 Master plana razvoja skijališta*



### Lift 27 Tanjir

Lift 27 je tanjir dužine od 270 m u oba pravca koji omogućava pristup do i od Lifta 28. Iako će teren biti održavan sa obe strane lifta, ne preporučuje se skijanje obzirom da je teren ravan.

### Lift 28 D4C

Lift 28, veliki rasklopivi četvorosjed prvenstveno opslužuje staze severoistočne orijentacije, visoko srednjeg i naprednog nivoa skijaške veštine. Visina i kvalitet snežnog pokrivača se treba detaljno analizirati i verifikovati pre izgradnje obzirom da je početna stanica na elevaciji od 1.410 m. Skijaške staze su predložene tako da prate prirodni greben i da izbegnu strmo zasečene doline i područje I režima zaštite. U cilju prelaska preko glavne saobraćajnice, neophodna je izgradnja 4 skijaška mosta.

### Lift 29 D4C

Lift 29, rasklopivi četvorosjed obezbeđuje pristup stazama srednjeg i naprednog nivoa skijaške veštine i takođe služi kao veza između postojećeg Lifta 13R i predloženog severnog sela. Sa kapacitetom od 2.400 skijaša na sat, ovaj lift 1,8 km dužine transportuje skijaše 380 m vertikalno za samo 6 minuta. Veoma zadovoljavajuća visina i kvalitet snežnog pokrivača, glatkoća terena sa ograničenim brojem stabala i zemljani pokrivač zahtevaju minimalne troškove u izgradnji staza.

### Lift 30 2/P

Lift 30 se predlaže kao dupli tanjir (2 paralelna tanjira) u cilju obezbeđenja nisko-troškovnog rešenja za transport skijaša koji se kreću kroz skijalište u pravcu severa (jedan tanjir nema dovoljan kapacitet). Lift 30 opslužuje staze za početnike i obezbeđuje ski-in/ski-out pristup za Parcele 32 i 33.

### Lift 31 P

Lift 31P je tanjir u dužini od 230 m u neposrednoj blizini Severnog sela. Pored toga što opslužuje ski staze za početnike, Lift 31P doprinosi "animaciji" sela, stvarajući zabavnu i živahnu skijašku atmosferu. Detaljni plan ovoj područja bi uključio i pokretnu traku i škole skijanja za decu.

### Lift 32 D4C

Lift 32, rasklopivi četvorosjed, predstavlja glavni lift Severnog sela, opslužujući staze za viši početnički i niži srednji nivo skijaške veštine. Lift 32 bi trebao biti instaliran sa kapacitetom od maksimalno 2.000 skijaša na sat kako bi se obezbedilo da skijaši nižih nivoa skijaške veštine mogu da se jednostavno ukrcaju i iskrcaju sa lifta.

### Lift 33 4C

Lift 33, nerasklopivi četvorosjed sa maksimalnim kapacitetom od 2.000 skijaša na sat prvenstveno obezbeđuje ski-in/ski-out pristup potencijalnim parcelama za razvoj

smeštajnih kapaciteta koje su locirane na daljem severnom kraju rizorta. Lift takođe opslužuje dve staze višeg početnog nivoa i jednu stazu niže srednjeg nivoa.

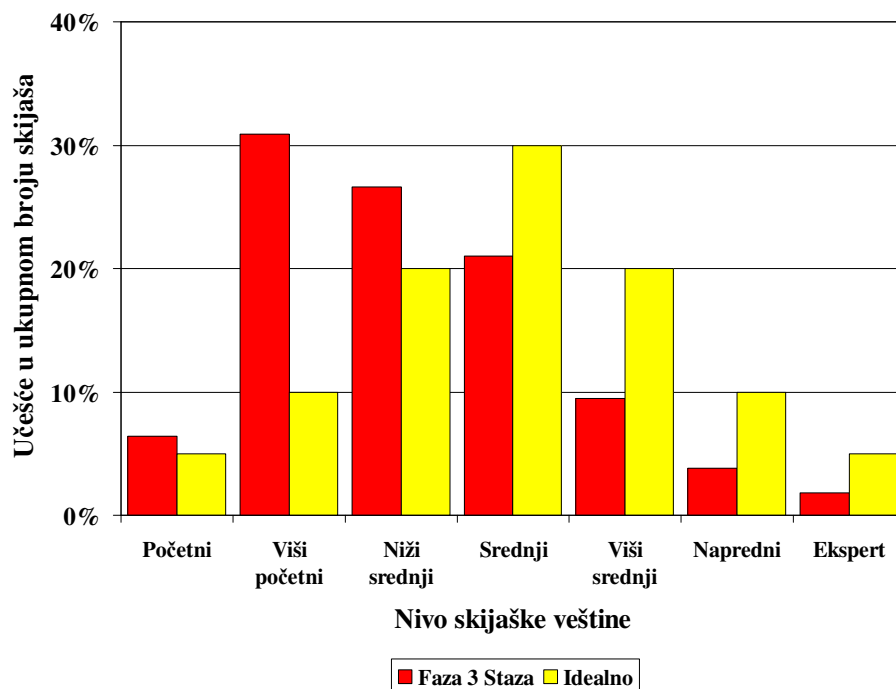
Broj lifta	1R	2R	3R	4	5R	6	7R	8	9R	10R	11R	12R	13R	14	15R
Naziv lifta	Sunčana dolina	Suvo rudište	Malo jezero	Pančičev vrh	Centar	Duboka I	Karaman greben	Mali Karaman	Marine vode	Karaman	Jaram	Gobelja relej	Gobelja greben	Kneževske bare	Brzeće
Tip lifta	4C	D4C	4C	D4C	P	D4C	D4C	4C	D6C	D6C	4C	P	D4C	P	D8G
Godina izgradnje															
Elevacija izlazne stanice	1.818	1.935	1.812	1.964	1.715	1.972	1.898	1.915	1.930	1.930	1.872	1.865	1.926	1.917	1.904
Elevacija polazne stanice	1.605	1.610	1.715	1.715	1.698	1.599	1.715	1.727	1.630	1.705	1.705	1.805	1.695	1.765	1.060
Ukupna vertikalna razlika	213	325	97	249	17	373	183	188	300	225	167	60	231	152	844
Horizontalna dužina (m)	1.071	1.310	582	1.405	365	1.285	1.306	1.040	1.395	1.150	1.045	385	845	785	4.130
Dužina staze (m)	1.092	1.350	590	1.427	365	1.338	1.319	1.057	1.427	1.172	1.058	390	876	800	4.215
Prosečan nagib staze (%)	20%	25%	17%	18%	5%	29%	14%	18%	22%	20%	16%	16%	27%	19%	20%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	2.400	2.400	2.000	2.400	720	2.400	2.400	1.800	3.200	3.200	2.400	600	2.400	600	2.400
V.T.M./h (000)	511	780	194	598	12	895	439	338	960	720	401	36	554	91	2.026
Brzina užeta (m/s)	2,5	5,0	2,2	5,0	2,0	5,0	5,0	2,5	5,0	5,0	3,0	3,0	5,0	3,0	5,00
Trajanje vožnje (min.)	7,28	4,50	4,47	4,76	3,04	4,46	4,40	7,05	4,76	3,91	5,88	2,16	2,92	4,44	14,05
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,00
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	2.523	3.212	2.120	3.060	940	4.175	2.196	2.466	2.634	2.683	2.120	940	3.780	2.120	0
Efikasnost ukrcavanja (%)	85%	90%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	85%	85%	85%	85%	90%	85%	95%
Redukovani pristup	15%	0%	10%	20%	25%	0%	25%	25%	20%	20%	75%	0%	8%	0%	100%
SCC (skijaš/dan)	<b>1.020</b>	<b>1.530</b>	<b>490</b>	<b>980</b>	<b>60</b>	<b>1.350</b>	<b>950</b>	<b>610</b>	<b>1.730</b>	<b>1.280</b>	<b>280</b>	<b>230</b>	<b>850</b>	<b>260</b>	<b>0</b>

Broj lifta	18R	19R	20	21R	22R	24R	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
Naziv lifta	Ledenica	Gvozdač	Duboka II		Mašinac			Treska								
Tip lifta	4C	D4C	D4C	4C	P	MC	P	2C	P	D4C	D4C	2P	P	D4C	4C	TOTAL
Godina izgradnje																
Elevacija izlazne stanice	1.850	1.917	1.900	1.788	1.770	1.715	1.730	1.620	1.788	1.788	1.810	1.670	1.627	1.620	1.620	
Elevacija polazne stanice	1.445	1.550	1.510	1.499	1.715	1.710	1.668	1.475	1.780	1.408	1.572	1.572	1.598	1.470	1.472	
Ukupna vertikalna razlika	405	367	390	289	55	5	62	145	8	380	238	98	29	150	148	6.393
Horizontalna dužina (m)	887	1.128	1.070	868	469	50	398	428	260	1.742	1.130	465	228	1.034	770	
Dužina staze (m)	975	1.186	1.139	915	472	50	403	452	260	1.783	1.155	475	230	1.045	784	29.799
Prosečan nagib staze (%)	46%	33%	36%	33%	12%	10%	16%	34%	3%	22%	21%	21%	13%	15%	19%	22%
Kapacitet ski lifta (skijaš/h)	1.800	1.800	2.400	2.000	600	0	600	1.200	600	2.400	2.400	1.200	600	2.000	2.000,0	52.920
V.T.M./h (000)	729	661	936	578	33	0	37	174	5	912	571	118	17	300	296,0	13.923
Brzina užeta (m/s)	3,0	5,0	5,0	2,2	3,0	0,6	2,0	2,0	3,0	5,0	5,0	2,0	3,0	5,0	2,2	
Trajanje vožnje (min.)	5,42	3,95	3,80	6,93	2,62	1,40	3,36	3,77	1,45	5,94	3,85	3,96	1,28	3,48	5,94	
Časovi rada (h/dan)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,00	7,0
V.T.M. Tražnja (skijaš/dan)	5.751	5.529	5.120	4.346	940	0	940	0	0	4.047	3.750	1.884	940	2.186	1793,14	
Efikasnost ukrcavanja (%)	85%	90%	90%	85%	85%	0%	85%	85%	0%	90%	90%	85%	85%	90%	85%	
Redukovani pristup	0%	7%	50%	0%	0%	0%	50%	100%	100%	10%	15%	15%	0%	10%	10%	
SCC (skijaš/dan)	<b>750</b>	<b>700</b>	<b>580</b>	<b>790</b>	<b>210</b>	<b>40</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.280</b>	<b>820</b>	<b>320</b>	<b>110</b>	<b>780</b>	<b>880</b>	<b>19.000</b>

Liftovi, faza 3

Nivo skijaške veštine	Hektari	Skijaši	Balans	Idealno
1 Početni	15,6	1.160	6,4%	5%
2 Viši početni	77,2	5.680	31,3%	10%
3 Niži srednji	79,8	4.790	26,4%	20%
4 Srednji	62,9	3.790	20,9%	30%
5 Viši srednji	38,1	1.710	9,4%	20%
6 Napredni	31,4	690	3,8%	10%
7 Ekspert	10,6	320	1,8%	5%
<b>TOTALS</b>	<b>315,5</b>	<b>18.140</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prosečna Gustina=	60,2 skijaš/ha
Optimalna Gustina=	62,3 skijaš/ha
Ponderisana Gustina=	3.112 VTM/skijaš/dan



*Balans staza prema skijaškoj veštini u fazi 3*

Sa aspekta smeštaja i regulacije saobraćaja faza 1b uključuje:

- Suvo Rudište je već popunjeno u fazi 2, a zona Rendara/Srebrnac/Jaram se proširuje s 5.753 kreveta za konačnih 12.560 kreveta uključujući novi smeštajni kompleks na parceli 42;
- Novi parking za dnevne skijaše na parceli 41 neposredno uz novi smeštajni kompleks na parceli 42 s kapacitetom 680 vozila i 1.618 skijaša;
- Proširuje se smeštajna sezona Brzeće – Bela Reka i daje potencijal daljih 1.000 skijaša;
- Broj skijaša iz smeštaja i parkinga doseže 18.285 s dodatnih 2.000 skijaša iz zone Bela Reka/Brzeće iznosi preko 20.000 skijaša što je u skladu sa ukupnim kapacitetom skijaškog sistema od 19.000.

## 6. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO EKONOMSKA OCENA PROJEKTA

### 6.1. Pretpostavke razvoja i poslovanja ključnih investicionih projekata

Koncept upotrebe prostora i strategije investiranja za bazno područje Kopaonika podrazumevaju izgradnju nekoliko tipova smeštajnih objekata u svakoj fazi razvoja. U nastavku se navodi kratak opis svakog pojedinog tipa objekta.

Destinacijski hotel	
Pozicioniranje	Full-service hotel, namenjen gostima koji traže odmor, relaksaciju ali i da imaju mogućnost održavanja seminara i sastanaka.
Kategorija	4 internacionalne zvezdice
Smeštajni kapaciteti	
Komforne smeštajne jedinice namenjene isključivo komercijalnom korišćenju. Mogućnost podele većih jedinica na dve manje standardne hotelske sobe. Ne postoji mogućnost prodaje smeštajnih jedinica na tržištu nekretnina.	
Sadržaji hrane i pića	Prostor za sastanke i konferencije
Glavni restoran sa ponudom doručka i a la carte jela internacionalne kuhinje i domaćih specijaliteta, lobby bar i bazenski bar.	Nekolicina manjih prostora za seminare i sastanke.
Ostali sadržaji	
Bazen i manji luksuzni trgovački sadržaji (butici, kiosk, Internet kornet) te komercijalni i uslužni sadržaji za skijaše.	



Butik hotel	
Pozicioniranje	Butik hotel namenjen individualnim gostima i porodicama, za kraće i duže boravke.
Kategorija	4+ / 5 internacionalnih zvezdica
Smeštajni kapaciteti	
Manji luksuzni objekat sa nekolicinom komfornih jedinica. Namenjene isključivo komercijalnom korišćenju. Vrhunska usluga.	
Sadržaji hrane i pića	Ostali sadržaji
Fokus na doručak u manjem gastronomskom punktu u sklopu objekta.	Oslonjen na sadržaje u centru "sela".



Hotel / Kondotel	
Pozicioniranje	Hotel s ili bez kondominijumima, za porodice i individualce koji žele relaksirajući i osvežavajući odmor.
Kategorija	3 do 4 internacionalne zvezdice
Smeštajni kapaciteti	
Objekat sadrži nekolicinu smeštajnih jedinica (od 55 do 80 m <sup>2</sup> ). Veće jedinice moguće podeliti u dve standardne hotelske sobe. Jedinice se prodaju na tržištu nekretnina, a zatim komercijalno koriste.	
Sadržaji hrane i pića	Ostali sadržaji
Tipični porodični program hrane i pića s dečjim menijima te uglom za picu i testeninu.	Oslonjen na komercijalni centar i ostale sadržaje rizorta.



Gradske kuće (Townhouses)	
Pozicioniranje	Gradske kuće za privatne vlasnike za smeštaj više porodica.
Kategorija	3+ internacionalne zvezdice
Smeštajni kapaciteti	
Nekolicina jedinica po jednom objektu. Svaka smeštajna jedinica ima 2 spavaće sobe, dnevni boravak, kupatilo i kuhinju. Namenjene tržištu nekretnina i komercijalnom korišćenju.	





<b>Chalet</b>	
<b>Pozicioniranje</b>	Kuće za smeštaj jedne porodice, namenjene za glavni odmor privatnih vlasnika više platežne moći.
<b>Kategorija</b>	3+ ili 4 internacionalne zvezdice
<b>Smeštajni kapaciteti</b>	
Svaka kuća (chalet) na 2 sprata, a sastoji se od nekoliko soba, dnevnog boravka, kuhinje, 2 kupatila i vlastitog parkinga. Namenjene tržištu nekretnina i komercijalnom korišćenju.	



Ključne pretpostavke odnosno standardni parametri razvoja predloženih smeštajnih objekata su sledeći:

	DESTINA- CIJSKI HOTEL	BUTIK HOTEL	HOTEL / KONDOTEL	GRADSKE KUĆE	CHALETI
Broj smeštajnih jedinica po ha parcele	100	100	100	25	10
Površina smeštajne jedinice (u m <sup>2</sup> )	30 - 80	65 - 85	40 - 80	70 - 90	100 - 130
Investicija po m <sup>2</sup> bruto razvijene površine (EUR)	900 - 950	900 – 1.100	800 - 900	850 - 950	900 – 1.000
Prosečna prodajna cena po m <sup>2</sup> smeštajne jedinice (EUR)	-	-	1.450	1.900	1.800
Broj dana poslovanja u godini	300	365	300	300	300
Broj dana koliko u godini jedinice koriste vlasnici (kupci)	-	-	40	50	60

U nastavku su navedene pretpostavke koje predstavljaju osnov za projekcije poslovanja ključnih investicijskih projekata.

#### A. INVESTICIJE

- procena potrebnog iznosa ulaganja potrebnog za izgradnju svih planiranih sadržaja bazira se na uobičajenim troškovima gradnje objekata sličnih karakteristika u Jugoistočnoj Evropi, korigovanim za specifičnosti srpskog tržišta;
- fokus je na hotelske objekte sa prosečno 3+ do 4 internacionalne zvezdice, uz iznimku butik hotela više kategorije, uz koje se razvija nekoliko objekata apartmansko-rezidencijalnog tipa koji povećavaju smeštajnu ponudu destinacije;

- predložene investicije se baziraju na benčmark analizi sličnih hotelskih projekata u regionu uvažavajući lokalne standarde;
- kondoteli, gradske kuće i chaleti se povezuju sa poslovanjem nekretninama, a zbog upravljanja rizicima i time lakšeg pribavljanja investitora u uslovima još uvek ograničenog tržišta;
- planiraju se sadržaji dodate vrednosti - teniski centar, destinacijski centar sa komercijalnim sadržajima i drugo, a čija je realizacija povezana i s jakom ulogom javnog sektora, to jest sadašnjih i potencijalno osnovanih javnih institucija (kao npr. teniski klub i sl.);
- procena ulaganja u skijaški centar bazirana je na osnovu planiranog broja skijaških staza i njihovog prihvatnog potencijala kao i specifičnostima planinske infrastrukture i sadržaja koje valja izgraditi, upoređeno sa sličnim projektima u svetu kao i budućim u regionu;
- planiraju se investicije u javnu infrastrukturu prema nalazima GUP-a i Regulacionog urbanističkog plana uz dodatak javnih i javno / privatnih investicija u uređenje resorta (pejsažno uređenje, osvetljavanje, označavanje i dr.).

## B. PRIHODI

- prosečno realizovane cene po vrstama smeštajnih kapaciteta planiraju se na osnovu analize tržišta na području srednjeg i jugoistočnog evropskog okruženja projekta umanjene za 5 - 10%;
- zauzetost smeštajnih jedinica se planira na osnovu analize tržišta evropskog okruženja umanjeno za 10%;
- procena odnosa smeštajnih prihoda i ostalih prihoda planirana je za svaki objekat posebno a na bazi uobičajene internacionalne prakse i standarda unutar predloženih tipova i kategorija objekata;
- prodajne cene u poslovanju nekretninama planirane su na osnovu analize tržišta sličnih projekata u širem okruženju pri čemu se cene jedinica razlikuju ovisno o njihovoj kvaliteti i sadržajima;
- u većini smeštajnih objekata predložena je prodaja jedinica privatnim vlasnicima po principu kondominijuma. Vlasnici koriste jedinice 40 do 60 dana godišnje ovisno o tipu smeštajnog objekta, a preostali dio godine jedinice su u komercijalnoj upotrebi.

## C. TROŠKOVI

- uvažavanje troškovnih standarda međunarodne hotelske industrije;
- uvažavanje udela troškovnih kategorija u srpskoj hotelskoj industriji;
- primena metodologije USALI (jedinstveni sistem računovodstva za smeštajnu industriju);
- primena standarda zapošljavanja prema kategoriji / sobi koji su internacionalno prihvatljivi i uvećanih do 10% za prilike Srbije;

- u primenjenom modelu sa kondominijumima, vlasnicima jedinica se plaća godišnja naknada koja se svake godine obračunava u iznosu od 40% operativnog prihoda minus deo troškova komercijalnog operiranja tim smeštajnim jedinicama koji se prevaljuje na vlasnike. Obuhvat troškova koji se prevaljuju na vlasnike jedinica ovisi o vrstama sadržaja koje pojedini objekt nudi.

Uz pretpostavku 3. odnosno 4. godine nakon otvaranja objekata kao stabilizovane te uzimajući u obzir razvoj u različitim fazama, tržišne performanse smeštajnih objekata istog tipa mogu porasti za 10% prelaskom u sledeću fazu razvoja. Na bazi internacionalnih standarda uz uvažavanje uslova u okruženju projekta, pretpostavili smo sledeće performanse smeštajnih objekata u stabilizovanoj godini:

	DESTINA- CIJSKI HOTEL	BUTIK HOTEL	HOTEL / KONDOTEL	GRADSKE KUĆE	CHALETI
PERFORMANSE U STABILIZOVANOJ GODINI (3./4. godina od otvaranja objekta)					
Struktura noćenja po kanalima prodaje (%):					
individualci	40%	80%	60%	80%	100%
grupe	40%	20%	10%	20%	-
alotmani	20%	-	30%	-	-
Struktura noćenja po zemljama porekla gostiju (%):					
Srbija	40%	30%	50%	60%	50%
JI Evropa	30%	30%	35%	30%	30%
Zapadna Evropa	30%	40%	15%	10%	20%
Godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	45%	60%	35%	35%	43%
Prosječna realizovana cena smeštajne jedinice, ovisno o fazama razvoja (EUR)	120	140	85 - 103	100 - 121	170 - 206
Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu (%)	65%	75%	70%	98%	98%
F&B plan	noćenje s doručkom	noćenje s doručkom	noćenje s doručkom	noćenje	noćenje
Godišnji operativni prihod po smeštajnoj jedinici ovisno o fazama razvoja (hiljade EUR)	25 - 30	35 - 45	15 - 20	10 - 20	20 - 35
Učešće bruto operativne dobiti (GOP-a) u ukupnom prihodu (%)	40%	45%	48%	70%	80%

Predviđeno poslovanje objekata prikazano je detaljno po fazama razvoja u sledećem poglavlju za prvu godinu nakon perioda uvođenja projekata na tržište tzv. stabilizovanu godinu.

Sve finansijske projekcije se baziraju na postojećim makroekonomskim uslovima u Srbiji, kao i na tržišnim pretpostavkama koje uključuju aktualni tržišni status i predviđene trendove na tržištu bez većih tržišnih previranja.

Prihodi i troškovi su u bilansima uspeha prikazani u neto iznosima te ne uključuju porez na dodatu vrednost. Finansijski iznosi su svi prikazani u evrima i stalnim (neinflacioniranim) cenama.

## 6.2. Pregled ključnih projekata

U nastavku se navode projekcije potrebnih ulaganja i bilanse uspeha u stabilizovanoj godini za ključne projekte baznog područja kao i skijaški centar prema predloženom konceptu i fazama razvoja.

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE		Parcela 2	Faza 1A
<b>Destinacijski hoteli</b>			
NETO SMEŠTAJ (m <sup>2</sup> )			14,630
UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )			25,650
Procenjena investicija ukupno (EUR)			23,598,000
<i>po ključu</i>			77,118
<i>po m<sup>2</sup></i>			920
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
broj jedinica			306
broj kreveta			976
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)			45.0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)			110.00
prosečna cena noćenja (EUR)			58.25
prodane smeštajne jedinice			50,261
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			1.89
noćenja			94,920
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>5,528,655</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>2,976,968</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>8,505,623</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>			49.50
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>			27,796
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>			65%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>5,103,374</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)			2,126,406
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>			25.0%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>			0.65
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>			199
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>3,402,249</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>			40%
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>			<b>425,281</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>2,976,968</b>

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcela 3

Faza 1A

<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	
NETO SMEŠTAJ (m <sup>2</sup> )	10.561
UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )	12.674
Procenjena investicija ukupno (EUR)	11.406.150
<i>po ključu</i>	91.800
<i>po m<sup>2</sup></i>	900
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	124
broj kreveta	750
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	100,00
prosečna cena noćenja (EUR)	29,39
prodane smeštajne jedinice	15.873
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,40
noćenja	54.000
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.587.294</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>32.394</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>1.619.688</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<i>35,00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<i>13.036</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>98%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>485.906</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	145.772
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>9,0%</i>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<i>0,10</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>12</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.133.781</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>70%</i>
Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)	259.150
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>80.984</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>793.647</b>
<b>PRODAJA SMEŠTAJNIH JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	124
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	85
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.900,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>20.066.375</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	<i>161.500</i>

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcele 4 i 5

Faza 1A

<b>Butik hoteli</b>	
NETO SMEŠTAJ (m <sup>2</sup> )	8,138
UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )	13,563
Procenjena investicija ukupno (EUR)	13,563,000
<i>po ključu</i>	62,792
<i>po m<sup>2</sup></i>	1,000
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	216
broj kreveta	543
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	60.0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	130.00
prosečna cena noćenja (EUR)	116.73
prodane smeštajne jedinice	47,304
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1.11
noćenja	52,680
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>6,149,520</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>2,049,840</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>8,199,360</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<i>78.00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<i>37,960</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>75%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>4,509,648</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	1,926,850
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>23.5%</i>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<i>0.75</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>162</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3,689,712</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>45%</i>
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>409,968</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>3,279,744</b>

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcela 7

Faza 1A

<b>Teniski centar</b>	
BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )	6.000
Procenjena investicija ukupno (EUR)	60.000
<i>po m<sup>2</sup></i>	10
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
maksimalni kapacitet (broj časova dnevno za sve terene)	320
mogući broj dana igranja	215
prosečna zauzetost terena (%)	55%
godišnji broj najмова terena	37.840
prosečna cena najma terena za 1 čas (EUR)	14
<b>PRIHOD NAKNADA ZA NAJAM TENIS TERENA (EUR)</b>	<b>529.760</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>158.928</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>688.688</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>309.910</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	68.869
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>10,0%</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>8</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>378.778</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>55%</i>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	34.434
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>344.344</b>

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcela 9b

Faza 1A

<b>Hoteli / Kondoteli i komercijalni centar "sela"</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>15.566</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>27.975</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>24.338.250</b>
<i>po ključu</i>	<b>108.183</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>870</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	225
broj kreveta	1.038
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	85,00
prosečna cena noćenja (EUR)	24,22
prodane smeštajne jedinice	28.740
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,51
noćenja	100.863
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>2.442.925</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI uklj. prihod najma komercijalnih sadržaja (EUR)</b>	<b>1.315.421</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>3.758.345</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>29,75</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>16.706</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	65%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.804.006</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	883.211
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	23,5%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,40
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	90
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.954.340</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	52%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	601.335
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>187.917</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.165.087</b>
<b>PRODAJA KONDO JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	180
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	70
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.450,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>18.267.800</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	101.500

KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI - FAZA 1A							
	SUVO RUDIŠTE					UKUPNO novi sadržaji	Postojeći smeštajni objekti
	Destinacijski hoteli	Gradske kuće (Townhouses)	Butik hoteli	Teniski centar	Hoteli / Kondoteli i komercijalni centar "sela"		
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	25,650	12,674	13,563	6,000	27,975	85,862	
Broj jedinica koje se prodaju	306	124	216	-	180	826	
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	48	85	38	-	70	55	
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	0	1,900	0	-	1,450	838	
Prihod prodaje imovine (u EUR)	0	20,066,375	0	-	18,267,800	38,334,175	
Ukupna investicija (u EUR)	23,598,000	11,406,150	13,563,000	60,000	24,338,250	72,965,400	
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	77,118	91,800	62,792	-	108,183	83,751	
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	920	900	1,000	10	870	850	
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA							
Broj kreveta	976	750	543	-	1,038	3,307	4,000
Broj smeštajnih jedinica	306	124	216	-	225	871	
Prodane sobe	50,261	15,873	47,304	-	28,740	142,178	
Stopa zauzetosti soba (u %)	45.0%	35.0%	60.0%	-	35.0%	44.7%	
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1.89	3.40	1.11	-	3.51	2.13	
Broj noćenja	94,920	54,000	52,680	-	100,863	302,463	363,600
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	110	100	130	-	85	110	
Prihod smeštaja (u EUR)	5,528,655	1,587,294	6,149,520	-	2,442,925	15,708,393	
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	50	35	78	-	30	49	
Ostali operativni prihodi (u EUR)	2,976,968	32,394	2,049,840	688,688	1,315,421	7,063,311	
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	8,505,623	1,619,688	8,199,360	688,688	3,758,345	22,771,704	
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	27,796	13,036	37,960	-	16,706	26,138	
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	199	12	162	8	90	471	
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0.65	0.10	0.75	-	0.40	0.54	
GOP (u EUR)	3,402,249	1,133,781	3,689,712	378,778	1,954,340	10,558,861	
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	40.0%	70.0%	45.0%	55.0%	52.0%	46.4%	
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	0	259,150	0	-	601,335	860,485	
EBITDA (u EUR)	2,976,968	793,647	3,279,744	344,344	1,165,087	8,559,790	
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	35.0%	49.0%	40.0%	50.0%	31.0%	37.6%	



KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcela 9a

Faza 1B

<b>Kondoteli</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>9.345</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>16.375</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>14.246.250</b>
<i>po ključu</i>	<b>105.507</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>870</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	135
broj kreveta	623
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	85,00
prosečna cena noćenja (EUR)	24,22
prodane smeštajne jedinice	17.250
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,51
noćenja	60.537
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.466.225</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>628.382</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>2.094.608</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>29,75</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>15.513</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<b>70%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.089.196</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	<b>565.544</b>
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<b>27,0%</b>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<b>0,40</b>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<b>54</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.005.412</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<b>48%</b>
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	<b>293.245</b>
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>104.730</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>607.436</b>
<b>PRODAJA KONDO JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	135
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	70
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.450,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>13.705.250</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	<b>101.500</b>

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele 17,20,21,23,24,25,pola 26

Faza 1B

<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>35.913</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>43.095</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>38.785.500</b>
<i>po ključu</i>	<b>91.800</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>900</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	423
broj kreveta	2.410
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	100,00
prosečna cena noćenja (EUR)	30,01
prodane smeštajne jedinice	53.974
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,33
noćenja	179.880
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>5.397.438</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>110.152</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>5.507.589</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>35,00</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>13.036</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<b>98%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.652.277</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	<b>495.683</b>
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<b>9,0%</b>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<b>0,10</b>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<b>42</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.855.313</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<b>70%</b>
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	<b>881.214</b>
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>275.379</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.698.719</b>
<b>PRODAJA SMEŠTAJNIH JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	423
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	85
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.900,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>68.233.750</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	<b>161.500</b>

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele 18 i 22

Faza 1B

<b>Chaleti</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>20.040</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>22.044</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>20.941.800</b>
<i>po ključu</i>	<b>125.400</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>950</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	167
broj kreveta	1.336
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	43,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	170,00
prosečna cena noćenja (EUR)	69,54
prodane smeštajne jedinice	26.211
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,44
noćenja	64.080
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>4.455.811</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>90.935</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>4.546.745</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>73,10</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>27.226</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>909.349</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	77.295
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	1,7%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,04
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	7
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.637.396</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	80%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	954.817
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>227.337</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.455.243</b>
<b>PRODAJA CHALETA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	167
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	120
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.800,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>36.072.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	216.000

KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI - FAZA 1B				
	SUVO RUDIŠTE	RENDARA / SREBRNAC / JARAM		UKUPNO novi sadržaji
	Kondoteli	Gradske kuće (Townhouses)	Chaleti	
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	16.375	43.095	22.044	81.514
Broj jedinica koje se prodaju	135	423	167	725
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	70	85	120	95
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.450	1.900	1.800	1.717
Prihod prodaje imovine (u EUR)	13.705.250	68.233.750	36.072.000	118.011.000
Ukupna investicija (u EUR)	14.246.250	38.785.500	20.941.800	73.973.550
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	105.507	91.800	125.400	102.099
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	870	900	950	907
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA				
Broj kreveta	623	2.410	1.336	4.369
Broj smeštajnih jedinica	135	423	167	725
Prodane sobe	17.250	53.974	26.211	97.435
Stopa zauzetosti soba (u %)	35,0%	35,0%	43,0%	36,8%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,51	3,33	2,44	3,13
Broj noćenja	60.537	179.880	64.080	304.497
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	85	100	170	116
Prihod smeštaja (u EUR)	1.466.225	5.397.438	4.455.811	11.319.473
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	30	35	73	43
Ostali operativni prihodi (u EUR)	628.382	110.152	90.935	829.469
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	2.094.608	5.507.589	4.546.745	12.148.942
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	15.513	13.036	27.226	16.768
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	54	42	7	103
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,40	0,10	0,04	0,14
GOP (u EUR)	1.005.412	3.855.313	3.637.396	8.498.121
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	48,0%	70,0%	80,0%	69,9%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	293.245	881.214	954.817	2.129.276
EBITDA (u EUR)	607.436	2.698.719	2.455.243	5.761.398
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	29,0%	49,0%	54,0%	47,4%

KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI - FAZA 1						
	FAZA 1A	FAZA 1B	UKUPNO novi sadržaji	SUVO RUDIŠTE	RENDARA / SREBRNAC / JARAM	Postojeći smeštajni objekti
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	85,862	81,514	167,376	102,237	65,139	
Broj jedinica koje se prodaju	826	725	1,551	961	590	
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	55	95	79	56	96	
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	838	1,717	1,277	960	1,850	
Prihod prodaje imovine (u EUR)	38,334,175	118,011,000	156,345,175	52,039,425	104,305,750	
Ukupna investicija (u EUR)	72,965,400	73,973,550	146,938,950	87,211,650	59,727,300	
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	83,751	102,099	92,081	86,670	101,319	
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	850	907	878	853	917	
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA						
Broj kreveta	3,307	4,369	7,676	3,930	3,746	4,000
Broj smeštajnih jedinica	871	725	1,596	1,006	590	
Prodane sobe	142,178	97,435	239,612	159,427	80,185	
Stopa zauzetosti soba (u %)	35.0%	35.0%	41.1%	43.4%	37.3%	
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)			2.53	2.28	3.04	
Broj noćenja	302,463	304,497	606,960	363,000	243,960	363,600
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	110	116	113	108	123	
Prihod smeštaja (u EUR)	15,708,393	11,319,473	27,027,867	17,174,619	9,853,248	
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	49	43	46	47	46	
Ostali operativni prihodi (u EUR)	7,063,311	829,469	7,892,780	7,691,693	201,087	
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	22,771,704	12,148,942	34,920,647	24,866,312	10,054,335	
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	26,138	16,768	21,884	24,712	17,056	
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	471	103	574	525	49	
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0.54	0.14	0.36	0.52	0.08	
GOP (u EUR)	10,558,861	8,498,121	19,056,981	11,564,272	7,492,709	
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	46.4%	69.9%	54.6%	46.5%	74.5%	
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	860,485	2,129,276	2,989,761	1,153,730	1,836,031	
EBITDA (u EUR)	8,559,790	5,761,398	14,321,188	9,167,226	5,153,961	
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	37.6%	47.4%	41.0%	36.9%	51.3%	

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcele 6,8,11,13

Faza 2

<b>Hoteli / Kondoteli</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>45.907</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>73.238</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>63.717.060</b>
<i>po ključu</i>	<b>132.744</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>870</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	480
broj kreveta	2.187
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	93,50
prosečna cena noćenja (EUR)	26,98
prodane smeštajne jedinice	61.320
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,47
noćenja	212.520
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>5.733.420</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>2.457.180</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>8.190.600</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>32,73</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>17.064</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<b>70%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>4.259.112</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	<b>2.211.462</b>
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<b>27,0%</b>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<b>0,40</b>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<b>192</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.931.488</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<b>48%</b>
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	<b>1.146.684</b>
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>409.530</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.375.274</b>
<b>PRODAJA KONDO JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	384
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	80
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.450,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>44.544.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	<b>116.000</b>

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcele 12 i 15

Faza 2

<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>26.988</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>32.385</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>29.146.500</b>
<i>po ključu</i>	<b>91.800</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>900</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	318
broj kreveta	1.905
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	110,00
prosečna cena noćenja (EUR)	32,53
prodane smeštajne jedinice	40.561
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,38
noćenja	137.160
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>4.461.669</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>91.054</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>4.552.723</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>38,50</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>14.339</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.365.817</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	409.745
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	9,0%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,10
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	32
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.186.906</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	70%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	728.436
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>227.636</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.230.834</b>
<b>PRODAJA SMEŠTAJNIH JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	318
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	85
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.900,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>51.276.250</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	161.500

KOPAONIK - SUVO RUDIŠTE

Parcele 14 i 16

Faza 2

<b>Chaleti</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>8.520</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>9.372</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>8.903.400</b>
<i>po ključu</i>	<b>125.400</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>950</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	71
broj kreveta	568
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	43,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	187,00
prosečna cena noćenja (EUR)	76,50
prodane smeštajne jedinice	11.143
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,44
noćenja	27.240
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>2.083.825</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>42.527</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>2.126.352</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>80,41</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>29.949</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>425.270</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	36.148
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	1,7%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,04
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	3
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.701.082</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	80%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	446.534
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>106.318</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.148.230</b>
<b>PRODAJA CHALETA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	71
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	120
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.800,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>15.336.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	216.000



KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele druga polovina 26,28,30

Faza 2

<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>10.838</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>13.005</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>11.704.500</b>
<i>po ključu</i>	<b>91.800</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>900</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	128
broj kreveta	765
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	110,00
prosečna cena noćenja (EUR)	32,53
prodane smeštajne jedinice	16.288
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,38
noćenja	55.080
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.791.694</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>36.565</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>1.828.259</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>38,50</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>14.339</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>548.478</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	164.543
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	9,0%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,10
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	13
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.279.781</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	70%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	292.521
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>91.413</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>895.847</b>
<b>PRODAJA SMEŠTAJNIH JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	128
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	85
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.900,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>20.591.250</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	161.500

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcela 29

Faza 2

<b>Gradske kuće drugih investitora (Townhouses)</b>	
NETO SMEŠTAJ (m <sup>2</sup> )	26.775
UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )	32.130
Procenjena investicija drugih ukupno (EUR)	28.917.000
<i>po ključu</i>	91.800
<i>po m<sup>2</sup></i>	900
broj jedinica	315
broj kreveta	2.000
noćenja	144.000
<b>PRODAJA ZEMLJIŠTA ZA GRADNJU (REAL ESTATE)</b>	
ukupna površina (m <sup>2</sup> )	180.000
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	50,00
<b>PRIHOD PRODAJE (EUR)</b>	<b>9.000.000</b>

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele 27 i 31

Faza 2

<b>Chaleti</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>4.440</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>4.884</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>4.639.800</b>
<i>po ključu</i>	<b>125.400</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>950</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	37
broj kreveta	296
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	43,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	187,00
prosečna cena noćenja (EUR)	76,05
prodane smeštajne jedinice	5.807
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,46
noćenja	14.280
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.085.937</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>22.162</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>1.108.099</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>80,41</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>29.949</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>221.620</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	18.838
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	1,7%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,04
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	1
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>886.479</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	80%
Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)	232.701
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>55.405</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>598.373</b>
<b>PRODAJA CHALETA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	37
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	120
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.800,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>7.992.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	216.000

KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI - FAZA 2									
	SUVO RUDIŠTE			RENDARA / SREBRNAC / JARAM			UKUPNO	SUVO RUDIŠTE	RENDARA / SREBRNAC / JARAM
	Hoteli / Kondoteli	Gradske kuće (Townhouses)	Chaleti	Gradske kuće (Townhouses)	Gradske kuće drugih investitora (Townhouses)	Chaleti			
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	73.238	32.385	9.372	13.005	32.130	4.884	165.014	114.995	50.019
Broj jedinica koje se prodaju	384	318	71	128	0	37	937	773	165
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	80	85	120	85	180.000	120	90	84	123
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.450	1.900	1.800	1.900	-	1.800	1.770	1.717	1.850
Prihod prodaje imovine (u EUR)	44.544.000	51.276.250	15.336.000	20.591.250	9.000.000	7.992.000	148.739.500	111.156.250	37.583.250
Ukupna investicija (u EUR)	63.717.060	29.146.500	8.903.400	11.704.500	28.917.000	4.639.800	147.028.260	101.766.960	45.261.300
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	132.744	91.800	125.400	91.800	91.800	125.400	109.071	117.176	94.393
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	870	900	950	900	900	950	891	885	905
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA									
Broj kreveta	2.187	1.905	568	765	2.000	296	7.721	4.660	3.061
Broj smeštajnih jedinica	480	318	71	128	315	37	1.348	869	480
Prodane sobe	61.320	40.561	11.143	16.288	40.241	5.807	175.361	113.024	62.337
Stopa zauzetosti soba (u %)	35,0%	35,0%	43,0%	35,0%	35,0%	43,0%	35,6%	35,7%	35,6%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,47	3,38	2,44	3,38	3,58	2,46	3,37	3,33	3,42
Broj noćenja	212.520	137.160	27.240	55.080	144.000	14.280	590.280	376.920	213.360
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	94	110	187	110	0	187	86	109	46
Prihod smeštaja (u EUR)	5.733.420	4.461.669	2.083.825	1.791.694	0	1.085.937	15.156.545	12.278.914	2.877.631
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	33	39	80	39	0	80	31	39	16
Ostali operativni prihodi (u EUR)	2.457.180	91.054	42.527	36.565	0	22.162	2.649.489	2.590.762	58.727
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	8.190.600	4.552.723	2.126.352	1.828.259	0	1.108.099	17.806.033	14.869.675	2.936.358
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	17.064	14.339	29.949	14.339	0	29.949	13.209	17.121	6.124
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	192	32	3	13	0	1	241	227	14
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,40	0,10	0,04	0,10	0,00	0,04	0,18	0,26	0,03
GOP (u EUR)	3.931.488	3.186.906	1.701.082	1.279.781	0	886.479	10.985.736	8.819.476	2.166.260
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	48,0%	70,0%	80,0%	70,0%	-	80,0%	61,7%	59,3%	73,8%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	1.146.684	728.436	446.534	292.521	0	232.701	2.846.876	2.321.654	525.222
EBITDA (u EUR)	2.375.274	2.230.834	1.148.230	895.847	0	598.373	7.248.559	5.754.339	1.494.220
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	29,0%	49,0%	54,0%	49,0%	-	54,0%	40,7%	38,7%	50,9%

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele 33,36,39

Faza 3

<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>28.688</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>34.425</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>30.982.500</b>
<i>po ključu</i>	<b>91.800</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>900</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	338
broj kreveta	2.025
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	121,00
prosečna cena noćenja (EUR)	35,78
prodane smeštajne jedinice	43.116
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,38
noćenja	145.800
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>5.216.991</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>106.469</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>5.323.460</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>42,35</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>15.773</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<b>98%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.597.038</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	<b>479.111</b>
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<b>9,0%</b>
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	<b>0,10</b>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<b>34</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.726.422</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<b>70%</b>
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	<b>851.754</b>
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>266.173</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.608.495</b>
<b>PRODAJA SMEŠTAJNIH JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	338
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	85
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.900,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>54.506.250</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	<b>161.500</b>

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcele 32,34,35,37,38,40

Faza 3

<b>Chaleti</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>30.720</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>33.792</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>32.102.400</b>
<i>po ključu</i>	<b>125.400</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>950</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	256
broj kreveta	2.048
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	43,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	205,70
prosečna cena noćenja (EUR)	84,20
prodane smeštajne jedinice	40.179
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,44
noćenja	98.160
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>8.264.861</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>168.671</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>8.433.532</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>88,45</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>32.943</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	98%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.686.706</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	143.370
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	1,7%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,04
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	10
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>6.746.826</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	80%
Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)	1.771.042
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>421.677</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>4.554.107</b>
<b>PRODAJA CHALETA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	256
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	120
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.800,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>55.296.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	216.000

KOPAONIK - RENDARA / SREBRNAC / JARAM

Parcela 42

Faza 3

<b>Hoteli / Kondoteli</b>	
<b>NETO SMEŠTAJ (m<sup>2</sup>)</b>	<b>33.600</b>
<b>UKUPNA BRUTO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>53.333</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>46.400.000</b>
<i>po ključu</i>	<b>110.476</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>870</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
broj jedinica	420
broj kreveta	1.680
godišnja zauzetost smeštajnih jedinica (%)	35,0%
prosečna cena smeštajne jedinice (ADR u EUR)	102,85
prosečna cena noćenja (EUR)	33,79
prodane smeštajne jedinice	53.655
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,04
noćenja	163.320
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>5.518.417</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>2.365.036</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>7.883.453</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. smeštajnoj jedinici (RevPAR u EUR)</i>	<b>36,00</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (EUR)</i>	<b>18.770</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	70%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>4.099.395</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	2.128.532
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	27,0%
<i>Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici</i>	0,40
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	168
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.784.057</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	48%
<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>	1.103.683
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>	<b>394.173</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.286.201</b>
<b>PRODAJA KONDO JEDINICA (REAL ESTATE)</b>	
broj jedinica	336
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	80
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.450,00
<b>PRIHOD PRODAJE JEDINICA (EUR)</b>	<b>38.976.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena jedinice (EUR)</i>	116.000

<b>KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI - FAZA 3</b>				
	<b>RENDARA / SREBRNAC / JARAM</b>			<b>UKUPNO</b>
	<b>Gradske kuće (Townhouses)</b>	<b>Chaleti</b>	<b>Hoteli / Kondoteli</b>	
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	34.425	33.792	53.333	<b>121.550</b>
Broj jedinica koje se prodaju	338	256	336	<b>930</b>
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	85	120	80	<b>93</b>
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.900	1.800	1.450	<b>1.717</b>
Prihod prodaje imovine (u EUR)	54.506.250	55.296.000	38.976.000	<b>148.778.250</b>
Ukupna investicija (u EUR)	30.982.500	32.102.400	46.400.000	<b>109.484.900</b>
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	91.800	125.400	110.476	<b>108.027</b>
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	900	950	870	<b>901</b>
<b>INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA</b>				
Broj kreveta	2.025	2.048	1.680	<b>5.753</b>
Broj smeštajnih jedinica	338	256	420	<b>1.014</b>
Prodane sobe	43.116	40.179	53.655	<b>136.950</b>
Stopa zauzetosti soba (u %)	35,0%	43,0%	35,0%	<b>37,0%</b>
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,38	2,44	3,04	<b>2,97</b>
Broj noćenja	145.800	98.160	163.320	<b>407.280</b>
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	121	206	103	<b>139</b>
Prihod smeštaja (u EUR)	5.216.991	8.264.861	5.518.417	<b>19.000.269</b>
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	42	88	36	<b>51</b>
Ostali operativni prihodi (u EUR)	106.469	168.671	2.365.036	<b>2.640.176</b>
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	5.323.460	8.433.532	7.883.453	<b>21.640.444</b>
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	15.773	32.943	18.770	<b>21.352</b>
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	34	10	168	<b>212</b>
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,10	0,04	0,40	<b>0,21</b>
GOP (u EUR)	3.726.422	6.746.826	3.784.057	<b>14.257.305</b>
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	70,0%	80,0%	48,0%	<b>65,9%</b>
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	851.754	1.771.042	1.103.683	<b>3.726.479</b>
EBITDA (u EUR)	2.608.495	4.554.107	2.286.201	<b>9.448.804</b>
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	49,0%	54,0%	29,0%	<b>43,7%</b>



KOPAONIK - KLJUČNI INDIKATORI													
	SUVO RUDIŠTE			RENDARA / SREBRNAC / JARAM			UKUPNO	SUVO RUDIŠTE bez post. smeštaja	RENDARA / SREBRNAC / JARAM	POSTOJEĆI SMEŠTAJ	FAZA 1 novi smeštaj	FAZA 2 novi smeštaj	FAZA 3 novi smeštaj
	POSTOJEĆI SMEŠTAJ	FAZA 1 novi smeštaj	FAZA 2 novi smeštaj	FAZA 1 novi smeštaj	FAZA 2 novi smeštaj	FAZA 3 novi smeštaj							
Ukupna bruto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	0	102,237	114,995	65,139	165,014	121,550	568,935	217,232	351,703	0	167,376	280,009	121,550
Broj jedinica koje se prodaju	0	961	773	590	937	930	4,190	1,734	2,456	0	1,551	1,710	930
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	0	56	84	96	90	93	101	105	92	0	72	87	93
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	0	960	1,717	1,850	1,770	1,717	1,336	892	1,779	0	1,405	1,743	1,717
Prihod prodaje imovine (u EUR)	0	52,039,425	111,156,250	104,305,750	148,739,500	148,778,250	565,019,175	163,195,675	401,823,500	0	156,345,175	259,895,750	148,778,250
Ukupna investicija (u EUR)	0	87,211,650	101,766,960	59,727,300	147,028,260	109,484,900	505,219,070	188,978,610	316,240,460	0	146,938,950	248,795,220	109,484,900
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	0	86,670	117,176	101,319	109,071	108,027	104,692	100,802	107,164	0	92,081	112,247	108,027
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	0	853	885	917	891	901	888	870	899	0	878	889	901
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA										0			0
Broj kreveta	4,000	3,930	4,660	3,746	7,721	5,753	29,810	8,590	17,220	4,000	7,676	12,381	5,753
Broj smeštajnih jedinica	0	1,006	869	590	1,348	1,014	4,826	1,875	2,951	0	1,596	2,217	1,014
Prodane sobe	0	159,427	113,024	80,185	175,361	136,950	664,947	272,452	392,495	0	239,612	288,385	136,950
Stopa zauzetosti soba (u %)	0.0%	43.4%	35.7%	37.3%	35.6%	37.0%	37.8%	39.8%	36.4%	0.0%	41.1%	35.6%	37.0%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	0.00	2.28	3.33	3.04	3.37	2.97	3.53	2.72	3.16	0.00	2.53	3.35	2.97
Broj noćenja	363,600	363,000	376,920	243,960	590,280	407,280	2,345,040	739,920	1,241,520	363,600	606,960	967,200	407,280
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	0	108	109	123	86	139	110	108	112	0	113	95	139
Prihod smeštaja (u EUR)	0	17,174,619	12,278,914	9,853,248	15,156,545	19,000,269	73,463,594	29,453,533	44,010,062	0	27,027,867	27,435,459	19,000,269
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	0	47	39	46	31	51	42	43	41	0	46	34	51
Ostali operativni prihodi (u EUR)	0	7,691,693	2,590,762	201,087	2,649,489	2,640,176	15,773,206	10,282,455	5,490,751	0	7,892,780	5,240,250	2,640,176
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	0	24,866,312	14,869,675	10,054,335	17,806,033	21,640,444	89,236,800	39,735,987	49,500,812	0	34,920,647	32,675,709	21,640,444
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	0	24,712	17,121	17,056	13,209	21,352	18,492	21,195	16,774	0	21,884	14,742	21,352
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	0	525	227	49	241	212	1,254	752	502	0	574	467	212
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0.00	0.52	0.26	0.08	0.18	0.21	0.26	0.40	0.17	0.00	0.36	0.21	0.21
GOP (u EUR)	0	11,564,272	8,819,476	7,492,709	10,985,736	14,257,305	53,119,498	20,383,748	32,735,750	0	19,056,981	19,805,212	14,257,305
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	0.0%	46.5%	59.3%	74.5%	61.7%	65.9%	59.5%	51.3%	66.1%	0.0%	54.6%	60.6%	65.9%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	0	1,153,730	2,321,654	1,836,031	2,846,876	3,726,479	11,884,769	3,475,384	8,409,385	0	2,989,761	5,168,530	3,726,479
EBITDA (u EUR)	0	9,167,226	5,754,339	5,153,961	7,248,559	9,448,804	36,772,889	14,921,565	21,851,324	0	14,321,188	13,002,897	9,448,804
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	0.0%	36.9%	38.7%	51.3%	40.7%	43.7%	41.2%	37.6%	44.1%	0.0%	41.0%	39.8%	43.7%

Pored projekata baznog područja, u nastavku je data projekcija bilansa uspeha skijaškog centra na osnovu predviđenog prihvatnog potencijala skijaša.

## KOPAONIK

<b>Skijaški centar</b>			
Procenjena investicija ukupno (EUR)			<b>40,570,160</b>
PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI			
Kapacitet skijaša:	20,285 istovremeno		
Period poslovanja:	120 dana	Korišćenje:	75%
Godišnji broj posetilaca:	1,825,657		
Cena jednodnevnih paseva:	16 evra	dnevno	
<b>Prihod ski paseva:</b>	<b>29,210,515 evra</b>		
<b>Ostali prihodi:</b>	<b>7,302,629 evra</b>		
<b>UKUPAN PRIHOD:</b>	<b>36,513,144 evra</b>		
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI:</b>	<b>23,733,544 evra</b>		
<b>od toga, ukupne plate:</b>	<b>2,921,052 evra</b>		
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP):</b>	<b>12,779,600 evra</b>		
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA):</b>	<b>7,302,629 evra</b>		
<b>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada:</b>	<b>256</b>		

### 6.3. Projekti javne infrastrukture

U situacionoj analizi dat je pregled stanja bazične infrastrukture na Kopaoniku prema stavkama. PPPPN Nacionalni park Kopaonik predviđa projekte rešavanja pojedinih pitanja bazične infrastrukture, koje međutim treba da se terminski uskladi s predloženom dinamikom izgradnje smeštajnih kapaciteta predložene u ovom planu.

Horwath HTL je dao ocenu prioretetnih infrastrukturnih projekata koji moraju da prate izvedbu ovog plana te procenu očekivanih investicija, ali napominjemo da je reč o vrlo grubim procenama koje nije moguće točnije specifikovati bez detaljnih mapa infrastrukture i izvedbenih projekata koje moraju da sačine firme sa ekspertizom za pojedini tip infrastrukture.

U nastavku je dat pregled potrebne infrastrukture prema fazama i prikaz pojedinih projekata predviđenih prostornim planom:

#### Putna infrastruktura

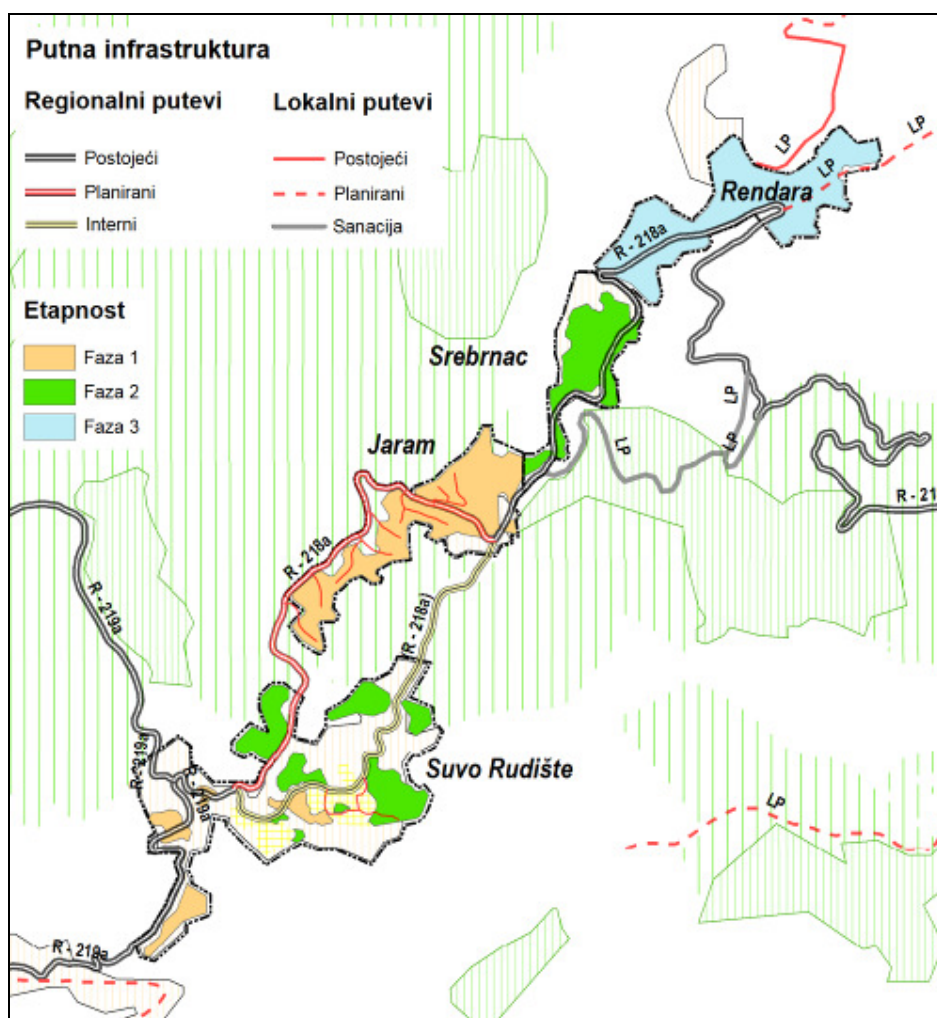
Na području Prostornog plana predviđena je u prvoj etapi:

Modernizacija, rekonstrukcija i pojačano održavanje regionalnih puteva ka Kopaoniku iz pravaca Brzeća (R-218a), Rudnice i Jošaničke Banje (R-219a);

Izgradnja novih deonica regionalnih puteva na relacijama: Čičača-Rendara, Čičača-prevoj Vučkas u dužini od 3,5 km; Gočmanci-Kriva reka u dužini od oko 10 km;

Postojeći regionalni put R-218a kroz podcentar Suvo Rudište pretvoriće se u internu saobraćajnicu, a paralelno sa njim (sa severne strane) izgradiće se nova tranzitna trasa kao priroritetna investicija za 1a fazu.

Prema gruboj proceni ukupna visina potrebnih investicija u putnu infrastrukturu iznosi ukupno 10 do 12 mil. evra, od čega 6 do 8 mil € za rekonstrukciju, a 3 do 5 mil. € za izgradnju novih puteva



Naziv		Zahvat	Izvan turističkog područja (m)	Unutar turističkog područja (m)	Ukupno (m)
R - 219a	Jošanička Banja - Kopaonik - Rudnica	modernizacija	38.241	2.220	40.461
R - 218a	Brzeće - Kopaonik	modernizacija	8.670	5.152	13.822
		Rekonstrukcija		3.633	3.633
		Izgradnja		4.453	4.453
LP	Šiljača - Vučkas	Izgradnja	2.050	900	2.950
LP	Šiljača - Jaram	Sanacija		3.615	3.615
LP	Šiljača - Rendara	Izgradnja		1.808	1.808
<b>UKUPNO</b>			<b>48.961</b>	<b>21.781</b>	<b>70.742</b>

### Elektrosnabdevanje

Za obračun vršne potrošnje električne energije usvojeni su sledeći parametri: 1,5 kV po stacionarnom korisniku za turističke lokalitete, odnosno 0,1 kV po dnevnom posetiocu. Za potrebe liftova usvojen je parametar od 60 kV na 100 metara visinske razlike instalacije.

Zona		PP	FAZA				Ukupno
			I	II	I+II	III	
1	Postojeće	28,0	6,1		6,1		6,1
2	Planirano		6,1	7,0	13,1		13,1
	S. Rudište		12,2	7,0	19,2		19,2
3	Jaram	5,3	5,6				5,6
	Srebrnac		0,2	4,6	4,8		4,8
	Ukupno Jaram i Srebrnac		5,8	4,6	10,4		10,4
4	Rendara					8,8	8,8
<b>2+3+4</b>			11,9	11,6	23,5	8,8	32,3
<b>Ukupno smeštaj</b>		<b>41,7</b>	<b>18,0</b>	<b>11,6</b>	<b>29,6</b>	<b>8,8</b>	<b>38,4</b>

*Procena potrošnje električne energije za posetioce Kopaonika prema smeštajnim kapacitetima i parkingu*

Zona	PP	FAZA				Ukupno
		I	II	I+II	III	
Visinska razlika	25.000	8.537	5.342	13.879	6.393	20.272
<b>MW</b>	<b>15,00</b>	<b>5,12</b>	<b>3,21</b>	<b>8,33</b>	<b>3,84</b>	<b>12,16</b>

*Procena potrošnje električne energije za ski liftove*

Razvoj elektroenergetske infrastrukture uslovljen je određenim intervencijama van područja zahvata (proširenje i rekonstrukcija TS 110/35kV "Raška" i kompletiranje dva dalekovoda 110kV)

**Dalekovodi i trafostanice 110 kV**

Previđa se izgradnja TS 110/h "Kopaonik" na Suvom Rudištu (lokacija Krst) u blizini postojeće TS 35/10 kV.

Predviđa se preusmeravanje postojećeg DV 110 (35)kV Raška-Kopaonik (koji radi pod naponom 35kV) na buduću lokaciju TS 110/h "Kopaonik" te izgradnja DV 110(35)kV Brzeće -TS 110/h "Kopaonik" u cilju realizacije dvostranog napajanja konzumnog područja.

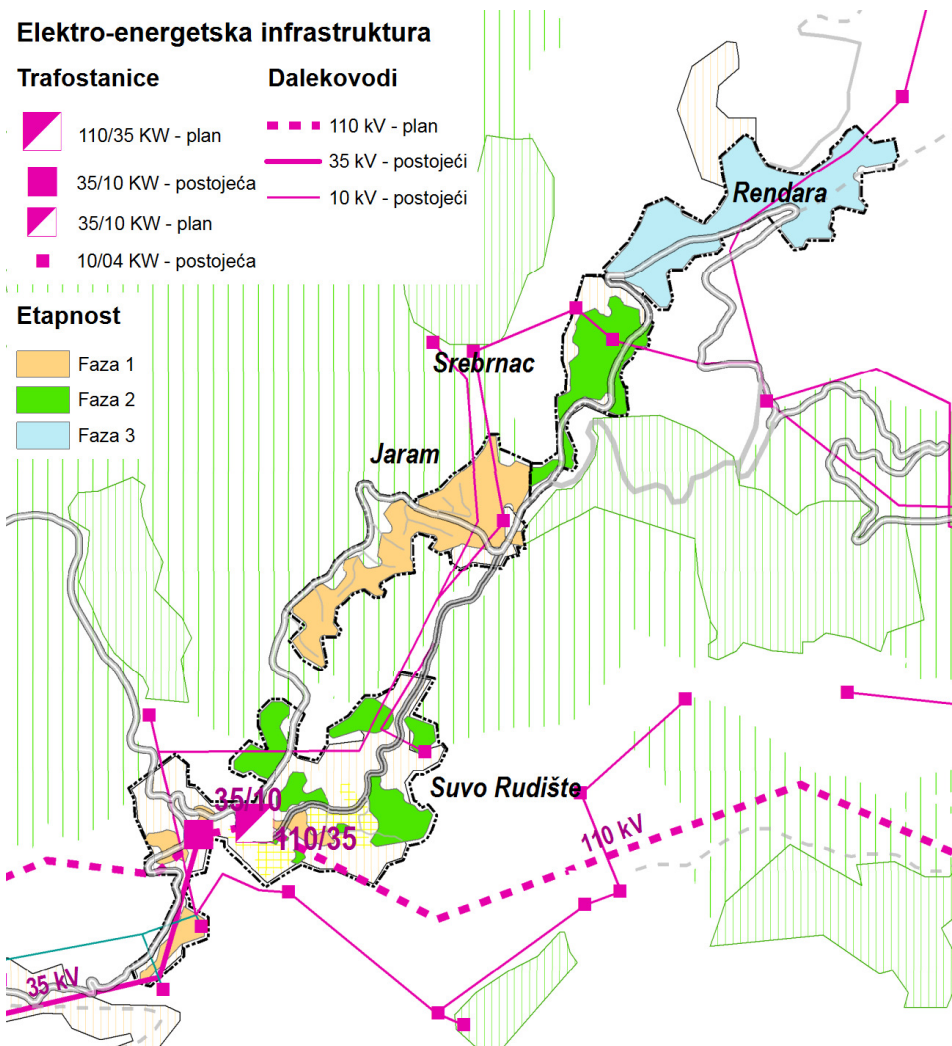
**Dalekovodi i trafostanice 35 kV**

Zadržava se postojeći DV 35kV na relaciji Rudnica - Suvo Rudište. Postojeća TS 35/10(20) kV "Kopaonik" na Suvom Rudištu biće rekonstruisana, odnosno prilagođena budućoj transformaciji na nivou 110kV.

U zavisnosti od usvojenog naponskog nivoa predviđa se izgradnja novog DV od planirane TS 110/h "Kopaonik" do postojeće TS 35/10(20) "Kopaonik".

**Dalekovodi i trafostanice 20 i 10 kV**

Dalekovodi i trafostanice 20kV će predstavljati osnovu dalekovodne mreže područja. S obzirom da većina postojećih DV 10kV već može da primi napon od 20kV, uvođenje ovog napona neće zahtevati velike materijalne troškove. Svi novi dalekovodi u ovoj kategoriji biće na 20kV i radiće se kao kablovski. Glavne nove kablovske deonice 20kV sa TS 20/0,4kV instaliraće se za potrebe lokaliteta turističkih podcentara Suvo Rudište, Jaram, Srebrnac i Rendara.



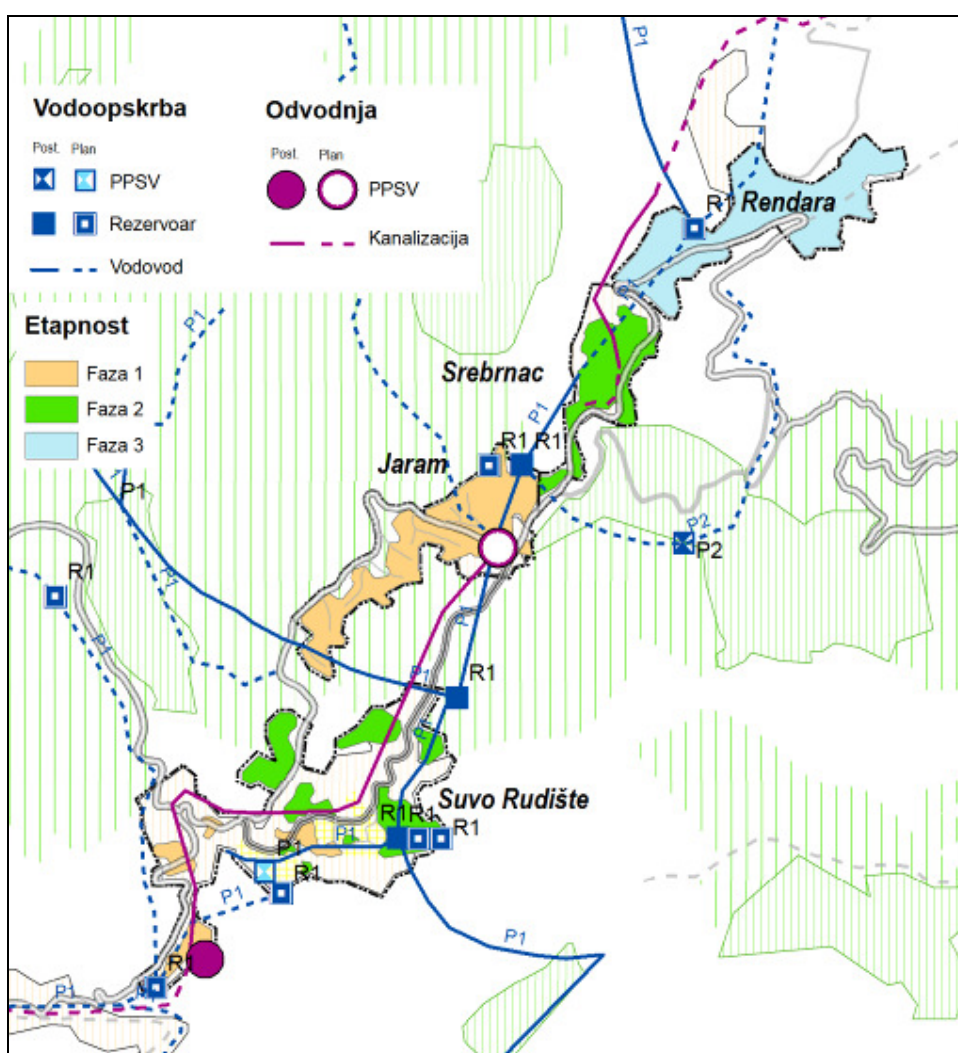
Stanje sa opskrbom električne energije je srazmerno povoljno u odnosu na druge vidove infrastrukture, a od svih navedenih zahvata, procenjujemo da najveći trošak (80 do 90% ukupnih ulaganja u elektrosnabdevanje) nosi prva navedena investicija dalekovoda i trafostanica 110 kV.

Gruba je procena da iznos svih navedenih investicija u ovaj tip infrastrukture iznosi 3 do 5 mil. €.

### Vodosnabdevanje

Za procenu potrebnih količina vode uzeta je dnevna potrošnja posetioca u smeštaju od 300l dnevno po posetiocu.

Zona	PP	PROCENA HORWATH / ECOSIGN FAZA				
		I	II	I+II	III	Ukupno
1 Postojeće	60,0	14,2		14,2		14,2
2 Planirano		14,3	16,2	30,5		30,5
S. Rudište		28,6	16,2	44,7		44,7
Jaram	26,0	13,0				13,0
Srebrenac		0,7	10,6	11,3		11,3
Ukupno Jaram i Srebrnac		13,7	10,6	24,3		24,3
4 Rendara					20,5	20,5
<b>2+3+4</b>		28,0	26,8	54,8	20,5	75,3
<b>Ukupno l/sek</b>	<b>86,0</b>	<b>42,2</b>	<b>26,8</b>	<b>69,0</b>	<b>20,5</b>	<b>89,6</b>



Po odredbama Prostornog plana, u okviru jedinstvenog sistema vodosnabdevanja, predviđaju se tri etapna podsistema te manji lokalni sistemi.

### **Podsistem PPSV Samokovska reka - Suvo Rudište - Jaram - Srebrnac**

Koristi se u realizovanoj prvoj fazi vodozahvat iz otvorenog toka desnih pritoka Samokovske reke i Draganskog potoka. U drugoj fazi sistem će koristiti isključivo vodozahvate iz malih vodoakumulacija Crveno Jezero, Kaznovsko Bačište i Draganski potok do PPSV. Postojeće PPSV ne daje zadovoljavajući kapacitet i kvalitet vode i zahteva osvaremenjivanje tehnološkog procesa, kao i realizaciju druge faze postrojenja do projektovanog kapaciteta. Takole treba realizovati i drugu fazu vodozahvata iz planiranih malih vodoakumulacija, za potrebe razvoja primarnog Turističkog centra (INVESTICIJSKI PRIORITET za 1. fazu).

### **Podsistem PPSV Brzečka reka - Srebrnac - Rendara**

Koristiće u prvoj fazi vode iz kaptaža Gvozdačkog vrela i izvora Minina voda), a u drugoj fazi i iz vodozahvata iz gornjeg toka Brzečke reke i potoka Ledenice.

Od PPSV, voda će se potiskivati crpnim stanicama kroz cevovod (dužine oko 1.300 m i visinske razlike od oko 335 m) do rezervoara treće zone na Gobelji (oko 1788 mnv) kod Srebrnca, a odatle gravitacionim cevovodom ka turističkim lokalitetima na Srebrncu i Rendari (sa planiranim rezervoarom od 500 m<sup>3</sup> i crpnom stanicom). Ovaj podsistem potrebno je razviti nakon izgradnje smeštajnih kapaciteta navedenih u 2. fazi.

### **Podsistem Crno vrelo – Rendara**

Koristiće vode iz kaptaže Crnog vrela i izvora Urlan kod Novčića ukupnog kapaciteta od oko 40 l/s. Ovaj deo vodooskrbne infrastrukture vezan je za izgradnju skijaškog sela na Rendari u 3. fazi.

Prema gruboj proceni, ukupna vrednost potrebnih investicija u vodooskrbnu infrastrukturu iznosi 10 do 15 mil. €.

## **Kanalisanje i prečišćavanje otpadnih voda**

U prognozi količina otpadnih voda sa područja NP računa se sa oko 90% upotrebljenih voda.

Prema rasporedu sadržaja i do sada izgrađene kanalizacione mreže i Postrojenja za obradu otpadnih voda (PPOV), na području NP predviđena su tri separata kanalizaciona sistema.

**Gravitacioni sistem Jaram - Suvo Rudište - Repuške bačije - Lisina - Čipačina - Rudnica**, većim delom izgrađen na deonici od Suvog Rudišta do Repuških bačija, gde je izgrađeno PPOV kapaciteta 6.000 ES za mehaničko-biološko prečišćavanje (koje će se prioritetno rekonstruisati i dograditi za planirane kapacitete (INVESTICIJSKI PRIORITET za 1. fazu).

U prvoj fazi izgradiće se kolektor od postojećeg PPOV do planiranog centralnog PPOV na Ibru kod Rudnice.

**Gravitacioni sistem Srebrnac - Rendara - Kriva Reka (Pršići) - Jošanička Banja - Biljanovac** do postojećeg PPOV u Ciganskoj reci. U prvoj fazi izgradiće se kolektor od Srebrnca do planiranog PPOV za mehaničko-biološko prečišćavanje u Ciganskoj



reci, a u drugoj fazi dalji cevovod i PPOV za mehaničko-biološko prečišćavanje ispod Krive Reke.

#### Sistem za obezbeđivanje voda za tehničke potrebe

Kopaonički sistem za obezbeđenje vode za tehničke potrebe koristiće: vodotoke, male vodoakumulacije i mikro-vodozahvate na području NP, odnosno male vodoakumulacije i mikro-vodozahvate u zaštitnoj zoni NP; posebnu hidrantsku mrežu (potpuno odvojenu od vodovodne), kao i druge uređaje za transport i korišćenje tehničke vode.

Gruba je procena da je ukupan iznos investicija za odvodnju i obezbeđivanje vode za tehničke potrebe oko 12 do 15 mil. €.

## 6.4. Rekapitulacija ključnih investicija

PREGLED KLJUČNIH INVESTICIJA							
Investicijski projekt	Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
		Javna	Privatna	Javno - privatna	FAZA 1	FAZA 2	FAZA 3
<b>SMEŠTAJ</b>							
SUVO RUDIŠTE	188.978.610				87.211.650	101.766.960	
RENDARAR / SREBRNAC / JARAM	316.240.460				59.727.300	147.028.260	109.484.900
<b>UKUPNO NOVI SMEŠTAJ</b>	<b>505.219.070</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>146.938.950</b>	<b>248.795.220</b>	<b>109.484.900</b>
<b>UKUPNO POSTOJEĆI SMEŠTAJ</b>	<b>0</b>						
<b>SADRŽAJI REKREACIJE</b>							
Ski liftovi/staze/oprema	40.570.160				14.000.000	17.570.160	9.000.000
Sistem biciklističkih staza	500.000				500.000		
<b>UKUPNO REKREACIJA</b>	<b>41.070.160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.500.000</b>	<b>17.570.160</b>	<b>9.000.000</b>
<b>INFRASTRUKTURA</b>							
Priprema zemljišta	5.000.000				2.000.000	2.000.000	1.000.000
Izgradnja saobraćajnica	10.000.000				5.000.000	3.000.000	2.000.000
Struja, gas, telekomunikacije	5.000.000				1.500.000	2.000.000	1.500.000
Vodovod i kanalizacija	35.000.000				10.000.000	15.000.000	10.000.000
<b>UKUPNO INFRASTRUKTURA</b>	<b>55.000.000</b>				<b>18.500.000</b>	<b>22.000.000</b>	<b>14.500.000</b>
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>	<b>601.289.230</b>				<b>179.938.950</b>	<b>288.365.380</b>	<b>132.984.900</b>

## 6.5. Ključni ekonomski indikatori projekta

Na ovom nivou razrade projekta koja je predstavljena u jednodimenzionalnom pregledu ostvarenih ključnih performansi, vidljivo je da projekat ima vrlo ozbiljan makroekonomski učinak. Pre svega, reč je o sledećem:

- projekat ima i dugoročno stabilan potencijal generisanja prihoda;
- novostvorena vrednost projekta prelazi 10% ostvarenih prihoda, a što je očekivano za ovako visoku razinu prihoda;
- projekat daje snažan podsticaj lokalnom zapošljavanju;
- znatni deo projekta od oko 84% će da se realizuje kroz privatne investicije dok javne investicije imaju učestvuju sa oko 16%.

Tabela u nastavku daje pregled ključnih ekonomskih efekata projekta.

<b>A. PRIHODI (evro)</b>	
operativni	81.586.287
prodaja imovine	565.019.175
BAZNO PODRUČJE	646.605.462
SKUJAŠKI CENTAR	36.513.144
OSTALE INVESTICIJE	6.000.000
<b>UKUPNO</b>	<b>689.118.606</b>
<b>B. NOVOSTVORENA VREDNOST (evro)</b>	
BAZNO PODRUČJE	51.076.117
SKUJAŠKI CENTAR	15.700.652
OSTALE INVESTICIJE	3.200.000
<b>UKUPNO</b>	<b>69.976.769</b>
<b>C. ZAPOSŁJAVANJE</b>	
VELIKI PROJEKTI	547
MALI PROJEKTI	711
INDIREKTNO ZAPOSLENI	711
<b>UKUPNO</b>	<b>1.970</b>
<b>D. INVESTICIJE (evro)</b>	
JAVNE	96.070.160
PRIVATNE	505.219.070
JAVNO / PRIVATNE	0
<b>UKUPNO</b>	<b>601.289.230</b>
<b>Ključni indikatori:</b>	
Investicije po zaposlenom (evro)	305.293
Investicije / prihod	0,87
Investicije / novostvorena vrednost	8,59

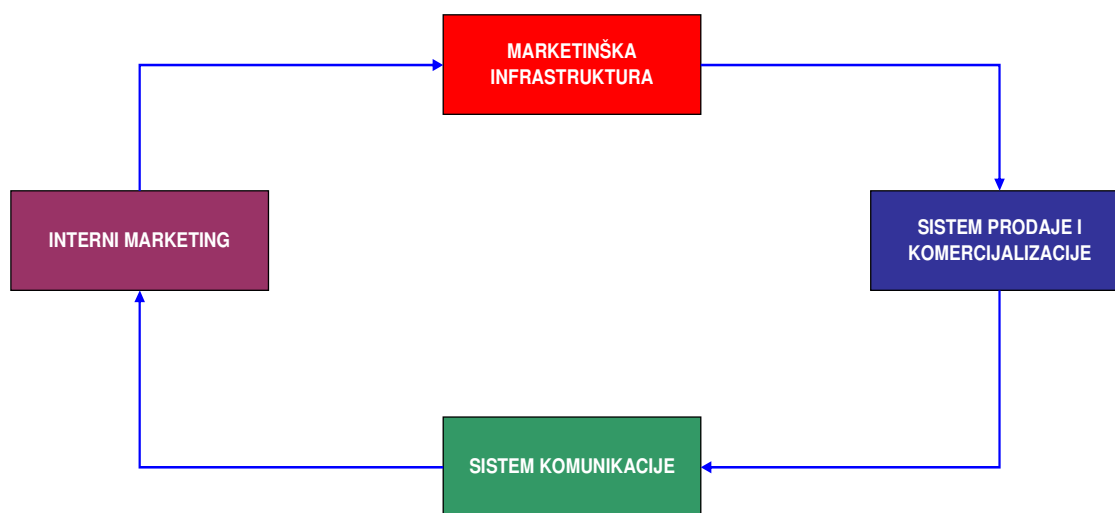
## 7. MARKETING PLAN

U okviru daljeg razvoja Kopaonika kao međunarodno konkurentne planinske destinacije, neophodno je postaviti profesionalni destinacioni marketinški sistem Kopaonika.

Kao i svaki destinacioni marketinški sistem, tako i marketinški sistem Kopaonika mora biti formulisan na način da taktičke aktivnosti po područjima delovanja budu po vremenu i sredstvima u skladu sa marketinškim strategijama i zadacima.

Rasprava o budžetu, koji je određen marketinškim ciljevima i realnim potrebama, mora biti vođena uz punu saradnju i učestvovanje ključnih aktera u turističkom procesu daljeg razvoja Kopaonika.

To je i prvi korak u postavljanju marketinškog sistema Kopaonika, koji mora imati najmanje četiri glavna područja i to:



- A. **PROGRAMI MARKETINŠKE INFRASTRUKTURE** su nužni za tehnološko opsluživanje sistema, kao i veću efikasnost sistema donošenja odluka.
- B. **SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE** stavlja naglasak na proaktivan pristup prodaji Kopaonika kao turističke destinacije.
- C. **SISTEM KOMUNIKACIJE** je do sada bio dominirajući, te je logično računati s njegovim daljim korišćenjem u cilju sprovođenja Strateškog marketing plana Kopaonika.
- D. **INTERNI MARKETING** uzima u obzir marketinške napore usmerene prema zaposlenima u sistemu marketinga Kopaonika sa ciljem izbora, motivacije i

zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način, ali i prema opštoj javnosti radi dobijanja podrške u radu i lakšeg sprovođenja ovog plana.

U nastavku dajemo pregled svih programa poredanih po glavnim akcionim grupama:

## 7.1. Marketinška infrastruktura

PROGRAM 1	KREIRANJE BRENDA I STVARANJE IMIDŽA	MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>U skladu sa daljim razvojem Kopaonika neophodno je postaviti okvir za njegovo repozicioniranje i izgradnju brenda. Razvoj brenda Kopaonika i stvaranje imidža ići će u skladu sa unapređenjem postojećih i razvojem novih turističkih proizvoda, te rastom sveukupnog kvaliteta usluga destinacije. Branding sistem Kopaonika treba da omogući uvid u strukturu turističke ponude i turističkih atrakcija, a podrazumeva ispunjenje sledećih uslova:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda i usluga - Branding sistem Kopaonika i njegov budući imidž stoje na razvoju novih i kvalitativno unapređenim postojećim turističkim proizvodima i uslugama. Takođe, branding sistem Kopaonika podrazumeva i stvaranje celokupnog lanca vrednosti Kopaonika kao planinske destinacije.</li> <li>▪ Prepoznatljivost turističkih proizvoda Kopaonika - Označavanje svih postojećih i budućih proizvoda i usluga Kopaonika treba se vršiti u koordinaciji sa brendom Kopaonika, kao i novim identitetom destinacije (novi logo, ime brenda, slogan). Jedan od dobrih primera je naziv Sunčani vrhovi (Sun Peaks) ali ovaj naziv je već u eksploataciji od strane resorta u provinciji Kanade, British Columbia.</li> <li>▪ Brend Kopaonika treba da garantuje najveću moguću vrednost za ponuđenu cenu – Kopaonik je na osnovu svoje «monopolske pozicije» ostvarivao bolje tržišne i poslovne performanse u odnosu na proizvod koji nudi tj. cena usluga je bila veća u odnosu na vrednost koju potrošač dobija. Kopaonik se u okviru daljeg dugoročnog održivog razvoja mora fokusirati na rast kvaliteta i vrednosti proizvoda i usluga, te na njima zasnovati novi brend.</li> <li>▪ Brend Kopaonika mora održati percipirani kvalitet i standarde - Da bi bila ostvario uspeh na međunarodnom tržištu planinskih destinacija i pridobio lojalnost potrošača, Kopaonik mora razviti i održati standarde kvaliteta proizvoda i usluga u okviru destinacije.</li> </ul>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepoznatljivost brenda Kopaonika i njegovih proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>▪ Novi imidž destinacije</li> <li>▪ Razvoj lojalnosti potrošača</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistematski razvoj brenda i imidža u skladu sa razvojem destinacije</li> </ul>

PROGRAM 2	MARKETING INFORMACIONI SISTEM	MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Turistička industrija je u poslednjim godinama doživela velike promene prvenstveno zbog rasta konkurencije, kako na regionalnom, tako i na globalnom tržištu. Kopaonik je usled izolacije Srbije u odnosu na međunarodno okruženje još uvek “zaštićen” u odnosu na globalnu konkurenciju, ali treba računati da to neće biti moguće na duži rok. Zbog toga je neophodno da Kopaonik prati savremene trendove planinskih destinacija, zahteve turista i savremena pravila igre na međunarodnom tržištu planinskih destinacija.</p> <p>U tom cilju, potrebno je sprovođenje istraživanja kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Anketno ispitivanje turista</b> - Ispitivanje trendova, ponašanja potrošača i stavova prema Kopaoniku kao planinskoj turističkoj destinaciji. Anketni upitnik treba biti strukturisan na način da se dobiju upotrebljivi i statistički značajni rezultati i zaključci o najznačajnijim geografskim tržištima, značajnim tržišnim segmentima strukturisanim prema motivacijama i aktivnostima. Cilj istraživanja je pronaći motive izbora Kopaonika kao destinacije, otkriti karakteristično ponašanje potrošača, aktivnosti tokom boravka, te njihovu percepciju kvaliteta usluga destinacije.</li> <li>▪ <b>Telefonski intervjui s tour operatorima i agencijama s emitivnih tržišta</b> – Ova vrsta istraživanja daje uvid u percepciju emitivnih tržišta o Kopaoniku. Kroz intervju se strukturisanim pitanjima saznaju stavovi ključnih tour operatora i agencija o imidžu Kopaonika, kvalitetu turističke infrastrukture, kvalitetu usluga i stepenu interesa tour operatora za komercijalizaciju i distribuciju proizvoda Kopaonika. Ovo istraživanje može predstavljati deo procesa profesionalne komercijalizacije i distribucije proizvoda Kopaonika.</li> </ul> <p><i>Marketing intelligence</i> podrazumeva godišnje izveštaje koji sadrže informacije o Kopaoniku i konkurentskim planinskim destinacijama na međunarodnom tržištu. Informacije daju pregled strukturnih promena u konkurentskim destinacijama u sektoru turizma, a takođe i pregled opšteg ekonomskog, socijalnog i političkog okvira. Izveštaj obuhvata pregled i analizu trenutnih strategija konkurentskih destinacija u odnosu na proizvod, cene, imidž, komercijalizaciju itd. Suština je u određivanju trenutne konkurentske pozicije Kopaonika, te mogućnosti za njeno unapređenje u odnosu na konkurenciju na globalnom tržištu planinskih destinacija.</p>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prikupljanje informacija o tržištima i segmentima</li> <li>▪ Stvoriti podlogu i argumentaciju za definisanje turističke politike</li> <li>▪ Identifikovanje prilika i pretnji na emitivnim tržištima</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izveštaj sa rezultatima anketnog ispitivanja turista na osnovu koga se mogu donositi strateške odluke</li> <li>▪ Izveštaj sa rezultatima telefonskog ispitivanja tour operatora i agencija</li> <li>▪ Godišnji izveštaj o konkurentskim destinacijama</li> </ul>

PROGRAM 3	BAZA PODATAKA	MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Baza podataka Kopaonika treba da sadrži:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statistiku turizma Kopaonika <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jedinstvena baza podataka o kvantitetu i kvalitetu smeštajnog kapaciteta na širem području Kopaonika</li> <li>▪ jedinstvena baza podataka o turističkoj infrastrukturi Kopaonika</li> <li>▪ podaci o turističkom prometu – kvantitet i tržišna segmentacija turističke tražnje (dolasci, noćenja, sezonalnost, tržišna segmentacija po različitim kriterijumu)</li> </ul> </li> <li>2. Baza podataka o tour operatorima i turističkim agencijama koji pokazuju interes za Kopaonik: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tour operatori: osnovni podaci o preduzeću, proizvodi / tržišta, destinacije, osobe koje odlučuju</li> <li>▪ Turističke agencije: osnovni podaci o agenciji, mreža filijala, proizvodi / tržišta, obim prodaje, osobe koje odlučuju</li> </ul> </li> <li>3. Baza podataka o investitorima, privrednim subjektima, medijima koji pokazuju interes za Kopaonik: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investitori (domaći/strani): osnovni podaci, poslovni interesi, osobe koje odlučuju</li> <li>▪ Privredni subjekti: osnovni podaci o vrsti subjekta, adrese, članovi i osnovne delatnosti</li> <li>▪ Mediji: imena novinara, adrese, mediji za koje rade, nezavisni ili zavisni novinari</li> </ul> </li> <li>4. Baza podataka o turistima na Kopaoniku – osnovni podaci o turistima strukturisani za sprovođenje direktnog marketinga</li> </ol>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stvoriti efikasan marketinški instrument pomoću kojeg se može vršiti direktna komunikacija sa okolinom</li> <li>▪ Omogućiti jednostavan pristup informacijama svim ključnim interesnim subjektima</li> <li>▪ Sistematizovati promotivne aktivnosti</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savremena baza sa svim relevantnim podacima o interesnim subjektima Kopaonika</li> </ul>

PROGRAM 4	BANKA FOTOGRAFIJA I FILMOVA	MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>O Kopaoniku se na Internet-u može naći značajna baza fotografija. Međutim, fotografije nisu sistematizovane i ne koriste se kao jak instrument u promociji.</p> <p>Banka fotografija bi trebalo da sadrži sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turističke atrakcije Kopaonika</li> <li>▪ Fotografije s motivima ljudi, gastronomije, ruktvorina / specifičnih suvenira Kopaonika</li> <li>▪ Fotografije vezane uz specifični proizvod</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banka filmova će predstavljati jak promotivni instrument koji će kontrolisati imidž koji Kopaonik želi na tržištu da komunicira o sebi. Metodologija razvoja banke filmova je slična razvoju banke fotografija.</li> </ul> <p>Banka filmova se stvara snimanjem na osnovu scenarija, a treba je uskladiti s bankom fotografija.</p>	
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omogućiti proizvodnju i distribuciju visokokvalitetnih fotografija i snimljenih materijala o Kopaoniku</li> <li>▪ Kontrolisanje imidža Kopaoniku davanjem kvalitetnih fotografija za ilustriranje brošura, kataloga i članaka, kao i kvalitetnih snimaka za prezentacije, spotove i materijale za oglase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visokokvalitetne fotografije i video snimci namenjeni komercijalnoj upotrebi</li> </ul>

## 7.2. Sistem prodaje i komercijalizacije

<b>PROGRAM 1</b>	<b>RAZVOJ INTERNET PORTALA</b>	<b>SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE</b>
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Redizajnirati internet portal Kopaonika. Nekoliko postojećih sajtova o Kopaoniku (<a href="http://www.tckopaonik.org">www.tckopaonik.org</a>, <a href="http://www.infokop.net">www.infokop.net</a>, <a href="http://www.kopaonik.net">www.kopaonik.net</a>) redizajnirati i objediniti u jedan integrisani i informativni portal sa dodatnim informacijama na način da ispunjava zahteve tržišta.</p> <p>Prvi zadatak bi bio da se novoformirani sajt Kopaonika direktno pojavljuje u glavnim pretraživačima na Internetu.</p> <p>Sadržaj stranice treba da bude dostupan i na engleskom jeziku, sa vidljivo označenim poljem za tu opciju. Sadržaj na glavnoj strani treba da bude koncipiran tako da osim vesti, strukturisano nudi turističke proizvode, aktivnosti, kao i praktične informacije vezane za dolazak, boravak, smeštaj i saobraćaj. Sve navedene opcije mogu biti u obliku posebne pod-stranice. Stranica mora isto tako biti u korelaciji sa krovnom stranicom Srbije. Sve fotografije i vizualni zapisi na stranici su preuzeti iz banke fotografija i banke filmova Kopaonika. Proaktivan stav na stranici se može npr. postići s opcijom (podstranicom) za online kontakte putem e-maila, sekcijom s najčešće postavljanim pitanjima i odgovorima, nagradne igre, online ankete.</p> <p>Sadržaj internet stranica o Kopaoniku (<a href="http://www.tckopaonik.org">www.tckopaonik.org</a>, <a href="http://www.infokop.net">www.infokop.net</a>, <a href="http://www.kopaonik.net">www.kopaonik.net</a>) već obuhvataju informacije vezano za dolazak, saobraćaj, vesti, forume za diskusiju, informacije o skijalištu. Ključna funkcija koja nedostaje je mogućnost direktnog pristupa sistemu rezervacija.</p>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružanje informacija potencijalnim turistima o Kopaoniku i njegovoj ponudi s ciljem unapređivanja konkurentnosti i turističkog pozicioniranja</li> <li>▪ Pružiti dovoljno informacija profesionalcima u turističkoj industriji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efikasna, koncizna stranica, snažno orijentirana prema prodaji i distribuciji</li> </ul>	

PROGRAM 2	PRODAJNI PRIRUČNIK	SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Priručnik predstavlja specifičan dokument usmeren ka profesionalcima u turizmu, turističkim agentima, turističkim agencijama i tour operatorima. Prodajni priručnik je objektivan dokument koji služi posrednicima i organizatorima turističkih putovanja sa detaljnim i specifičnim informacijama od interesa.</p> <p>Struktura priručnika treba da sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opšte informacije o Kopaoniku: položaj, dostupnost putevima i avionom, klima, biro i za informacije, kontakti od interesa</li> <li>▪ Informacije o vrstama prevoza koji postoje u destinaciji</li> <li>▪ Prirodne i kulturne atrakcije</li> <li>▪ Gastronomija</li> <li>▪ Zabava</li> <li>▪ Shopping</li> <li>▪ Kalendar festivala, takmičenja i događaja</li> <li>▪ Avanturističke i ostale aktivnosti</li> <li>▪ Smeštajni kapaciteti</li> </ul> <p>Priručnik se deli individualno na zahtev, na turističkim sajmovima i drugim specijalnim događajima te putem promotivnog paketa. Osim u štampanom obliku potrebno je izraditi priručnik i u elektronskom obliku radi lakše diseminacije prema svim zainteresovanim profesionalcima za turizam Kopaonika.</p>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećati interes za turističkim proizvodima i uslugama Kopaonika</li> <li>▪ Kreirati jedinstveni priručnik sa svim informacijama od interesa za profesionalce u turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unapređena prodaja turističkih proizvoda i usluga Kopaonika prema turističkim agencijama i tour operatorima</li> <li>▪ Bolja saradnja sa turističkim agencijama i tour operatorima</li> </ul>	

PROGRAM 3	TRENING SEMINARI ZA RAZVOJ PROIZVODA I AKTIVNOSTI (PAKET ARANŽMANA)	SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE
<b>OPIS PROGRAMA</b>		
<p>Na bazi identifikovanih novih proizvoda i aktivnosti na Kopaoniku, neophodno je sprovođenje specifične obuke za razvoj proizvoda i aktivnosti. Trening seminari moraju biti organizovani i prilagođeni razvoju svakog identifikovanog pojedinačnog proizvoda i aktivnosti.</p> <p>Trening seminari trebali bi da obuhvate sledeće teme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikovanje i procena najprofitabilnijih proizvoda/aktivnosti</li> <li>▪ Identifikovanje ključnih faktora uspeha za pojedinačni proizvod/aktivnost</li> <li>▪ Analiza proizvoda/aktivnosti konkurentskih destinacija</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razrada strategije implementacije plana razvoja proizvoda/usluga</li> <li>▪ Ključni subjekti/odgovornosti/akcioni plan</li> </ul> <p>Takođe, trening seminari mogu se održavati u cilju sastavljanja paket aranžmana kako bi se omogućio bolji uvid tour operatorima u ponudu na Kopaoniku. Tokom trening seminara sastavljaju se uzorci aranžmana i određuju ciljni tour operatori za njihovu komercijalizaciju i distribuciju.</p>	
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stvaranje ljudskog resursa za profesionalni razvoj proizvoda</li> <li>▪ Usvajanje novih modela i faktora uspeha u razvoju proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionalni pristup razvoju proizvoda i aktivnosti na Kopaoniku</li> <li>▪ Razvoj konkurentnih proizvoda i aktivnosti</li> <li>▪ Profesionalni pristup u razvoju paket aranžmana</li> </ul>

PROGRAM 4	PRESS PUTOVANJA I IZLETI UPOZNAVANJA	SISTEM PRODAJE I KOMERCIJALIZACIJE
<b>OPIS PROGRAMA</b>		
<p>Izleti upoznavanja i razgledanja su obrazovna putovanja za tour operatore i turističke agencije s emitivnih tržišta, ali takođe i za organizatore kongresa i konvencija, incentive putovanja, kao i za novinare i druge predstavnike medija.</p> <p>Ova inspeksijska putovanja daju doživljaj turističke ponude Kopaonika iz prve ruke. Trajanje izleta bi trebalo biti 2 do 3 dana, sa najviše 15 osoba po izletu, a uključivali bi kombinaciju poseta sa vodičem, različite aktivnosti, razgledavanje hotela kao i gastronomske, zabavne i kulturne doživljaje. Izleti moraju imati ležernu notu, a obrazovni element se treba sprovesti na zabavan način.</p> <p>Sama priroda izleta, ukoliko nisu odabrani agenti specijalisti za određeni proizvod, bi trebala biti uopštena kako bi se dobio opšti pregled turističkog doživljaja Kopaonika.</p> <p>Nakon izleta se prate rezultati, analizirajući poznavanje destinacije, imidž destinacije, a naročito razvoj procesa komercijalizacije i distribucije Kopaonika kao destinacije.</p> <p>Novinari s primarnih emitivnih tržišta, službeno pozvani, se na taj način direktno upoznaju sa Kopaonikom, te time dobijaju podlogu za pisanje dobro argumentovanih turističkih članaka.</p>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inforamacije o proizvodima i atrakcijama Kopaonika</li> <li>▪ Motivisati turističku industriju na veću prodaju aranžmana Kopaonik, naročito na stranim tržištima</li> <li>▪ Stvoriti "efekt širenja" sa više članaka o Kopaoniku, naročito u stranim medijima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Test tržišta o realnom interesu za Kopaonik</li> <li>▪ Feed back za razvoj ponude i paket aranžmana</li> <li>▪ Bolja upoznatost ključnih turističkih posrednika na emitivnim tržištima sa Kopaonikom kao turističkom destinacijom</li> </ul>	

## 7.3. Sistem komunikacije

PROGRAM 1	ODNOSI SA JAVNOŠĆU I PRESS KANCELARIJA	SISTEM KOMUNIKACIJE
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Proces komunikacija se može efikasno oblikovati i implementirati preko formiranja kancelarije za odnose s javnošću u okviru marketing organizacije Kopaonika.</p> <p>Ključna funkcija press kancelarije bilo bi komuniciranje pozitivnog imidža Kopaonika kao destinacije. Pored izdavanja štampanih materijala, glavne odgovornosti kancelarije obuhvatale bi pružanje pomoći medijima u vezi informisanja, ažuriranje baze podataka, kontrola upotrebe fotografija i vizualnih zapisa iz službene banke fotografija i filmova, press clipping, intervjui, a naročito medijsko pokrivanje događaja u organizaciji turističkog centra Kopaonik.</p> <p>Osim odgovornosti za komuniciranje imidža, kancelarija bi organizovala i izlete novinara.</p> <p>Glavne odgovornosti press kancelarije su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pisanje, distribucija i praćenje izveštaja za novinare</li> <li>▪ Osiguravanje telefonske podrške, informacije, pomoći za medije</li> <li>▪ Održavanje medijske baze podataka i promptno unošenje promena</li> <li>▪ Pokrivanje medija za događaje u kojima je uključen Kopaonik, kao npr. takmičenja, događaji, izleti upoznavanja destinacije...</li> <li>▪ Odgovor medijima na konferencije za novinare, intervjue i prezentacije organizovane od strane turističkog centra Kopaonik</li> <li>▪ Koordinacija konferencija za novinare</li> <li>▪ Kontrola upotrebe banke fotografija i vizualnih zapisa od strane medija, radi izbegavanja upotrebe kopija sa greškom ili zloupotrebe zapisa</li> <li>▪ Kreiranje i održavanje izrezaka iz novina</li> </ul>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stvaranje imidža Kopaonika i komuniciranje tog imidža prema svetu</li> <li>▪ Informisanje potencijalnih potrošača i profesionalaca o Kopaoniku kao turističkoj destinaciji</li> <li>▪ Jačanje turističkog imidža</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećanje nivoa znanja o Kopaoniku kao destinaciji te stvaranje pozitivnog stava javnosti</li> <li>▪ Bolja upoznatost ključnih emitivnih tržišta sa Kopaonikom kao turističkom destinacijom</li> </ul>

PROGRAM 2	DŽEPNI VODIČ	SISTEM KOMUNIKACIJE
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Džepna brošura o Kopaoniku koja na jednom mestu ima sve informacije o aktivnostima, događajima, takmičenjima i doživljajima koje turisti mogu iskusiti za vreme odmora na Kopaoniku tokom cele godine. Prezentovane informacije su prvenstveno poredane hronološki, a zatim po vrsti.</p> <p>Na primer, vodič će imati prikupljene informacije o svim lokalnim festivalima, sportskim događajima, muzičkim festivalima koji će biti organizovani na Kopaoniku tokom cele godine. Informacije su poredane po mesecima, zatim po vrsti događaja (sva sportska događanja zajedno, svi muzički festivali zajedno, svi lokalni festivali zajedno itd.).</p>		

Džepni vodič će biti dostupan na turističkim info-punktovima, hotelima, restoranima, turističkim atrakcijama, kao i na Internet portalu.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proizvesti praktični i sažeti vodič Kopaonika sa potrebnim informacijama za goste</li> <li>▪ Kreirati novi alat za promociju turističkih proizvoda, usluga i aktivnosti</li> <li>▪ Informisati i motivisati potrošnju turističkih proizvoda, usluga i aktivnosti na Kopaoniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećano znanje o turističkim proizvodima i uslugama Kopaonika</li> <li>▪ Bolji imidž i promocija Kopaonika</li> </ul>

PROGRAM 3	RADIONICA KUPITE KOPAONIK	SISTEM KOMUNIKACIJE
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Radni sastanak na koji određeni broj tour operatora sa emitivnih tržišta dolaze na Kopaonik da bi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Upoznali destinaciju i doživeli turističke proizvode i aktivnosti, kao i kvalitet ponude</li> <li>▪ Upoznali dobavljače usluga kao što su operatori smeštaja, incoming agencije, specijalisti za proizvode</li> <li>▪ Pregovarali o kupovini usluga i/ili paketa</li> </ul> <p>Ovim tour operatorima će se objasniti da imaju potencijal povećanja prodaje aranžmana i/ili broja različitih proizvoda.</p> <p>Radionica će imati dva odvojena dijela:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pre-tours / post-tours:</b> tour operatori će učestvovati u unapred odabranim posetama gde će biti deo različitih turističkih doživljaja dostupnim na Kopaoniku. Pre-tours deo traje 1,5 do 2 dana. Ture će biti organizovane u koordinaciji i saradnji sa turističkim preduzećima, koja će nuditi svoje usluge besplatno ili uz malu naknadu onim tour operatorima koji žele probati njihov proizvod. Ture daju jedinstvenu mogućnost stranim tour operatorima da steknu doživljaj iz prve ruke o turističkim proizvodima Kopaonika.</li> <li>▪ <b>Workshop:</b> Predstavljanje preduzeća i održavanje komercijalnih sastanaka koristeći sistem fleksibilnih predugovorenih sastanaka. Workshop će biti organizovan sa predodređenim sastankom iako daje mogućnost fleksibilnosti da dopušta sastanke u zadnji momenat kao rezultat pre-toursa ili prezentacije preduzeća sa Kopaonika. Uspeh sistema sastanaka zavisi od približno jednakog broja kupaca i prodavaca (15 do 20 sa svake strane).</li> </ul>		
CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promocija komercijalnih kontakata između lokalnih turističkih preduzeća i tour operatora</li> <li>▪ Povećanje broja aranžmana za Kopaonik na ponudi u brošurama stranih tour operatora</li> <li>▪ Razvoj novih proizvoda i paket aranžmana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Održavanje prodajnih sastanaka između turističkih preduzeća sa Kopaonika i stranih tour operatora</li> </ul>	

PROGRAM 4	KOOPERATIVNI MARKETING	SISTEM KOMUNIKACIJE
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Kooperativna promocija odnosi se na dogovore o saradnji s tour operatorima i drugim zainteresovanim partnerima na emitivnim tržištima u cilju sprovođenja zajedničkih promotivnih akcija, sa svrhom postizanja sinergijskog efekta. Takođe, kooperativni marketing se može ostvariti i između marketing organizacije Kopaonika i raznih privrednih subjekata. Na primer, pojedini proizvođač sportske opreme reklamira Kopaonik među svojim potrošačima kao sportsku aktivnu destinaciju, a na Kopaoniku se reklamira dotični proizvođač sportske opreme.</p> <p>Cilj kooperativnog marketinga je višestruko povećanje raspoloživog promotivnog budžeta udruživanjem sredstava s drugim subjektima zainteresovanim za promovisanje Kopaonika, a u cilju povećanja volumena vlastitog businessa u toj destinaciji (u slučaju tour operatora), ili u cilju povezivanja njihovih marki s imenom Kopaonik, a kroz ostvarivanje većeg nivoa prepoznatljivosti i unapređenja njihovog vlastitog brenda (u slučaju potrošačkih dobara - brend hrane i pića, sporta). Naravno, u takvim je slučajevima u kasnijim fazama važno osigurati da oba brenda saraduju i ne ulaze u konflikt.</p> <p>Neke aktivnosti koje bi se mogle napraviti u saradnji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotivna kampanja tour operatora posvećena Kopaoniku u mas-medijima ili u specijalizovanim medijima za specijalne interese</li> <li>▪ Proizvodnja brošure posvećene samo Kopaoniku</li> <li>▪ Povećanje broja stranica posvećenih Kopaoniku u brošurama tour operatora</li> <li>▪ Presentacija novostvorenih proizvoda specijalnih interesa u brošuri</li> <li>▪ Aktivnosti direktne pošte s postojećim klijentima tour operatora, kako bi im se prezentovala specijalna ponuda odmora na Kopaonik</li> <li>▪ Zajedničke reklamne ili specijalne promocije s proizvođačima potrošačkih dobara</li> </ul>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećanje budžeta za marketing</li> <li>▪ Podrška tour operatorima koji žele povećati udeo Kopaonika u svojim brošurama</li> <li>▪ Povećanje prisutnosti Kopaonika u specijalizovanim medijima</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Više marketinških aktivnosti ostvarenih u okviru istog volumena budžeta</li> <li>▪ U saradnji s tour operatorima, rezultat proizlazi iz povećanja broja prodatih aranžmana, poboljšanog brenda Kopaonika i iz boljeg poznavanja proizvoda</li> <li>▪ U saradnji s neturističkim subjektima / preduzećima, rezultati su poboljšani brend Kopaonika i bolje poznavanje proizvoda</li> </ul>

## 7.4. Interni marketing

PROGRAM 1	UVOĐENJE I MONITORING ORGANIZACIJE	INTERNI MARKETING
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>U sprovođenju definisane marketinške strategije, plana konkurentnosti i razvoja proizvoda turizma Kopaonika neophodna je reorganizacija marketing sistema Kopaonika.</p> <p>S obzirom na potrebne funkcije marketing organizacije za dalji razvoj Kopaonika, neophodno je uvođenje odeljenja za razvoj proizvoda kao i odeljenja promocije i prodaje. Takođe, neophodna je izgradnja menadžment struktura kojima bi se pružila podrška za postizanje efikasne organizacije.</p> <p>Podrška bi se sastojala u sledećem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikovanje područja delovanja novih odeljenja</li> <li>▪ Utvrđivanje standardnih procedura odeljenja na postizanju ciljeva</li> <li>▪ Oblikovanje plana primene</li> <li>▪ Podrška na implementaciji</li> <li>▪ Oblikovanje mikroorganizacije</li> <li>▪ Definisanje područja rada, odgovornosti, nadležnosti, kompetencija i odnosa saradnje za ključne pozicije u marketing organizaciji</li> <li>▪ Definisanje opisa poslova za ključne pozicije</li> <li>▪ Podrška na primeni organizacije</li> </ul>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>		<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pomoć turističkim organizacijama da izvedu reorganizaciju</li> <li>▪ Pomoć turističkim organizacijama u strukturisanju i modifikovanju novog upravljačkog modela turizma Kopaonika</li> <li>▪ Savetodavna podrška turističkim organizacijama u sprovođenju planiranih taktika</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efikasan sistem upravljanja marketing sistemom koji će moći izvesti planirane aktivnosti</li> </ul>

PROGRAM 2	INTERNA PROMOCIJA MASTER PLANA	INTERNI MARKETING
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Interna promocija Master plana Kopaonika je namenjena prvenstveno upoznavanju šire javnosti regije o ciljevima i mogućnostima Master plana te njegovoj implementaciji. Interna promocija obuhvata organizaciju prezentacija i radionica na kojima su prisutne razne strukture predstavnika kao što su: sadašnji i potencijalni investitori, predstavnici vlasti, ekonomije, kulture, Nacionalnog parka Kopaonik, prostornog planiranja, mediji (TV, novine, radio itd.), kao i zainteresovane grupe ili pojedinci (specijalisti u određenim delatnostima) koji su zainteresovani za učestvovanje u Master planu.</p> <p>Ova promocija uključuje kreiranje skraćene verzije Master plana koji se predstavlja, prezentuje i</p>		

promoviše Kopaonik prema raznim regionalnim i svetskim organizacijama (WTO, EU), ali i privatnim preduzećima (turističkim preduzećima, finansijskim institucijama, trgovačkim i ostalim preduzećima) kako bi se privukao dodatni interes u saradnji i implementiranju Master plana.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objaviti i promovisati Master plan javnom i privatnom sektoru i stanovništvu Kopaonika</li> <li>▪ Promovisati Master plan svetskim i regionalnim organizacijama</li> <li>▪ Uključiti javni i privatni sektor u implementaciju Master plana</li> <li>▪ Osvestiti lokalno stanovništvo o važnosti strateškog i dugoročnog razvoja turizma Kopaonika za celu ekonomiju odnosno budućnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećanje svesti o važnosti strateškog i dugoročnog pristupa razvoju turizma Kopaonika</li> <li>▪ Olakšana implementacija Master plana</li> <li>▪ Povećana saradnja između javnog i privatnog sektora kao i lokalnog stanovništva</li> <li>▪ Privlačenje investitora</li> </ul>

PROGRAM 3	TRENING SEMINARI ZA UVOĐENJE DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE (DMO)	INTERNI MARKETING
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Trenutni upravljački model marketinga Kopaonika oslanja se na nekoliko subjekata: TO Rašku, TC Kopaonik i TO Brus. Osnovne slabosti ovog modela su u nejasnoj poslovnoj misiji, ograničenom budžetu, nepostojanju saradnje sa privatnim sektorom, kao i u slabom kapacitetu tehnologija i ljudskih resursa. U okviru daljeg razvoja Kopaonika neophodno je postaviti profesionalnu destinacijsku menadžment organizaciju koja će harmonizovati interese svih ključnih interesnih subjekata turizma Kopaonika. Zbog toga je neophodno da se budući DMO zasniva na partnerstvu privatnog i javnog sektora i da inicijalno preuzme odgovornost za sledeće funkcije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinacija razvoja proizvoda i usluga</li> <li>▪ Upravljanje marketing sistemom /koordinacija svih marketing aktivnosti na destinacijskom nivou</li> <li>▪ Upravljanje izgradnjom konkurentnosti destinacije</li> <li>▪ Upravljanje bazom podataka i MIS (marketing informacionim sistemom)</li> <li>▪ Istraživanje, promocija i prodaja na ciljnim tržištima</li> </ul> <p>Metodologija seminara bi se zasnivala na prezentacijama, korišćenjem <i>know how-a</i>, proučavanjem slučajeva iz prakse s najboljim primerima i strukturisanim raspravama. Sadržaj seminara bi mogao biti podeljen na 4 dela :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikovanje ključnih interesnih subjekata i njihovih interesa</li> <li>▪ Identifikovanje i strukturiranje novih turističkih proizvoda</li> <li>▪ Stvaranje DMO – prepreke, uloge i aktivnosti</li> <li>▪ Plan aktivnosti</li> </ul> <p>Postojeće turističke organizacije i TC Kopaonik treba da bude inicijatori novog pristupa upravljanju</p>		

marketingom Kopaonika. Presentacije i trening seminari mogu biti organizovani da predstavljaju koncept DMO i njihovih aktivnosti lokalnim predstavnicima turističke industrije.	
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionalni upravljački model destinacije</li> <li>▪ Profesionalno upravljanje razvojem konkurentnosti i marketingom destinacije</li> <li>▪ Harmonizacija interesa ključnih interesnih subjekata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rast konkurentnosti destinacije i kvaliteta proizvoda i usluga</li> <li>▪ Razvoj novih proizvoda i aktivnosti</li> <li>▪ Maksimizacija ekonomskih performansi</li> </ul>

<b>PROGRAM 4</b>	<b>BILTEN / NEWSLETTER</b>	<b>INTERNI MARKETING</b>
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>Profesionalni turistički magazin radi informisanja prodaje o tekućim događajima u sektoru: novosti u razvoju proizvoda, nove kompanije, marketinške informacije, benchmarking i ostalo. Takođe uključuje činjenične informacije i brojeve o turističkoj industriji Kopaonika, ključnim akterima, itd.</p> <p><i>Preliminarni sadržaj za svaki broj:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akcije i taktike koje su izvršene, sa rezultatima</li> <li>▪ Devijacije u skladu planiranim rezultatima</li> <li>▪ Akcije i taktike koje se moraju izvršiti i prognoza</li> <li>▪ Informacije o glavnim tržištima i strateškim segmentima</li> </ul>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informisanje ciljnih tržišta o događanjima na Kopaoniku</li> <li>▪ Informisanje svih učesnika u turizmu Kopaonika o aktivnostima i događanjima na Kopaoniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bolja upoznatost sa Kopaonikom</li> <li>▪ Povećanje lojalnosti</li> </ul>	

<b>PROGRAM 5</b>	<b>BENCHMARKING PUTOVANJA</b>	<b>INTERNI MARKETING</b>
<b>OPIS PROGRAMA:</b>		
<p>U cilju edukacije i treninga ljudskog resursa u sprovođenju Marketing plana Kopaonika, potrebno je uvesti praksu studijskih putovanja koja bi obuhvatala posetu i analizu ključnih faktora uspeha konkurentnih planinskih destinacija. U tom cilju, neophodno je u prvom koraku identifikovati planinske destinacije koje bi bile primeri dobre prakse i koje bi služile kao dobar model za analizu faktora uspeha. Takođe, potrebno je da se zaposleni u marketingu Kopaonika upoznaju sa standardima proizvoda i usluga konkurentnih planinskih destinacija, te da stečeno iskustvo primenjuju u implementaciji međunarodnih standarda kvaliteta na Kopaoniku.</p>		
<b>CILJ PROGRAMA:</b>	<b>REZULTAT PROGRAMA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Upoznavanje sa ključnim faktorima uspeha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jasna strategija Kopaonika u cilju zauzimanja</li> </ul>	

<p>konkurentnih planinskih destinacija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Upoznavanje sa međunarodnim standardima kvaliteta proizvoda i usluga planinskih destinacija</li> <li>▪ Upoznavanje sa novim proizvodima i uslugama na međunarodnom tržištu planinskih destinacija</li> </ul>	<p>buduće konkurentske pozicije na međunarodnom tržištu planinskih destinacija</p>
--	--



## 8. PROGRAMI KONKURENTNOSTI

Planiranje i strateški razvoj svake destinacije, a u kontekstu definisane i usaglašene vizije, pozicioniranja, te predloga proizvoda, pretpostavlja i ključne aktivnosti, odnosno projekte koji postavljenu strategiju realizuju.

U kontekstu ovog Plana, a na osnovu razgovora sa ključnim subjektima, rezultata sa radionice, obilaska terena, te našeg ekspertskog mišljenja, ovde se predstavljaju ključni projekti koji će graditi konkurentsku poziciju Kopaonika kao turističke destinacije na turističkom tržištu.

---

### 8.1. Uvod

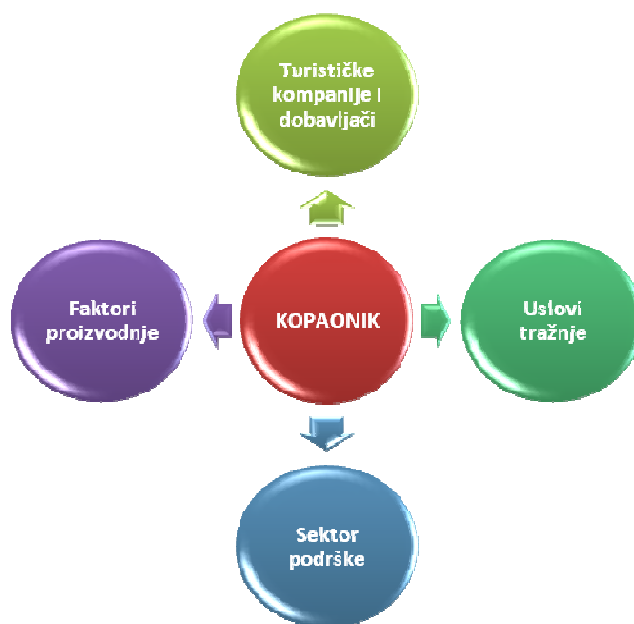
Konkurentnost se definiše kao sposobnost ostvarivanja više profitabilnosti u odnosu na prosek drugih kompanija / destinacija koje prodaju isti proizvod istim klijentima kroz isti sistem komercijalizacije i distribucije, te uz upotrebu istih tehnoloških alata.

Okvir u kojem se razvija konkurentnost je kompleksan i raznovrstan, ponekad sa suprotnim interesima, iako socio-kulturološke i prirodne karakteristike destinacije mogu značajno pridoneti u intenziviranju potencijala turističkog razvoja.

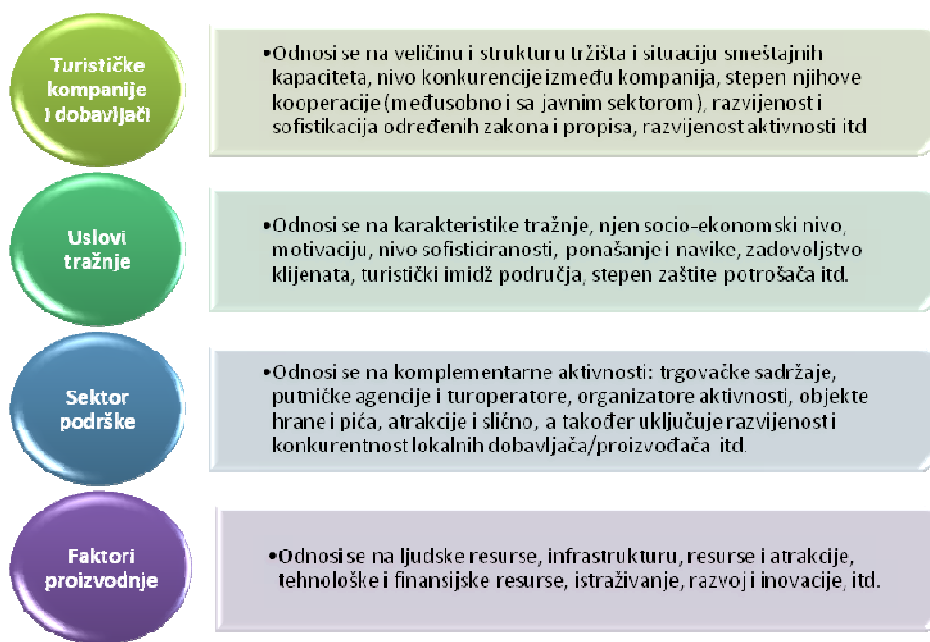
Cilj programa konkurentnosti je poboljšanje uslova za razvoj turizma, odnosno minimizacija onih nedostataka koji negativno utiču na konkurentnost turističkog sistema i učinkovitost javnog i privatnog sektora uključenog u razvoj turizma. Osim toga, namena ovih programa je stvaranje područja sa odgovarajućim uslugama i standarda kvaliteta, što rezultuje ugodnom atmosferom i okruženjem za lokalnu zajednicu i turiste.

Dakle, izbor ključnih programa za podizanje konkurentnosti turizma destinacije Kopaonik zasniva se na analizi dijamanta konkurentnosti, a programi služe za poboljšanje područja aktivnosti i poslovanja koji su na bilo koji način povezani s razvojem turizma kako bi se stvorile odgovarajuće pretpostavke kao konkurentne baze za razvoj prethodno definisanih turističkih aktivnosti, proizvoda i iskustava.

#### **Dijamant konkurentnosti:**



Izvor: Michael Porter



Identifikacija nedostataka u konkurentnosti, koja predstavlja bazu za definisanje programa koji se moraju implementirati u cilju poboljšanja postojeće situacije i povećanja nivoa turističke konkurentnosti Kopaonika, analizirana je od strane učesnika radionica kao i od strane tima Horwath HTL-a i predstavlja se u nastavku:

## Turističke kompanije i dobavljači

**Snage**

- Dobar odnos 'vrednosti za novac' u postojećim smeštajnim kapacitetima
- Nizak nivo ulaznih barijera
- Velike mogućnosti za razvoj turističkih kompanija

**Slabosti**

- Nedostatak diversifikovane ponude smeštajnih kapaciteta (hoteli, boutique hoteli, kondoteli, ruralni smeštajni kapaciteti šireg područja Kopaonika itd.)
- Nizak nivo saradnje turističkih kompanija
- Nedostatak udruživanja u okviru smeštajnih kapaciteta
- Nedostatak oznaka kvaliteta i standarda kvaliteta
- Nedostatak strateških smernica za razvoj turističkih kompanija

## Uslovi tražnje

**Snage**

- Postojanje promotivnih materijala sa informacijama o destinaciji
- Imidž Kopaonika kao atraktivne destinacije za zimski odmor na planini
- Gosti cene lepotu prirode, te lokalnu kulturu i tradiciju
- Potencijal za privlačenje internacionalnih turista

**Slabosti**

- Nedostatak dodatne turističke ponude, sadržaja i aktivnosti
- Nedostatak specijalizacije turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga
- Destinacija je nepoznata internacionalnim potencijalnim gostima
- Visoka sezonalnost

## Sektor podrške

**Snage**

- Postojanje dodatne komercijalne ponude destinacije (prodavnice itd.)
- Dobar odnos 'vrednosti za novac' u kapacitetima hrane i pića
- Prisutnost specijalizovanih objekata hrane i pića

**Slabosti**

- Nedostatak restorana sa kvalitetnom ponudom lokalnih specijaliteta
- Proizvodnja tradicionalnih proizvoda za potrebe gostiju destinacije (suveniri itd.)
- Nedostatak interpretacionih centara za posetioce
- Nedostatak destinacijske menadžment organizacije

## Faktori proizvodnje

**Snage**

- Visok nivo lične sigurnosti i srednji nivo komercijalne sigurnosti
- Planovi poboljšanja opšte infrastrukture u toku
- Lepota prirodne okoline

**Slabosti**

- Loša saobraćajna povezanost Kopaonika sa glavnim magistralnim putevima
- Loša povezanost lokalnom mrežom puteva
- Nedostatak kvalitetne opšte infrastrukture
- Problem ekonomske nerazvijenosti opština Brus i Raška (veliki stepen nezaposlenosti itd.)
- Divlja gradnja i neplanski razvoj turističkih kapaciteta
- Nedovoljna valorizacija prirodnih resursa u turističkom smislu
- Nedostatak kvalitetne turističke infrastrukture
- Nedostatak sistema turističkog označavanja

## 8.2. Programi konkurentnosti

Broj programa	Program
1	Sistem destinacijskog menadžmenta - DMO
2	Specijalizacija gastronomske ponude Kopaonika
3	Razvoj komplementarne ponude Kopaonika
4	Interpretacija Nacionalnog Parka Kopaonik
5	Rehabilitacija i urbano uređenje Raške i Brusa
6	Sistem pešačkih i biciklističkih staza
7	Sistem turističkog označavanja
8	Edukacija i trening zaposlenih u turizmu

### 1. SISTEM DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA - DMO

#### CILJ PROGRAMA

Sistem destinacijskog menadžmenta je program čiji je cilj povećavanje efikasnosti upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik kroz uključivanje i koordinaciju javnog i privatnog sektora na širem području destinacije. Program će koristiti sinergiju između sektora, koji zajednički rade u istom razvojnom pravcu, odnosno koordinaciju i integraciju aktivnosti opština Brus i Raška, što omogućava razvoj turizma celokupne destinacije.

#### KLJUČNE AKTIVNOSTI

Na području Kopaonika trenutno postoje dve Turističke organizacije (u Brusu i Raškoj), koje uglavnom prema Kopaoniku imaju odvojene interese. Naime identifikovan je nizak nivo saradnje ove dve organizacije u smislu zajedničkog kreiranja konkurentnih turističkih proizvoda i aktivnosti, te na kraju njihovoj zajedničkoj promociji. Osim Turističkih organizacija, ključni subjekti koji učestvuju u formiranju Destinacijske menadžment organizacije (DMO) uključuju i privatni sektor (smeštaj, i sl.).

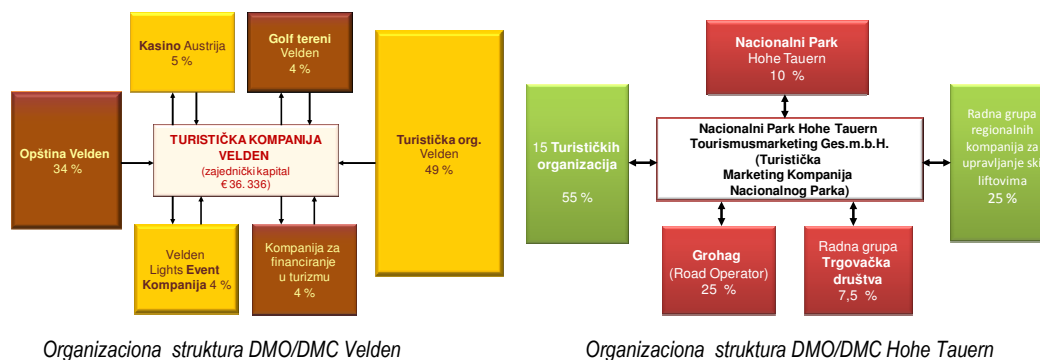
Organizaciju za upravljanje destinacijom predloženu u ovom programu trebao bi predstavljati privatni i javni sektor opština Brus i Raška. Menadžment struktura bi trebala ustanoviti procedure i postaviti prioritete za implementaciju inicijativa i preporuka definisanih u ovom Planu. Potrebno je stvoriti adekvatne turističke proizvode, aktivnosti i usluge na bazi resursa i atrakcija koji nude više kapaciteta za privlačenje turista i posetioca u ovom području. Prvi korak uspostavljanja upravljačke organizacije destinacije Kopaonik je:

- Stvoriti Komisiju kako bi se postavila pravila i regulative DMO-a:
  - Struktura (Javni i privatni sektor):
    - Javni sektor: Opština Brus, Opština Raška, Turistička organizacija Brus, Turistička organizacija Raška, Uprava Nacionalnog parka i ostale javne kompanije i organizacije
    - Privatni sektor: Turističke kompanije (hoteli, itd.) ostale kompanije, prodavnice i ostale usluge, lokalna udruženja, drugi stručnjaci, itd.
  - Strateški plan: ciljevi, strategije i razvijanje inicijative
  - Akcioni plan: utvrđivanje prioriteta inicijativa definisanih u Master planu
  - Resursi: Ljudski, tehnički, logistički, finansijski, itd.

Ključne aktivnosti DMO-a su sledeće:

- Tržišno orijentisano upravljanje destinacijom kao konkurentskom jedinicom
- Razvoj i profesionalno oblikovanje turističkih proizvoda
- Koordinacija i profesionalno upravljanje marketinškom mrežom za ključne turističke proizvode
- Centralni sistem informisanja i rezervacija
- Uniformisani razvoj brenda
- Upravljanje kvalitetom, trening, obrazovanje, istraživanja, itd.

### PRIMER



### INFORMACIJE NA INTERNETU

Stvaranje DMO-a (Destinacijske menadžment organizacije), a koju će činiti članovi privatnog i javnog sektora područja Kopaonika, je ključan korak u integriranom razvoju ove turističke destinacije. DMO će promovirati razvoj sektora na strukturisan i organizovan način kako bi se poboljšala konkurentska prednost destinacije. Na ovaj način će se pomoći pri kreiranju adekvatnih usluga i proizvoda, te aktivnosti i iskustava koji bi se trebali prilagoditi postojećim i potencijalnim potrebama i očekivanjima turističke tražnje.



Primer ponude aktivnosti i proizvoda kreiranih od strane DMO-a na internetu (St Anton u Austriji i Whistler u Kanadi)

DMO nadalje implementira Master plan i preuzima ulogu rukovodioca i koordinatora raznih aktera privatnog i javnog sektora uključenih u proces implementacije. Vodeće turističke destinacije u svetu stvaraju organizacije (javne, privatne ili javno-privatne) koje se bave uvođenjem akcionih planova za razvoj turizma, kao što je slučaj u Austriji, Kanadi, Francuskoj, Španiji itd.

- <http://www.whistler.com/>
- <http://www.stantonamarlberg.com/sommer>
- <http://www.destination-devon.com/>
- <http://www.visitpeakdistrict.com/>
- [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- <http://www.visitcornwall.com/>
- <http://www.discoveruscany.com/>
- <http://www.visitprovence.com/>
- <http://www.dmcspain.com/>

## NIVO PRIORITETA

Visok

## INVESTICIJE

Oko 200.000 - 300.000 Evra

## 2. SPECIJALIZACIJA GASTRONOMSKE PONUDE KOPAONIKA

### CILJ PROGRAMA

Lokalna gastronomija (hrana i vino) integralni su deo iskustva, odnosno doživljaja svake destinacije i mnoge se destinacije takmiče u pružanju što raznovrsnijih doživljaja tradicije svojih krajeva. Nadalje, identitet lokalnog stanovništva reflektuje se i jača kroz gastronomska iskustva koja destinacija nudi svojim gostima. Destinacija Kopaonik treba da igra na kartu kvalitetnih tradicionalnih jela ovog kraja, te organski uzgajane hrane kao i tradicionalnih proizvoda. Ovaj projekt potrebno je realizovati u saradnji privatnog i javnog sektora, s jedinstvenim ciljem osiguranja prepoznatljivosti proizvoda hrane i pića destinacije, pa je stoga potrebno brendirati

one gastronomske proizvode koji su prepoznatljiviji za ovo područje i izraz su njegove kulture, identiteta i načina življenja.

Gastronomija, sa svojom lepezom tradicionalnih jela različitih delova ovog područja (sir, pršut, slatka jela od šumskih plodova, rakija itd.) izuzetno je važan resurs u turističkoj ponudi Kopaonika. Ovaj program konkurentnosti pomoći će u specijalizaciji gastronomije kao i njenoj diferencijaciji u odnosu na druge planinske turističke destinacije u Srbiji i regiji.

Ključni rezultati ovog programa su obogaćivanje iskustava / doživljaja Kopaonika kreiranjem gastronomskih iskustava kroz:

- Kreiranje brendova lokalnih specijaliteta (pršut, sir, slatko od divljih jagoda, rakija od divljih krušaka, kajmak, med, ostali suhomesnati proizvodi, pečurke, voće i povrće, itd.)
- Učestvovanje lokalnih proizvođača zdrave hrane u distribuciji svojih proizvoda na području cele destinacije
- Specijalizacija i diferencijacija gastronomske ponude Kopaonika

### KLJUČNE AKTIVNOSTI

- **Kreiranje atributa sa dodatnom vrednosti u sklopu gastronomske ponude Kopaonika** - kreiranje odabranih specijalnih oznaka ova destinacija uspostaviti će model diferencijacije od ostalih planinskih destinacija u Srbiji. Rezultat je ponuda različitih iskustava i doživljaja u regiji / destinaciji
- **Renoviranje i unapređenje objekata hrane i pića** - imidž, estetika, spoljna i unutrašnja atmosfera, itd., te poboljšanje veština ljudskih resursa i trening fokusiran na izvrsnost usluge
- **Specijalizovani objekti hrane i pića** - lokalni restorani, lokalni specijaliteti, roštilj, zdrava i dijetalna hrana, organska hrana, vegetarijanska kuhinja, brza hrana, internacionalna kuhinja, itd.
- **Programi radionica 'Kuvaj i probaj'** - kuvarske radionice za turiste (individualce, grupe, parove, kompanije itd.) u trajanju od pola dana do nekoliko dana, organizovanje 'team building' radionica za korporativne goste i sl.
- **Program 'Lokalni proizvodi za lokalnu kuhinju'** - proizvodnja lokalne, organske hrane za upotrebu u lokalnim restoranima - ugovori lokalnih proizvođača organske hrane sa lokalnim restoranima i hotelima o kupoprodaji organskih proizvoda

### PRIMER



Lokalni proizvodi od šumskog voća



Pršut



Rakija (lokalni proizvodi)





Radionice „Kuvaj i probaj“



„Lokalni proizvodi za lokalnu kuhinju“

### INFORMACIJE NA INTERNETU

- [http://www.pralognan.com/uk/forum\\_du\\_gout.php](http://www.pralognan.com/uk/forum_du_gout.php)
- <http://www.anticacucinagenovese.it/eindex.htm>
- <http://www.cookandtaste.net/who.html>
- <http://www.frenchentree.com/france-food-cuisine/>
- <http://www.golfvillas-france.com/services-golf-villa/tourism-gastronomy-golf.php>
- [http://www.atlas-euro.org/SIG/Gast/Gast\\_introduction.htm](http://www.atlas-euro.org/SIG/Gast/Gast_introduction.htm)

### NIVO PRIORITETA

Visok

### INVESTICIJE

Od 70.000 - 100.000 Evra

## 3. RAZVOJ KOMPLEMENTARNE PONUDE KOPAONIKA

(SUVENIRI, LOKALNI PROIZVODI, TRADICIONALNI PROIZVODI, ITD.)

### CILJ PROGRAMA

Komplementarna ponuda Kopaonika vrlo je slabo razvijena - na primer, iako ima lokalnih proizvoda (vino, lokalni prehrambeni proizvodi, lokalne rukotvorine, i sl.) koji se mogu uključiti u turističku ponudu, ipak postoji nedostatak lokalnih proizvođača koji svoje proizvode prodaju turistima i posetiocima. Kupovina lokalnih proizvoda je bitna komplementarna aktivnost gostiju, zbog njihove izražene potrebe da se lokalni suveniri, lokalni prehrambeni proizvodi i lokalne rukotvorine kupuju kao podsetnik na boravak u destinaciji.

Ovim programom podstiču se privatni subjekti u razvoju lokalnih proizvoda kao komplementarne ponude, koja se plasira na tržište turizma, i na ovaj način povratno se podstiče poljoprivredna i ostala lokalna proizvodnja, te na kraju atraktivnost cele destinacije. Stoga je važno da se ovaj program realizuje na način da se podsticajima i bespovratnim sredstvima podrži razvoj malog lokalnog preduzetništva koje se bazira na tipičnoj lokalnoj proizvodnji.

### KLJUČNE AKTIVNOSTI

- Identifikovanje ključnih proizvoda lokalnih rukotvorina za komercijalizaciju
- Identifikovanje ključnih lokalnih prehrambenih proizvoda za komercijalizaciju
- Identifikovanje i kreiranje lokalnih suvenira
- Kreiranje 'shopping područja' u urbanim centrima koji će imati ponudu lokalnih proizvoda tipičnih za svako iskustveno područje Kopaonika
- Sistem lokalnih pijaca na nekoliko ključnih lokacija
- Finansijsko podsticanje aktivnosti razvoja komplementarne ponude

## PRIMER



## INFORMACIJE NA INTERNETU

- <http://www.allrural.com/gastronomia/index.php?lingua=eng>
- <http://www.auvergne.visite.org/EN/tourism.php>
- [www.geneva-tourism.ch/?rubrique=0000000448&lang=\\_eng](http://www.geneva-tourism.ch/?rubrique=0000000448&lang=_eng)
- <http://www.frenchentree.com/france-food-cuisine/http://>
- [http://www.liechtenstein.li/en/liechtenstein\\_main\\_sites/portal\\_fuerstentum\\_liechtenstein/fl-tou-tourismus/fl-tou-gastronomie.htm](http://www.liechtenstein.li/en/liechtenstein_main_sites/portal_fuerstentum_liechtenstein/fl-tou-tourismus/fl-tou-gastronomie.htm)

## NIVO PRIORITETA

Visok

## INVESTICIJE

Okolo 200.000 - 300.000 Evra

## 4. INTERPRETACIJA NACIONALNOG PARKA KOPAONIK

## CILJ PROGRAMA

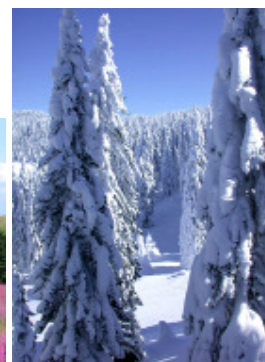
Nacionalni park Kopaonik je zaštićeno područje sa izuzetnim diverzitetom biljnog i životinjskog sveta, reljefnih i drugih oblika prirodnih retkosti. Kopaonik je proglašen Nacionalnim parkom 1981. godine, a ukupne je površine oko 12 hiljada hektara. Pod posebnom zaštitom je 698 hektara izdvojenih u različite rezervate prirode, prirodne spomenike, geomorfološke, geološke, hidrološke i ostale objekte svrstane u nepokretna kulturna dobra. Park obuhvata najviše delove planine, a njegovu osnovu čini visoko-planinski, relativno zaravnjeni predeo srednje nadmorske visine oko 1.700m.



Mapa NP Kopaonik



Kopaonik leti



Kopaonik zimi

Na području Nacionalnog parka Kopaonik je moguće kreirati različite doživljaje stapanja sa prirodom, kao na primer mogućnost doživljaja divljine prirode, užitek istraživanja svih njenih elemenata, doživljaj mira, izolacije, kao i doživljaj rekreacije u prirodi.

Uz prirodu kao glavni motiv dolaska na Kopaonik, NP je nezaobilazan element stvaranja novog identiteta celokupnog područja turističke destinacije Kopaonik.

Poseta NP Kopaonik treba biti nezaobilazna tačka turističkog boravka na području destinacije Kopaonik, sa posebnim fokusom na aktivnosti van zimske sezone.

## KLJUČNE AKTIVNOSTI

Potrebno je da se NP Kopaonik razvija celovito, kao integrisana i jedinstvena atrakcija, uzimajući u obzir potencijal biološke raznovrsnosti i ekološkog kvaliteta područja. Ključni lokaliteti interpretiraju se i povezuju u jedinstvena iskustva boravka u ovom zaštićenom i visokovrednom prostoru.

Koncept NP Kopaonik zasniva se na doživljaju i razumevanju prirode. To podrazumeva kreiranje iskustava koja se baziraju na odgovarajućim proizvodima, uslugama i aktivnostima, a koji se zasnivaju na kvalitetnoj bazi turističke infrastrukture.

Područje NP Kopaonik potrebno je, dakle, strukturisati u okviru dva subpodručja:

1. Centar za posetioce (sa svim potrebnim komercijalnim i servisnim sadržajima)
2. Celo područje NP Kopaonik koje nudi doživljaj prirode

Detaljnija struktura NP Kopaonik bazira se na sledećim elementima:

1. *Centar za posetioce kao centralno mesto informisanja, organizacije, komunikacije i predaha, koji raspolaže sledećim sadržajima i nudi sledeće usluge:*
  - Informacioni centar koji gostima pruža celovite informacije o prirodnoj i kulturnoj baštini NP-a, nudi ponudu itinerara za posetu okolnim lokacijama sa staništima autohtonih biljnih i životinjskih vrsta. Osim toga, ovaj centar nudi sve potrebne mape, literaturu, informacije o NP, te informacije (mape i ostali materijali) o biciklističkim stazama, vidikovcima, tačkama interesa, itd.
  - Prodavnica sa ponudom knjiga, žurnala, magazina, suvenira (majice, šalovi, kape, olovke, poster, razglednice i slični artikli sa motivima NP Kopaonik), lokalnih rukotvorina (keramika, fotografije, tekstil, itd.), proizvoda vezanih uz biljni i životinjski svet, istoriju i geografiju Nacionalnog parka, itd.
  - Prostor za radionice, tečajeve, sastanke, seminare i slično
  - Restoran sa terasom
  - Usluge organizovanja i rezervacije različitih aktivnosti
  - Usluge rezervacije smeštaja
  - Usluge organizacije poseta i tura sa vodičem na različitim jezicima
  - Usluge organizacije prevoza na različite lokacije unutar parka (shuttle)
  - Eko muzej
  - Centar za aktivnosti - Organizacija i prodaja itinerara, tura i paketa različitih aktivnosti (šetnje, planinarenje, biciklizam, itd.; Najam / kupovina opreme za aktivnosti; Igralište za decu)

## 2. Celo područje NP Kopaonik koje nudi doživljaj prirode

- Sistem vidikovaca koje je potrebno locirati i opremiti na strateškim lokacijama sa dobrim pristupom i kontrolom korišćenja, a koji pružaju užitek u pogledima na veličanstvenu prirodu Nacionalnog parka
- Pešačke i biciklističke staze sa odmorištima
- Ključne tačke interesa – kreiranje nekoliko lokacija sa interpretacijom biljnih i životinjskih vrsta Nacionalnog parka

### PRIMER



Primeri Centara za posetioce u američkim Nacionalnim parkovima



NP Kosciuszko – ture sa vodičem



Info paneli za vidikovce



Opremanje vidikovca na platformi

### INFORMACIJE NA INTERNETU

- <http://www.nps.gov/yell/index.htm>
- <http://www.snowymountains.com.au/documents/Kosciuszko%20NP%20Visitors%20Centre%20Report.pdf>
- [www.dachstein.at](http://www.dachstein.at)
- [http://www.pc.gc.ca/pn-np/ab/banff/index\\_E.asp](http://www.pc.gc.ca/pn-np/ab/banff/index_E.asp)
- [http://www.pc.gc.ca/pn-np/ab/jasper/index\\_e.asp](http://www.pc.gc.ca/pn-np/ab/jasper/index_e.asp)

### NIVO PRIORITETA

Visok

### INVESTICIJE

Od 200.000 - 450.000 Evra, zavisno od nivoa opremanja celog područja destinacije

## 5. REHABILITACIJA I UREĐENJE URBANIH CENTARA RAŠKE I BRUSA

### CILJ PROGRAMA

Brus i Raška kao glavni urbani centri destinacije Kopaonik, ovim programom konkurentnosti rade na poboljšanju urbanih elemenata naselja kako bi se stvorila odgovarajuća atmosfera i kreirao odgovarajući, konkurentan imidž ovih destinacija. Dakle, orijentisani su na aktivnosti poboljšanja i očuvanja građevina i (tradicionalne) arhitekture, poboljšanje urbanog uređenja, urbane opreme i estetike i kreiranje autentične atmosfere ovih destinacija.

Brus i Raška su atraktivni urbani centri, ali postoji potreba da se urbana jezgra ovih centara poboljšaju u smislu obnove fasada, očuvanja tradicionalnih građevina, obnove / organizacije parkova i zelenih površina, te osvežavanja urbane galanterije.

Očekivani rezultati ovog programa uključuju:

- Autentičnu atmosferu destinacija Brus i Raška
- Poboljšanje i očuvanje starijih lokacija i naselja
- Očuvanje tradicionalne arhitekture
- Jačanje samopoštovanja lokalne zajednice
- Bolji imidž i održavanje javnih prostora

### KLJUČNE AKTIVNOSTI

#### Urbana konverzija i rehabilitacija

- Aktivno očuvanje i revitalizacija istorijskih građevina
- Renoviranje zgrada, čišćenje i bojenje fasada, održavanje tradicionalnih arhitektonskih stilova i dizajna, rekonstrukcija krovova i sl. Ovakve inicijative je potrebno raditi kroz saradnju opština i privatnih vlasnika
- Očuvanje i poboljšanje / kreiranje zelenih površina - omogućiti lak pristup zelenim površinama (ulazi, putevi, uklanjanje arhitektonskih barijera, postavljanje panela sa informacijama, ograde, osvetljenje, itd.).

#### Poboljšanje urbane estetike

- Izgradnja i poboljšanje pešačkih zona, kreiranje turističkih itinerara, uređenje zelenih površina, uvođenje informacionih panela, uklanjanje arhitektonskih barijera, te uvođenje prikladne urbane opreme
- Uređenje klastera - Uređenje zone za kupovinu, zone za barove i restorane, za potpuni doživljaj posetioca
- Unapređenje estetike kompanija i usluga: trenutno se lokalni biznisi i usluge promovišu tako da ne uzimaju u obzir njihovu integraciju u okruženje. Zbog toga postoji miks različitih boja, dizajna, dimenzija, itd., koje daju negativan imidž mesta i ne poklapaju se sa željenim pozicioniranjem Brusa i Raške:
  - Uvođenje kriterijuma za lokalne biznise i usluge: svetla, boje fasada, dizajn reklama (stil, dimenzije, boje, materijali, lokacija, itd.)
  - Uvođenje kriterijuma za estetiku terasa: tip suncobrana, boja i dizajn, dekoracije terasa i vrtlarjenje, oglašavanje menija, tip osvetljenja i muzike, itd.
- Kreiranje programa za pomoć i animiranje lokalnog stanovništvu u obnovi i dovršavanju fasada (bojenje fasada, ograde na balkonima, itd.) kako bi se očuvao tradicionalni izgled gradova
- Označavanje i itinerari - Pristup mestima od kulturno-istorijskog značaja; Postavljanje tabli za označavanje (putokazi) – posetiocima pružaju informacije o

atrakcijama, resursima, uslugama i aktivnostima u destinaciji. Takođe, znakovi koji daju informacije o istoriji, specifičnostima i sl. koje su vezane na određene atrakcije. Znakovi se postavljaju kod parkirališnih prostora, glavnih trgova, turističkih info centara, šetališta, itd.

- Itinerari za posetioce - označavanje itinerara koji uključuju ključne atrakcije (kulturno-istorijske građevine i lokacije, tradicionalne restorane/barove, prodavnice i sl.)

## PRIMER



*Uređenje gradskog parka*



*Uređenje gradske pešačke zone sa prodavnicama, restoranima i barovima*



*Primer informacionog panela*

## INFORMACIJE NA INTERNETU

- [www.gov.ns.ca/dtc/heritage/heritage\\_heritageproperty.asp](http://www.gov.ns.ca/dtc/heritage/heritage_heritageproperty.asp)
- <http://www.aboutaustria.org/capitals/klagenfurt.htm>
- <http://www.nh.gov/visitors/tourism.html>
- [www.alsace-route-des-vins.com](http://www.alsace-route-des-vins.com)

## NIVO PRIORITETA

Visok

## INVESTICIJE

Oko 2 – 3 miliona Evra

## 6. SISTEM PEŠAČKIH I BIKIKLISTIČKIH STAZA

### CILJ PROGRAMA

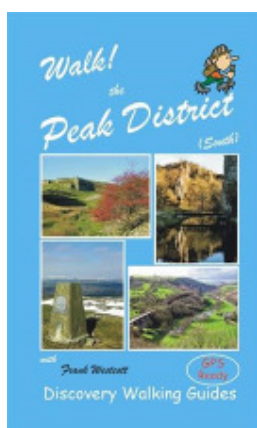
Kopaonik je planina sa bogatstvom prirodnih lepota, a upravo je to baza za različite mogućnosti rekreacije u prirodi. Rekreacija, zdrav način života, užitek u prirodi, i sl. trendovi podržavaju mogućnost razvoja raznovrsne ponude aktivnosti na planini, od kojih je jedna pešačenje i biciklizam. Za ponudu ove vrste aktivnosti potrebno je kreirati i urediti sistem pešačkih i biciklističkih staza, kako bi ljubitelji rekreacije u prirodi istražili i doživeli lepotu Kopaonika. Atraktivne pešačke i biciklističke rute moraju biti markirane, različitih nivoa zahtevnosti, sa svim potrebnim oznakama i putokazima, te odmorištima, a celi sistem je potrebno označiti na mapama pešačko-biciklističkih ruta. Nadalje, ovaj program nudi mogućnost povezivanja vidikovaca i ostalih ključnih tačaka interesa i aktivnosti na različitim lokacijama Nacionalnog Parka, ali i šireg područja Kopaonika.

### KLJUČNE AKTIVNOSTI

Razvoj atraktivnog i profesionalnog koncepta pešačkih i biciklističkih staza treba da sadrži sledeće komponente:

- Poboljšanje postojećih staza i puteva, te razvoj novih što uključuje puteve koji se međusobno spajaju i povezuju.
  - Organizovanje ruta sa punktovima na ključnim tačkama interesa i vidikovcima na različitim lokacijama na području NP, odnosno šireg područja Kopaonika
  - Info materijali, mape sa rutama, i sl.
  - Označavanje pešačkih / biciklističkih staza sa ujednačenim sistemom označavanja (table, info punktovi sa informacijama o dužini staze, cilju, vremenu koje je potrebno do cilja, broj rute i sl.
  - Mogućnost najma / kupovine opreme za aktivnosti pešačenja i biciklizma na planini
- Cilj ovog projekta je da razvije proizvod koji stimuliše razvoj raznovrsne ponude na Kopaoniku.

### PRIMER



Info materijali o pešačkim rutama u NP Peak District (V. Britanija)



Mapa pešačkih ruta u Koroškoj (dostupna i na web stranicama)



Označavanje pešačkih ruta na terenu

### INFORMACIJE NA INTERNETU

- <http://www.wandern.karnten.at/>
- <http://www.tafftrail.org.uk/>
- <http://www.walkingenglishman.com/peakdistrict.htm>
- <http://www.cressbrook.co.uk/outdoors/cycling.php>
- <http://www.tyrol.tl/en/hotel/themes/cycling-holidays/>
- <http://www.tyrol.tl/en/hotel/themes/hiking-holidays/>

### NIVO PRIORITETA

Visok

### INVESTICIJE

Oko 300.000 - 500.000 Evra, što zavisi od broja staza / ruta, signalizaciji, informativnim materijalima, itd.

## 7. TURISTIČKO OZNAČAVANJE

### CILJ PROGRAMA

Sistem turističkog označavanja ključan 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 organizovati koherentan i homogen sistem turističkog označavanja, koji uključuje glavne centre, opštine, resurse, atrakcije i turističke usluge (hrana i piće, smeštaj, šoping, itd.). Sistem turističkog označavanja može se kreirati prema prioritetima i lokalnim karakteristikama destinacije (mesta koja treba posetiti, izbor materijala, boja, informacija koje se daju posetiocima i sl.).

### KLJUČNE AKTIVNOSTI

Na celokupnom području destinacije Kopaonik potrebno je kreirati sistem turističkog označavanja i to u tri različita segmenta:

- **Promotivno označavanje:** identifikuje postojanje resursa i atrakcija ili usluga
- **Destinacijsko označavanje:** identifikuje put kojim gost dolazi do destinacije
- **Informativno označavanje:** informacije o određenom mestu, usluzi, atrakciji, itd.

Turističko označavanje takođe podrazumeva:

- **Eksterno označavanje** - sa glavnog puta na ulazu u opštinu Brus i opštinu Raška pokazujući put prema glavnim atrakcijama u opštini
- **Interno označavanje**- sa glavnog puta dolazeći prema Raškoj i Brusu, ali jednako tako na ulazu u skijaški centar na Kopaoniku
- **Uspostavljanje različitih kategorija označavanja** u svrhu uspostavljanja sistema specijalizovane signalizacije:
  - Tematski znakovi specijalnih interesa i obilazaka, kao na primer NP Kopaonik u zelenoj boji, kulturne atrakcije u smeđoj, skijalište u crvenoj, itd.
  - Informacioni panoi: postavljanje informacionih panoa sa mapama, važnim telefonskim brojevima, atrakcijama, resursima i uslugama, itd.
  - **Osnivanje komisije** koja će odlučivati o potrebama turističkog označavanja, prioritetima, dizajnu, bojama, materijalima, dimenzijama, piktogramima, mestima postavljanja, itd.

### PRIMER



Označavanje istorijskih i kulturnih atrakcija, te ruta i rekreacijskih aktivnosti



Označavanje na glavnim prometnicama u Quebecu

Informacijski paneli



**INFORMACIJE NA INTERNETU**

- <http://www.gflrpc.org/Publications/SignageStudy/RegionTourismSignageStudy.pdf>
- [www.alsace-route-des-vins.com](http://www.alsace-route-des-vins.com)
- [http://www.tourism.wa.gov.au/Growing\\_Your\\_Business/How\\_to\\_Grow\\_Your\\_Business/Pages/Tourist\\_Signage.aspx](http://www.tourism.wa.gov.au/Growing_Your_Business/How_to_Grow_Your_Business/Pages/Tourist_Signage.aspx)
- <http://www.gov.pe.ca/tourism/index.php3?number=20672&lang=F>
- <http://www.visitwinchester.co.uk/site/local-industry/tourism-signage>
- [http://fr.vin-en-alsace.com/landscape\\_fr.html](http://fr.vin-en-alsace.com/landscape_fr.html)
- <http://routeducidre.free.fr/>
- [www.stai.it/eng/progetti/proposte\\_eno\\_bit\\_eng.htm](http://www.stai.it/eng/progetti/proposte_eno_bit_eng.htm)
- [www.calvados-tourisme.com/loisirs/route/route5.asp](http://www.calvados-tourisme.com/loisirs/route/route5.asp)
- <http://www.ledet.gov.za/index.php?page=signage>

**NIVO PRIORITETA**

Visok

**INVESTICIJE**

Okolo 100.000 do 150.000 Evra

## 8. EDUKACIJA I TRENING ZAPOSLENIH U TURIZMU

**CILJ PROGRAMA**

Da bi se poboljšala celokupna konkurentnost turističkih aktivnosti na području destinacije Kopaonik, 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 podizanju nivoa njihovog zadovoljstva i lojalnosti. Uz sve to, profesionalnost ljudskih kadrova zaposlenih u turizmu značajno utiče na kvalitet imidža destinacije.

Ovaj projekat predlaže ključne strategije za celokupno poboljšanje kvalitete usluga zaposlenih u turizmu.

**KLJUČNE AKTIVNOSTI**

- Trening i edukacija u turizmu i ugostiteljstvu po programima koji uključuju različite tehnike
  - Smeštajni objekti: recepcija, concierge, domaćinstvo, itd.
  - Restoran: šef, kuvari, konobari, itd.
  - Usluge: kvalitet usluga, zadovoljavanje potreba i očekivanja turista, itd.
  - Tehnike prodaje i komercijalizacije
  - Komunikacione tehnike
  - Profesionalna i uslužna izvrsnost
  - Nove mogućnosti preduzetničkog zapošljavanja: specijalizovani vodiči, turističke agencije, organizatori aktivnosti i događaja, itd.
  - Jezici: nemački, engleski, francuski, itd.
  - Upravljanje: ljudski resursi, ekonomija i finansije, logistika, itd.
- Promocija dogovora sa postojećim turističkim školama i fakultetima:
  - Koordinacija tečajeva
  - Kreiranje sadržaja tečajeva
  - Osiguranje nastavnika i stručnjaka iz turizma i ugostiteljstva kao predavača

- Prilagođavanje sadržaja tečajeva potrebama turističkog poslovanja i povezanim uslugama
- Promocija programa i kontrola rezultata

### PRIMER



*Tur. vodiči, konobari, kuvari, recepcioneri, itd.*

### INFORMACIJE NA INTERNETU

- [www.ste.edu.gr/uk/ste\\_uk.htm](http://www.ste.edu.gr/uk/ste_uk.htm)
- [www.atec.ca/](http://www.atec.ca/)
- [www.watourismawards.com.au/index.site.restaurants.restaurant.1424.html](http://www.watourismawards.com.au/index.site.restaurants.restaurant.1424.html)
- [www.tourismti.com/home.html](http://www.tourismti.com/home.html)
- [www.emerit.ca/eng/index.aspx](http://www.emerit.ca/eng/index.aspx)
- <http://app.stb.com.sg/asp/ina/ina07.asp>
- [http://www.forestur.net/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=51](http://www.forestur.net/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=51)
- <http://woe.tsnsu.org.uk/rural>

### NIVO PRIORITETA

Visok

### INVESTICIJE

Oko 100.000 – 150.000 Evra

## 9. PREDLOG ORGANIZACIJSKOG MODELA

### 9.1. Predlog organizacije DMO Kopaonik

Situacijska analiza pokazala je da:

- Na razini opština Brus i Raška ekonomski efekti nisu na nivou koji bi morao da prati nivo turističke aktivnosti;
- Usprkos tome što je Kopaonik jedna celovita destinacija, marketinške i prodajne aktivnosti se provode posebno od strane turističkih organizacija Brusa i Raške;
- Osim javnog sektora na Kopaoniku već postoji nekoliko jakih interesnih skupina koje osim upravljanja osnovnim biznisom (pre svega Skijališta Srbije, MK grupa koja je novi vlasnik velikog dela kapitalnih smeštajnih kapaciteta na Suvom Rudištu, Nacionalni park) imaju ograničen uticaj na ostala pitanja destinacije.

Ukoliko se gore navedenom doda činjenica da ovaj plan podrazumeva značajnu rekonstrukciju ski sistema, izgradnju više od 20.000 kreveta, uglavnom više kategorije od postojeće, dodavanja novih proizvoda i atrakcija i produljenja sezone, jasno je da je hitno potrebno postaviti potpuno nov model upravljanja destinacijom. Kroz investicije će da dođu novi veliki vlasnici koji će sasvim sigurno uslovljavati svoju investiciju pravom upravljanja i kontrole nad aktivnosti destinacije što će morati da im se omogući, ali će se u prvoj fazi upravljački model destinacije morati postavljati prema zatečenom stanju interesnih skupina opisanom u poglavlju 2.

Imajući u vidu navedene izazove, predlažemo da se:

- Organizacija formira kao javno-privatna kompanija (partnerstvo), u inicijalnom vlasništvu opština Brus i Raška od zajedno 40%, a u koji deo ulazi i interes turističkih organizacija dve opštine;
- Udeo od daljnjih 40% ponudi privatnim investitorima (sadašnjim i budućim) u turizam Kopaonika, a radi se o investitorima/operatorima smeštaja, agencijama, ugostiteljima, itd.
- Udeo od 15% ponudi skijalištima Srbije kao operatoru ski-sistema na Kopaoniku;
- Udeo od 5% ponudi Nacionalnom parku Kopaonik.
- Predlažemo da se ova organizacija/kompanija ustanovi kao društvo s ograničenom odgovornošću;
- Predlažemo da ova organizacija/kompanija bude glavni promotor i predstavnik interesa razvoja turizma ovog područja na lokalnom, državnom i internacionalnom nivou.

- Predlažemo sledeću organizacijsku šemu ove organizacije/kompanije:



## 9.2. Model i aktivnosti organizacije

U operativnom smislu, destinacijska menadžment organizacija spaja ono što je bila njena višegodišnja funkcija eksternog predstavljanja (marketing) s onim što je u novije vreme njena nasušna potreba. Radi se o potrebi razvoja konkurentnosti destinacije, a što se izražava preko uticaja DMO-a na održivi rast i razvoj destinacije.

Stoga može da se govori o njenoj odgovornosti na eksternom i internom planu.

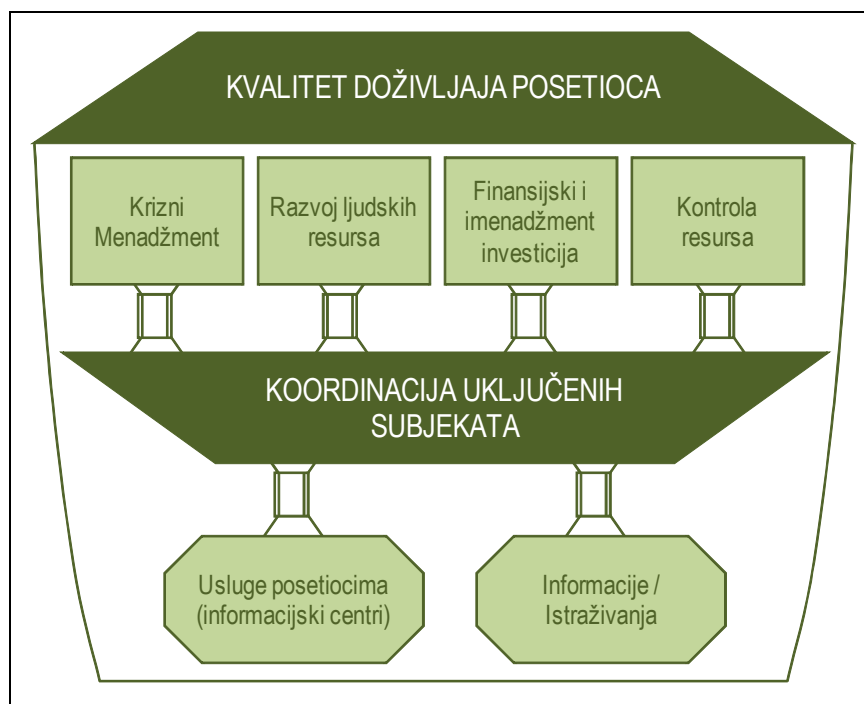
Na eksternom je planu DMO odgovorna za organizaciju svih aktivnosti kako bi destinaciju predstavila svetu i privukla goste. Te aktivnosti su usmerene na osobe i institucije van destinacije same. U prošlosti je ovu misiju obavljala Turistička organizacija (Nacionalna, regionalna ili lokalna), kroz svoje različite marketinške aktivnosti, a u teoriji i u praksi bilo je dosta kritika na efikasnost ovih organizacija čije se aktivnosti uglavnom nisu podudarale s realnim stanjem razvoja proizvoda u destinacijama.

Kako je poznato tipične su eksterne to jest marketinške aktivnosti jednog razvijenog DMO-a fokusirane na sledeće:

Šira javnost	• Osigurati osnovnu prisutnost na Internetu, interakciju i prateće informacije
Oglašavanje proizvoda / usluga	• Objaviti lokalne tur. proizvode i usluge bez cena
Oglašavanje proizvoda / usluga sa informacijama o ceni	• Osigurati informacije o cenama lokalnih tur. proizvoda i usluga
Pitanja putem e-maila	• Osigurati e-mail adresu kako bi se kupcima omogućilo postavljanje pitanja o Internet stranici, proizvodima, uslugama...
Rezervacije putem e-maila	• Omogućiti korisnicima usluga 'on line' rezervaciju (plaćanje se vrši konvencionalnim metodama)
'On line' plaćanje	• Omogućiti 'on-line' kupovinu sa plaćanjem putem kreditne kartice
Registracija putem identifikacijske šifre	• Omogućiti korisnicima usluga da putem identifikacijskog korisničkog računa izvrše direktnu kupovinu
Ostalo	• (tel. pozivi u vezi sa informiranjem, usluge tur. vođenja, i sl.)

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, prilagođeno iz Lu i Lu, 2002

Na internom je planu DMO odgovorna za sve konkurentske aktivnosti unutar destinacije. Drugim riječima, treba voditi računa o razvoju infrastrukture, proizvoda, usluga i sustava iskustava, odnosno izgraditi željeni turistički profil destinacije. Prema tome, te su aktivnosti usmjerene na subjekte i institucije unutar same destinacije, pa se efikasnost DMO-a prije svega ogleda u njoj sposobnosti da koordinira interese uključenih subjekata.



Izvor: Horwath HTL, prilagođeno iz Ritchie i Crouch, 2003

Ključne aktivnosti profesionalno organizirane Destinacijske menadžment organizacije mogu se odrediti na sljedeći način:



Nema univerzalnih pravila o rasporedu i količini pojedinih eksternih i internih aktivnosti, već one ovise o stanju, profilu i standardu razvijenosti svake destinacije. Prema tome, svaka destinacija u odnosu na stepen njene zrelosti utvrđuje fokus i rang prioriteta aktivnosti i odgovornosti.

Obzirom na sadašnju poziciju Kopaonika, DMO se mora ekipirati vrhunskim profesionalnim kadrovima zbog izuzetno velikih zahteva na oba tipa aktivnosti (i internih i eksternih) od samog početka. Velike je interes svih nivoa javnog sektora na provedbu ovog plana, a pojedine aktivnosti opisane u ovom Master planu su već počele da se provode, tako da će upravljanje internim aktivnostima biti izuzetno zahtevno od samog početka. S druge strane, Kopaonik je već etablirana destinacija, čije slabosti delom proizlaze i iz postojećeg neefikasnog sistema marketinga, tako da će se unapređenje marketinga Kopaonika, dakle opsežne eksterne aktivnosti, takođe morati da provodi u najkraćem mogućem roku.