

„МАСТЕР-ПЛАН Яхорина 2006 -2016“



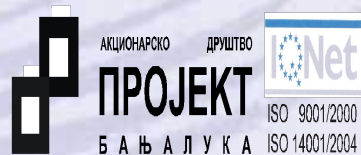
HYPO GROUP
ALPE ADRIA


KOHL & PARTNER
TOURISM CONSULTANCY INTERNATIONAL



Horwath Consulting Zagreb

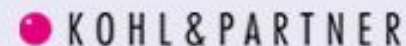
Участники проектной команды



ВЕСЕЛИНА МАСЛЕШЕ 1/IV



“ Tourism Master Plan Jahorina
Стр. 2



Что такое Мастер-план?

Мастер-план развития туризма – это основа для решения ключевых вопросов по проекту



Представление и позиционирование

Модель развития

Программы инвестирования и конкуренции

Маркетинговый план

Модель управления



- ✓ **Мастер-план развития туризма – это договоренность между ответственными людьми по наиболее важным вопросам**
- ✓ **Мастер-план – это рамки для нового вида предпринимательства в туризме на базе партнерства частного и государственного сектора**

Где мы сегодня?



Где мы сегодня?

- Площадь 550-600 га
- Протяженность лыжной трассы - 25 км
- Количество подъемников 8, пропускная способность 7.200 чел./час
- Размещение – около 3.300 кроватей, из которых в отелях около 1000

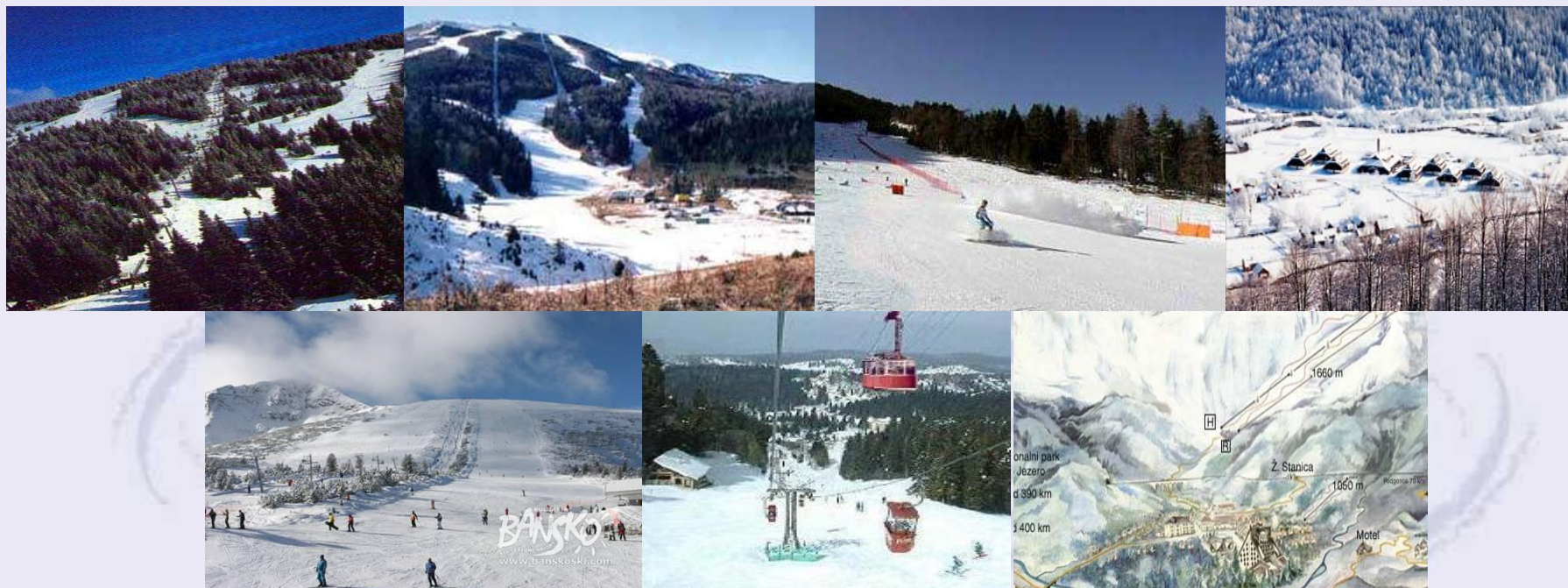


Туристический оборот:

- 100-150 тысяч остановок на ночлег (декларировано 70 тысяч)
- Главным образом отечественный рынок
- Максимальный уровень дохода 6-8 милл. евро

- ✓ Плохая рыночная и деловая позиция
- ✓ Неясная и непрозрачная ситуация
- ✓ Выжидание, что произойдет дальше и кто и как сделает первый шаг

Конкуренция



- Копанник, Белашница, Краньска Гора, Белоласица, Банско, Поиана Брасов, Беласица – Колашин
- Сравнение туристических направлений было проведено по следующим критериям: местность, портфолио продукта, размещение, посещаемость, составляющие горнолыжного туризма (трасса, подъемники, цены), коэффициенты (пропорции), гостиничный продукт

Конкуренция

- Банско и Краньска Гора уже на уровне зарубежной конкуренции, при этом вся цепочка создания стоимости и структура портфолио соответствует их зарубежному позиционированию;
- Копаоник и Поиана Брасов представляют туристические дестинации, которые были развиты ранее и в настоящий момент находятся в фазе быстрого развития и смены позиции;
- Другие туристические дестинации также проходят процедуру реконструирования и процесс развития.

Бенчмарк/примерные показатели

Для такого вида горнолыжного центра предусмотрены следующие международные стандарты:

- Площадь трассы: 180 – 220 га
- Средняя ширина трассы: 35 – 40 м
- Искусственный снег: 75 - 80 %
- Общая пропускная способность: 10.000 - 12.000
- Возможности вертикального транспорта: 6.5 mn – 7.5 mn
- Количество мест в гостинице: 7.800 – 9.400
- Количество мест на парковке: 2.100 – 2.500

КОЭФФИЦИЕНТЫ (ПРОПОРЦИИ):

1. Общее число мест по сравнению с возможностями вертикального транспорта: 25%-30%
2. Возможности вертикального транспорта на километр лыжной трассы: 450-500
3. Общее число мест на километр лыжной трассы: 110-130

Современные тренды лучших горнолыжных курортов

1. Создание (исключительных) **летних туристических продуктов**
2. Усиленное развитие **альтернативных зимних туристических продуктов**
3. Профессиональный, привлекательный и прибыльный **Apres-Ski**
4. **Расширение** лыжных трасс
5. Представление концепции **Well-Being** и **Wellness** в горах
6. Маркетинг движется по направлению „**Горы меня освежают**“
7. Летние развлечения **на вершине горы**
8. **Специализация** горных курортов
9. **Повышение качества**
10. Ежегодное введение **инновации**
11. Использование **искусственного снега** для поддержания постоянного снежного покрова

SWOT-анализ

Яхорина

Сильные стороны

- + **Близкое расположение** и транспортное сообщение с г. Сараево и его аэропортом
- + Горный пейзаж с панорамой, которая захватывает дух
- + Высота и относительная безопасность снежного покрова
- + Наличие общей инфраструктуры (вода, канализация, и т.д.), которая готова к расширению
- + **Имидж Яхорины как олимпийской дестинации**
 - + Количество имеющихся дорожек и трасс
 - + Наличие системы платежных карт
 - + Размещение на высшем уровне
- + **Будущие инвесторы и заинтересованные стейкхолдеры (ключевые субъекты)**

Слабые стороны

- **Возможности размещения** (разрушенные объекты, uništeni objekti, частный сектор, сезонность)
- **Туристские продукты** (летние программы, дополнительные зимние программы, Arpes-ski, МАЙС)
- **Структурные проблемы курорта** (оборот, паркинг, вертикальный транспорт, центр населенного пункта)
- **Профессиональное управление дестинацией - DMO** Организация по продвижению местного туристического потенциала (цепочка создания стоимости)

Ключевые проблемы в развитии Яхорины

- Яхорину невозможно реабилитировать, опираясь на сегодняшние возможности (площадь примерно 550-600 га);
- Расположение территории, продолжающееся строительство и необходимые составляющие инфраструктуры горного курорта, способного создать конкуренцию на европейском уровне, не гармонируют между собой;
- Яхорину необходимо расширить, чтобы сохранить ее на длительный срок.

Сегодняшняя
ситуация

МАСТЕР-ПЛАН
РАЗВИТИЯ
ТУРИЗМА

Желаемая
ситуация



Стратегическая концепция и модель развития

Видение Яхорины в 2016 году

Яхорина - это Олимпийская гора

Горнолыжный центр номер 1
в юго-восточной Европе (**самый
привлекательный,
полифункциональный и
прибыльный** центр для летнего
и зимнего отдыха).

Стратегическая концепция и модель развития 6 ключевых стратегий для развития

1. **Зимние туристские продукты**
2. **Самые привлекательные летние туристские продукты** в юго-восточной Европе
3. Возможности гостиничного размещения согласно **спросу рынка в соседних регионах**
4. **Профессиональный менеджмент**, в особенности на уровне **дестинации**
5. Кандидатура для **Зимних олимпийских игр** в 2018 году
6. Дальнейшее **Урбанистическое планирование** согласно акциям, предложенным в Мастер-плане

Стратегическая концепция и модель развития 5 столбцов позиционирования/развития продукта

**Современные,
многофункциональные
и олимпийские зимние
туристские продукты**

**Туристские продукты,
ориентированные на
отдых для всей
семьи (летом и
зимой)**

**Семинары и
конференции**

Горный wellness

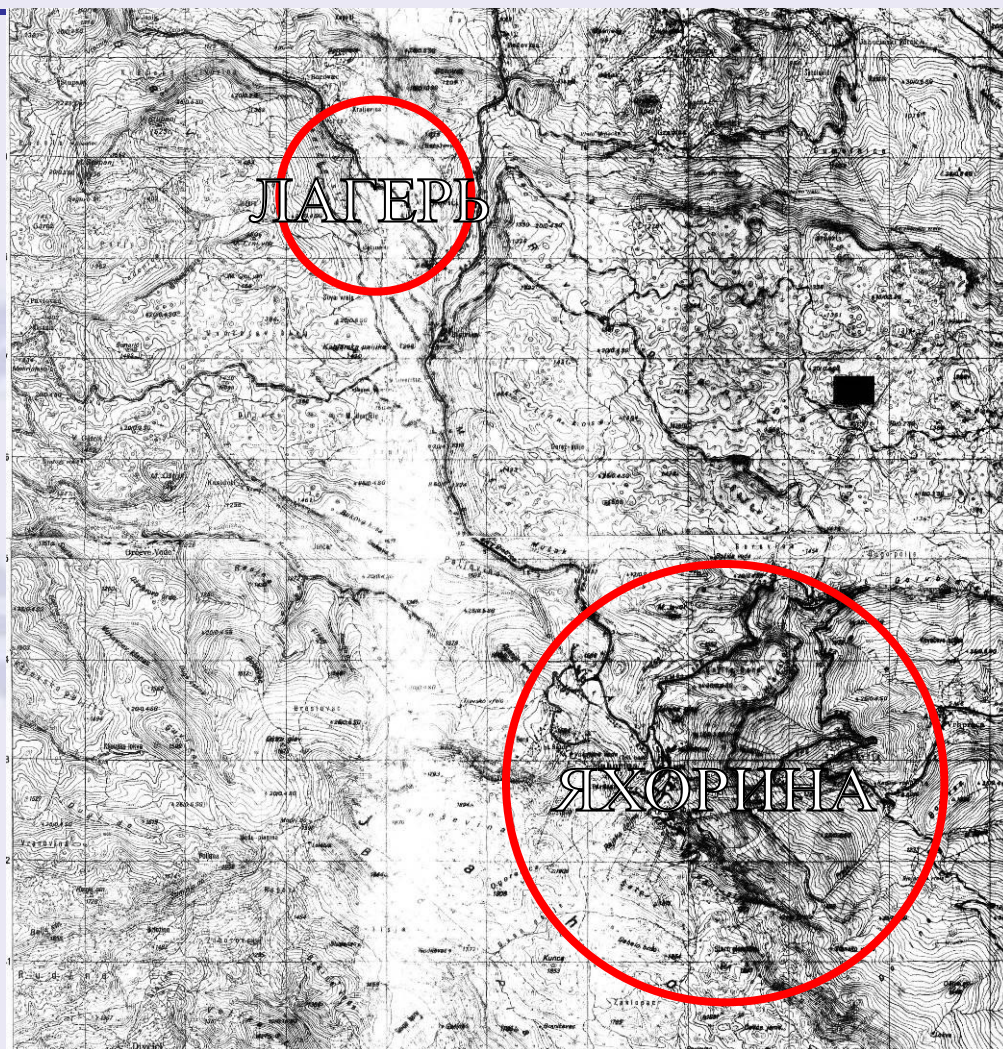
**Развлечения и акции
(Fun & Action)
(летом и зимой)**

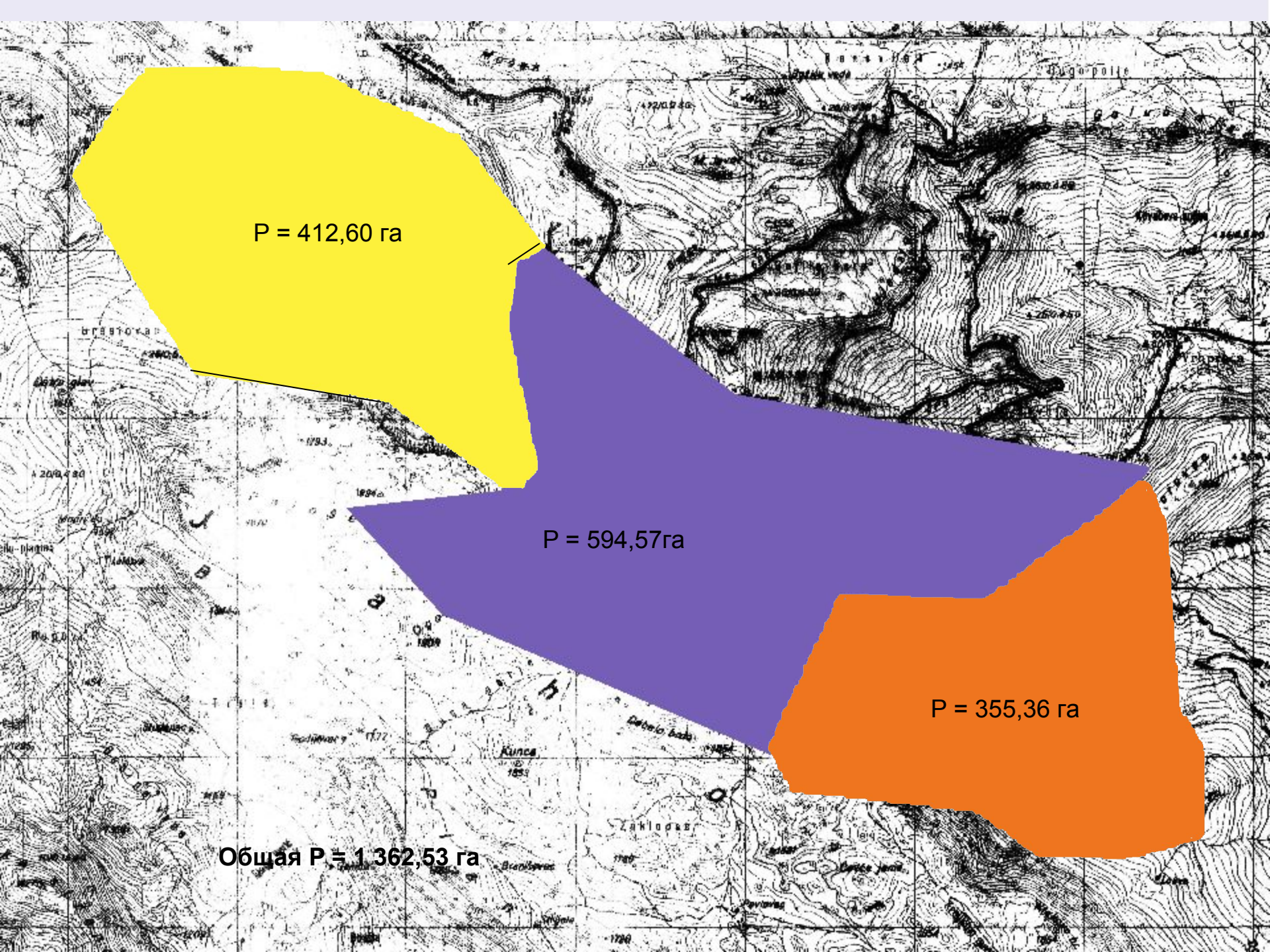
Профессиональный DMO
(Организация по продвижению местного
туристического потенциала)

Программа инвестирования и конкуренции

- Недостатки, по сравнению со стандартами

	Международные стандарты планировки	Яхорина 2006 г	Недостатки по отношению к Международным стандартам	Рекомендации для Яхорины на 2016 г
Площадь трассы	180 - 220 га	80 га	100 - 140 га	250 га
Средняя ширина трассы	35 - 40 м	40 м	о к	40 м
Производство искусственного снега	75 - 80 %	0 %	75 - 80 %	100 %
Пропускная способность трассы	10.000 - 12.000	4.800	5.200 - 7.200	15.000
Вертикальный транспорт в м/ч (VTM/h)	6,5 mn - 7,5 mn	2,0 mn	4,5 mn - 5,5 mn	8,7 mn
Количество кроватей для Размещения туристов	7.800 - 9.400	3.270	3.800 - 5.400	9.580
Паркинг (только дневной)	2.100 - 2.500	0	2.100 - 2.500	2.700



A topographic map showing terrain contours and a grid. Three irregularly shaped regions are highlighted in color: a yellow region in the upper left, a purple region in the center, and an orange region in the lower right. The map includes various geographical labels and elevation markers.

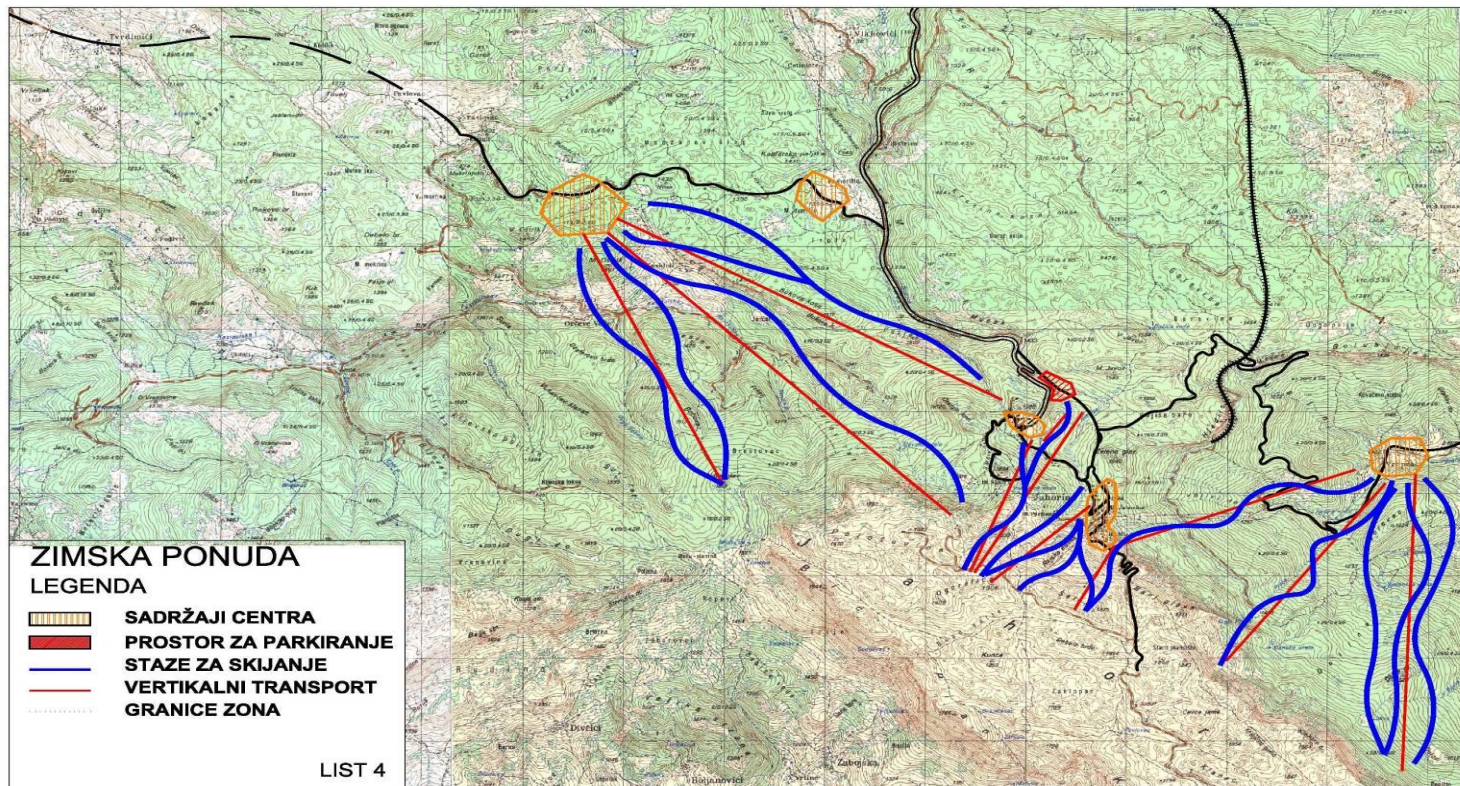
$P = 412,60 \text{ га}$

$P = 594,57 \text{ га}$

$P = 355,36 \text{ га}$

Общая $P \approx 1\,362,53 \text{ га}$

Программа инвестирования и конкуренции



Зимнее предложение:

1. Составляющие центра
2. Место паркинга
3. Лыжная трасса
4. Вертикальный транспорт
5. Границы зон

Программа инвестирования и конкуренции

Инвестиции в лыжную инфраструктуру

ИНВЕСТИЦИЯ	Общая сумма инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
		Частный	Государственный	Частный/Государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
ЛЫЖНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА							
1. этап – Имеющаяся территория							
Фуникулеры	18.487.500						
Трассы	595.000						
Снегогенераторы	12.569.800						
Другие расходы (расходы по проекту и планировке)	4.100.230						
Итого за 1. этап	35.752.530			35.752.530	35.752.530		
2а. этап – Место для семейного отдыха и wellness							
Фуникулеры	14.184.375						
Трассы	2.082.500						
Снегогенераторы	8.627.500						
Другие расходы (расходы по проекту и планировке)	3.891.938						
Итого за 2а. этап	28.786.313			28.786.313		28.786.313	
2б. этап - Спортивная площадка							
Фуникулеры	11.368.750						
Трассы	2.380.000						
Снегогенераторы	10.255.250						
Другие расходы (расходы по проекту и планировке)	3.802.900						
Итого за 2б. этап	27.806.900			27.806.900			27.806.900
ИТОГО	92.345.743			92.345.743	35.752.530	28.786.313	27.806.900

Программа инвестирования и конкуренции

Оценка рабочего потенциала 1 этап

ЛЫЖНЫЕ ТРАССЫ-ЯХОРИНА			
Заполняемость (число ежедневных гостей):		14.00	
Сезон (количество дней)	9	Уровень заполняемости	30
	0		%
Число посетителей в год:		1.533.00	
Стоимость билета:		0	
В среднем	12		
Доход с подъемников:		18.396.000	
Другие доходы:		EUR 20.000	
ИТОГО ДОХОДЫ:		EUR 18.596.000	
ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ:		12.087.400 EUR	
Из которых на зарплату приходится		3.719.200	
Операционная прибыль (ГОР*):		EUR 6.508.600	
Фиксированные расходы:		EUR 919.800	
БРУТТО-ПРИБЫЛЬ (ЕВИТДА*)		EUR 5.588.800	
Количество нанятых сотрудников:		40	

Программа инвестирования и конкуренции

Общие инвестиции в отели и недвижимость

ИНВЕСТИЦИЯ	Вид инвестиции	Возможности (решения)	Инвестиции за единицу (EUR)	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
					Частный	Государственный	Частный/Государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
1. ОТЕЛИ И ДРУГИЕ ВИДЫ РАЗМЕЩЕНИЯ										
Имеющиеся объекты										
5* Отель (бывший отель ЯХОРИНА)	новая	245	120.000	29.400.000						
4* Отель (отель РАЙСКАЯ ДОЛИНА)	реконструкция	220	70.000	15.400.000						
3* Отель (бывший отель МОЛОДОСТЬ)	новая	150	60.000	9.000.000						
2* Гостиница (бывший отель ПАРТИЗАН)	новая	35	40.000	1.400.000						
Отель БИСТРИЦА 4*	реконструкция	160	60.000	9.600.000						
Отель КОШУТА 4*	реконструкция	70	60.000	4.200.000						
Апартаменты В	новая	180	60.000	10.800.000						
Апартаменты В&В Вучко	новая	220	60.000	13.200.000						
Общая территория		1.280		93.000.000	93.000.000			93.000.000		
Общая территория для семейного отдыха и wellness		1.047		89.410.000	89.410.000				89.410.000	
Общая спортивная площадка		410		23.880.000	23.880.000					23.880.000
ИТОГО		2.737		206.290.000	206.290.000			93.000.000	89.410.000	23.880.000

Программа инвестирования и конкуренции

Инвестиции на первом этапе в рамках сегодняшней Яхорины

ИНВЕСТИЦИЯ	Вид инвестиции	Возможности (решения)	Инвестиции за единицу (EUR)	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
					Частный	Государственный	Частный/Государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
1. ОТЕЛИ										
Имеющаяся территория										
5* Отель (бывший отель ЯХОРИНА)	новая	245	120.000	29.400.000						
4* Отель (отель РАЙСКАЯ ДОЛИНА)	реконструкция	220	70.000	15.400.000						
3* Отель (бывший отель МОЛОДОСТЬ)	новая	150	60.000	9.000.000						
2* Гостиница (бывший отель ПАРТИЗАН)	новая	35	40.000	1.400.000						
Отель БИСТРИЦА 4*	реконструкция	160	60.000	9.600.000						
Отель КОШУТА 4*	реконструкция	70	60.000	4.200.000						
Апартаменты В	новая	180	60.000	10.800.000						
Апартаменты В&В Вучко	новая	220	60.000	13.200.000						
ИТОГО		1.280		93.000.000	93.000.000			93.000.000		

Программа инвестирования и конкуренции

Результаты инвестиций в отели (общие показатели на 1 этапе)

РАЗМЕЩЕНИЕ		
	Общие рез. инвестиций	Результаты инв. на 1 этапе
Общее количество гостиничных номеров	1.565	880
Общее количество кроватей	3.610	1.790
ОБЩИЙ ДОХОД (EUR)	46.164.504	27.696.627
<i>Общий доход с номера (EUR)</i>	<i>29.498</i>	<i>31.473</i>
ОБЩИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ ДО GOP (EUR)	27.792.614	16.807.221
Из них, общий размер зарплат (EUR)	9.220.570	5.360.723
<i>Доля зарплат в общем доходе (%)</i>	<i>20,0%</i>	<i>19,4%</i>
БРУТТО Операционная прибыль (GOP и EUR)	18.371.890	11.073.934
<i>Доля GOP в общем доходе (%)</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>
Фиксированные расходы (кроме процента и амортизации) (EUR)	1.384.935	830.899
ПРИБЫЛЬ БЕЗ АМОРТИЗАЦИИ, ПРОЦЕНТОВ И НАЛОГОВ (EBITDA в EUR)	16.986.955	10.243.035
<i>Доля EBITDA в общей прибыли (%)</i>	<i>36,8%</i>	<i>37,0%</i>

Программа инвестирования и конкуренции

Результаты инвестиций в отели (общие показатели на 1 этапе)

ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ВОЗМОЖНОСТЯМ РАЗМЕЩЕНИЯ			
Год после вложения инвестиций	1	2	3
Количество гостиничных номеров	1.560	1.505	1.505
Количество кроватей	3.388	3.250	3.250
ОБЩИЙ НЕТТО-ДОХОД (EUR)	39.040.629	41.797.657	44.937.131
<i>Средний размер дохода за номер (EUR)</i>	25.026	27.773	29.859
ОБЩИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ БЕЗ ОПЕРАЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ (EUR)	23.578.113	25.240.559	27.132.612
Из которых на зарплату и сопутствующие расходы приходится (EUR)	7.506.441	8.046.095	8.658.835
<i>Доля зарплат и сопутствующих расходов в общей прибыли (%)</i>	19,2%	19,3%	19,3%
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (GOP в EUR)	15.462.516	16.557.098	17.804.519
<i>Доля GOP в общей прибыли (%)</i>	40%	40%	40%
Фиксированные компенсации (исключая проценты и амортизацию в EUR)	1.171.219	1.253.930	1.348.114
БРУТТО-ПРИБЫЛЬ (Прибыль без процентов, налогов и амортизации) (ЕБИТДА в EUR)	14.291.297	15.303.168	16.456.406
<i>Доля брутто-прибыли в общей прибыли (%)</i>	36,6%	36,6%	36,6%

Программа инвестирования и конкуренции

Отель Яхорина 5*

Отель «Яхорина» 5*	
Расположение	Создание исключительного впечатления благодаря доброжелательности персонала, характерной для района Яхорина, и возможности насладиться местом, которое вдохновляет своей тишиной и спокойствием
Категория	5*
Местность	Яхорина
Размещение	
Общие количество номеров: 245 (138 номеров Standard, из них 108 с кроватями Twin и 30 с кроватями King Size; 55 номеров категории Superior, из них 40 с кроватями Twin и 15 с кроватями King Size; 40 номеров категории Deluxe, из них 30 с кроватями Twin и 10 с кроватями King Size; 10 апартаменты Junior, из них 5 с кроватями Twin и 5 с кроватями King Size; 2 президентских номера). В сумме 490 кроватей.	
Система питания	Комнаты для встреч и конференций
3 ресторана и 4 бара. Coffee Shop на 350 мест, итальянский ресторан на 60 мест, Ресторан восточной кухни на 50 мест, Lobby Bar, Sushi Bar, Cigar Bar.	Переговорные комнаты на 250 человек.
Прочие услуги	
Центр SPA & Beauty (рефлексотерапия, ароматерапия, кислородный лифтинг лица, массаж горячими камнями, ванны с морскими травами, сауна, джакузи), фитнес-клуб, крытый бассейн, гараж. А также: кондиционер, обогревание, круглосуточное обслуживание номеров, система информирования в номер, сейф в номере, WIFI в номере и общественных местах, аренда машины, спутниковое телевидение.	
Описание местности	
Расположен на том же участке, где находился предыдущий отель Яхорина.	
ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ	22.400 м ²
Оценка инвестиций(EUR)	29.400.000€
Ранг приоритета	Первый приоритет (3 - 4 года)



Программа инвестирования и конкуренции

Отель Яхорина 5*

Отель Яхорина Торгово-рыночные и финансовые преобразования в стабильный год

Количество номеров	245	Размещение по каналам продаж (%)		Размещение по месту происхождения (%)	
Рабочие дни	365	индивидуальные	40%	Босния и Герцеговина	10%
F & B план	BB + HB	группы	40%	Ю-В Европа	80%
Занятость	65%	алотмент	20%	Другие	10%
Нетто стоимость проживания (EUR)	110 €	Общая нетто-прибыль (EUR)		9,836,750	
Нетто прибыль за размещение (EUR)	6,393,888	Прибыль за проживание в номере RevPAR (EUR)		72	
Соотношение дохода за размещение и другие услуги	65 : 35	Общая нетто-прибыль за номера (EUR)		40,150	

Программа инвестирования и конкуренции

Отель Яхорина 5*

ОЦЕНКА РАБОЧЕГО ПОТЕНЦИАЛА

ОТЕЛЬ ЯХОРИНА	
Год после вложения инвестиций	3.
Количество гостиничных номеров	245
Количество кроватей	490
Количество рабочих дней	365
Наполняемость номеров (% , 365 дней)	65,0%
Занимаемые кровати (% , 365 дней)	58,5%
Средний уровень цен на номер (ADR и EUR)	110,00
Средний уровень цен за проживание (EUR)	61,11
Проданные номера	58.126
Фактор многоразового размещения (DOF)	1,80
Проживание	104.627
ПРИБЫЛЬ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ (EUR)	6.393.888
ДРУГАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (EUR)	3.442.863
ОБЩАЯ ПРИБЫЛЬ (EUR)	9.836.750
<i>Ежедневная прибыль за размещение за номер (RevPAR и EUR)</i>	<i>71,50</i>
<i>Общая прибыль за номер (EUR)</i>	<i>40.150</i>
<i>Доля дохода с размещения в общей прибыли (%)</i>	<i>65%</i>
ОБЩИЕ ОПЕРАЦИОННЕ ЗАТРАТЫ без GOP (EUR)	5.902.050
<i>Из них, общий размер заработных плат (EUR)</i>	<i>2.065.718</i>
<i>Доля з/п в общей прибыли (%)</i>	<i>21,0%</i>
<i>Число сотрудников на номер</i>	<i>0,81</i>
<i>Среднее число сотрудников на час работы</i>	<i>198</i>
БРУТТО-ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (GOP в EUR)	3.934.700
<i>Доля GOP в общей прибыли (%)</i>	<i>40%</i>
<i>Фиксированные затраты (без процентов и амортизации EUR)</i>	<i>295.103</i>
ПРИБЫЛЬ без АМОРТИЗАЦИИ, ПРОЦЕНТОВ и НАЛОГОВ (EBITDA в EUR)	3.639.598
<i>Доля EBITDA -В общей прибыли (%)</i>	<i>37,0%</i>
ОБЩИЙ РАЗМЕР ИНВЕСТИЦИЙ (EUR)	29.400.000
<i>Размер инвестиции в номер (EUR)</i>	<i>120.000</i>
ПОКАЗАТЕЛЬ ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (ROI)	9 лет после вложения инвестиций

Сервис/ комплекс Яхорина/ Яхорина сегодня

ИНВЕСТИЦИЯ	Вид инвестици и	Возможности (решения)	Инвестиции за единицу (EUR)	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
					Частный	Государств енный	Частный/Госу дарственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
КОМПЛЕКС ЯХОРИНА		Территория (M2) (приблизительно)		(приблизите льно)						
Конгресс-центр	ново	1.000	1.100	1.100.000						
SPA центр	ново	4.000	1.500	6.000.000						
Казино	ново	1.500	1.200	1.800.000						
Шопинг-центр	ново	3.000	800	2.400.000						
Центр для посетителей	ново	500	800	400.000						
Гостиничные места	ново	10.800	1.111	12.000.000						
ИТОГО		20.800		23.700.000		400.000,00	23.300.000	400.000	23.300.000	

Программа инвестирования и конкуренции

Спорт и рекреация/ новая Яхорина

ИНВЕСТИЦИЯ	Вид инвестиции	Общий размер инвестиции (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
			Частный	Государственный	Частно-государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
ПЛАН ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ СПОРТА И РЕКРЕАЦИИ								
Веревоочные курсы на высоте	новая	80.000						
МТБ-парк (горные велосипеды)	новая	250.000						
Трасса спуска на тобогане	новая	637.000						
Sky Gliding	новая	190.000						
Quad Track	новая	160.000						
Летний тубинг	новая	45.000						
Концепция пешеходных дорожек	новая	250.000						
Трасса на вершине горы	новая	35.000						
Открытые спортивно-игровые площадки для детей	новая	22.500						
Пешеходная дорожка «Горный дух»	новая	150.000						
Оздоровительный центр Health Mile	новая	50.000						
Snowboard-Fun-Park	новая	55.000						
Snowboard Park для новичков	новая	55.000						
Трассы для бега на лыжах	новая	60.000						
Ski Park для новичков	новая	125.000						
Snow Tubing Track	новая	107.500						
Кемпинги для Apres Ski (5 - 8 кемпингов, каждый на 200 – 500 мест)	новая	3.500.000						
Развитие площадки для биатлона	новая	3.500.000						
ИТОГО		9.272.000	4.965.750	4.056.25	250.00	2.752.00	4.200.000	2.320.00

Программа инвестирования и конкуренции

Примеры проектов для объектов спорта и рекреации

Snowboard fun park / Snowboard парк развлечений



Snow Tubing Track / Заснеженные трассы для надувных санюк



Программа инвестирования и конкуренции

Маркетинг и менеджмент

ИНВЕСТИЦИЯ	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
		Частный	Государственный	Частно-государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
РАСХОДЫ ДО ОТКРЫТИЯ (Маркетинг + Менеджмент)							
Программа по повышению качества	100.000						
План развития человеческих ресурсов	200.000						
Присвоение бренда	200.000						
Страница в интернете	100.000						
Дополнительная поддержка	200.000						
Кандидатура для Зимних олимпийских игр в 2018г	475.000						
ИТОГО	1.275.000		475.000	800.000	1.037.500	237.500	

Программа инвестирования и конкуренции

Общая инфраструктура

ИНВЕСТИЦИЯ	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
		Частный	Государственный	Частно-государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
ПЛАН ОБЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ 1 и 2 ЭТАП							
Шоссе							
Питьевая вода							
Вода для производства искусственного снега							
Канализация							
Электроэнергия							
Телекоммуникации							
Концепция транспорта, включая паркинг							
Другое							
1. этап - охват Яхорины сегодня	16,000,000						
2. этап - расширенный охват Яхорины	20,000,000						
ИТОГО 1 и 2 этап	36,000,000		36,000,000				

Программа инвестирования и конкуренции

Общая стоимость инвестиций

СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНА ИНВЕСТИЦИЙ

ИНВЕСТИЦИЯ	Общий размер инвестиций (EUR)	Источник инвестирования			Приоритет инвестирования		
		Частный	Государств.	Частно-государственный	3 – 4 года	5 – 7 лет	8 – 10 лет
1. ОТЕЛИ И ДРУГИЕ ОБЪЕКТЫ ГОСТИНИЧНОГО НАЗНАЧЕНИЯ							
ИТОГО 1. этап - отели	93,000,00	93,000,00			93,000,00		
ИТОГО (отели и недвижимость)	206,290,00	206,290,00			93,000,00	89,410,00	23,880,00
2. КОМПЛЕКС ЯХОРИНА	0	0			0	0	0
ИТОГО	23,700,00		400,000	23,300,00	400,000	23,300,00	
3. ГОРНОЛЫЖНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	0			0		0	
ИТОГО 1. этап	35,752,35			35,752,35	35,752,35		
ИТОГО 2а. этап	28,786,31			28,786,31	0	28,786,31	
ИТОГО 2б. этап	27,806,90			27,806,90		0	27,806,90
ИТОГО 1., 2а и 2б этап	92,345,74			94,817,60	37,275,10	29,470,00	28,072,50
4. ПЛАН ИНФРАСТРУКТУРЫ СПОРТИВНЫХ И ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ	0			0	0	0	0
ИТОГО (1. этап- Яхорина сегодняшняя) 30 %	952,000						
ИТОГО (2. этап -Расширенная Яхорина) 70 %	8,320,00						
ИТОГО	9,272,00	4,965,75	4,056,25	250,000	2,752,00	4,200,00	2,320,00
5. ПЛАН ОБЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ	0	0	0		0	0	0
1. этап- охват сегодняшней Яхорины	16,000,00						
2. этап- широкий охват Яхорины	20,000,00						
ИТОГО (1 и 2 этап) (приблизительно)	36,000,00		36,000,00		16,000,00	10,000,00	10,000,00
6. РАСХОДЫ ДО ОТКРЫТИЯ (Маркетинг + Менеджмент)	0		0		0	0	0
ИТОГО	1,275,00		475,000	800,000	1,037,50	237,500	
ОБЩИЙ РАЗМЕР ИНВЕСТИЦИЙ	368,882,74	211,255,75	40,931,25	116,695,74	148,342,03	162,133,81	54,006,90

Маркетинговый план

Создание бренда Яхорина

✓ Основные ценности

- Олимпийский дух
- Впечатляющее окружение
- Величественные пейзажи
- Разнообразие возможностей
- Приветливое отношение к каждому

✓ Основное сообщение

- ✓ Главная особенность
- ✓ Основные символы



Маркетинговый план

Портфолио продукта

Портфолио туристских продуктов, учитывая сегменты, субструктуру/ инфраструктуру, дистрибуцию и промоцию

Название продукта	Сегменты продукта	Туристическая субструктура / инфраструктура	Промоция и дистрибуция
Горы – летний и зимний отдых	<ul style="list-style-type: none"> Семейный отдых Праздники Детские праздники Развлечения в горах Подготовка спортивной площадки Летний отдых Зимний отдых 	<ul style="list-style-type: none"> Отели, частный сектор Центр со всеми услугами Оборудования для плавания под парусами и водных прогулок Рестораны и бары 	<ul style="list-style-type: none"> Туристические агентства Туроператоры Система бронирования Прямой маркетинг Публикации Объявления Рекламные туры
Деловой туризм и MICE	<ul style="list-style-type: none"> Деловые встречи Дополнительные поездки Конференции, выставки, события Собрания, семинары Продление командировок 	<ul style="list-style-type: none"> Аэропорт Отели 4* и 5* Конференц-залы Ярмарка Современное A/V оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> Планирование встреч и организаторы Страница в интернете Сайт конгресс-бюро Сербии Публикации Объявления
Краткосрочный отдых	<ul style="list-style-type: none"> Отдых на выходные Отдых на природе Посещение достопримечательностей Семинары на природе и исследования Особые условия (медовый месяц, новогодние праздники и ежегодные собрания) 	<ul style="list-style-type: none"> Аэропорт, автодорога Отели 4* и 5* Шопинг Музеи, театры, кино Рестораны, бары, дискотеки 	<ul style="list-style-type: none"> Брошюры для туроператоров Бюро путешествий Страница в интернете Публикации Объявление Система бронирования
"Wellness"	<ul style="list-style-type: none"> Горный "wellness" Санатории в горах Сауна, массаж, упражнения Медитации и восточные техники Бассейны, джакузи Кнайп-терапия 	<ul style="list-style-type: none"> Отели Частный сектор Шопинг Рестораны, бары Wellness центры 	<ul style="list-style-type: none"> Специализированные агентства Туроператоры Страница в интернете Публикации Объявления Рекламные туры
Отдельные интересы	<ul style="list-style-type: none"> Пониженная (soft) летняя активность Повышенная (hard) летняя деятельность Пониженная (soft) зимняя деятельность Повышенная (hard) зимняя деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> Отели, частный сектор Спортивно-оздоровительный центр со всеми сопутствующими услугами Спортивное оборудование Рестораны, бары 	<ul style="list-style-type: none"> Специализированные туроператоры Специализированные агентства Сообщества по интересам и клубы Объявления Специализированные ярмарки
Агротуризм	<ul style="list-style-type: none"> Сельскохозяйственный опыт Экотуризм Агротуризм, сельские хозяйства, фермы Этнотуризм 	<ul style="list-style-type: none"> Окружающая среда Деревенские домики для проживания Природные и культурные достоприм. Традиционная кухня 	<ul style="list-style-type: none"> Специализированные агентства Частные сайты Аграрные сообщества Публикации и объявления

Маркетинговый план

Система интегрированной маркетинговой коммуникации

Система интегрированной маркетинговой коммуникации туризма Яхорина

Создание бренда

- ✓ Символ
- ✓ Логотип
- ✓ Слоган
- ✓ Защитный цвет, буквы, музыка

Форма и материал для промоции

- ✓ Брошюры
 - Общие брошюры
 - Брошюра продукта
 - Брошюра размещения
 - Брошюра спец.достопримечательностей
 - Брошюры событий
- ✓ Рекламный материал
 - Плакаты, листовки
 - Карта Яхорины
 - Дорожная карта, с учетом продукта и деятельности
 - Путеводитель
- ✓ Страница в интернете
- ✓ Сувениры и местная продукция

Действия, связанные с коммуникацией

- ✓ Улучшение продаж
 - Участие в ярмарках
 - Отдельные рекламные акции
 - Прямой маркетинг
- ✓ Связи с общественностью
 - Рекламные туры
 - Обзорные экскурсии
 - Конференции для прессы
 - Объявления, новости
- ✓ Объявления
 - Печать (газеты, журналы)
 - Объявления в интернете
- ✓ Организация семинаров и лекций

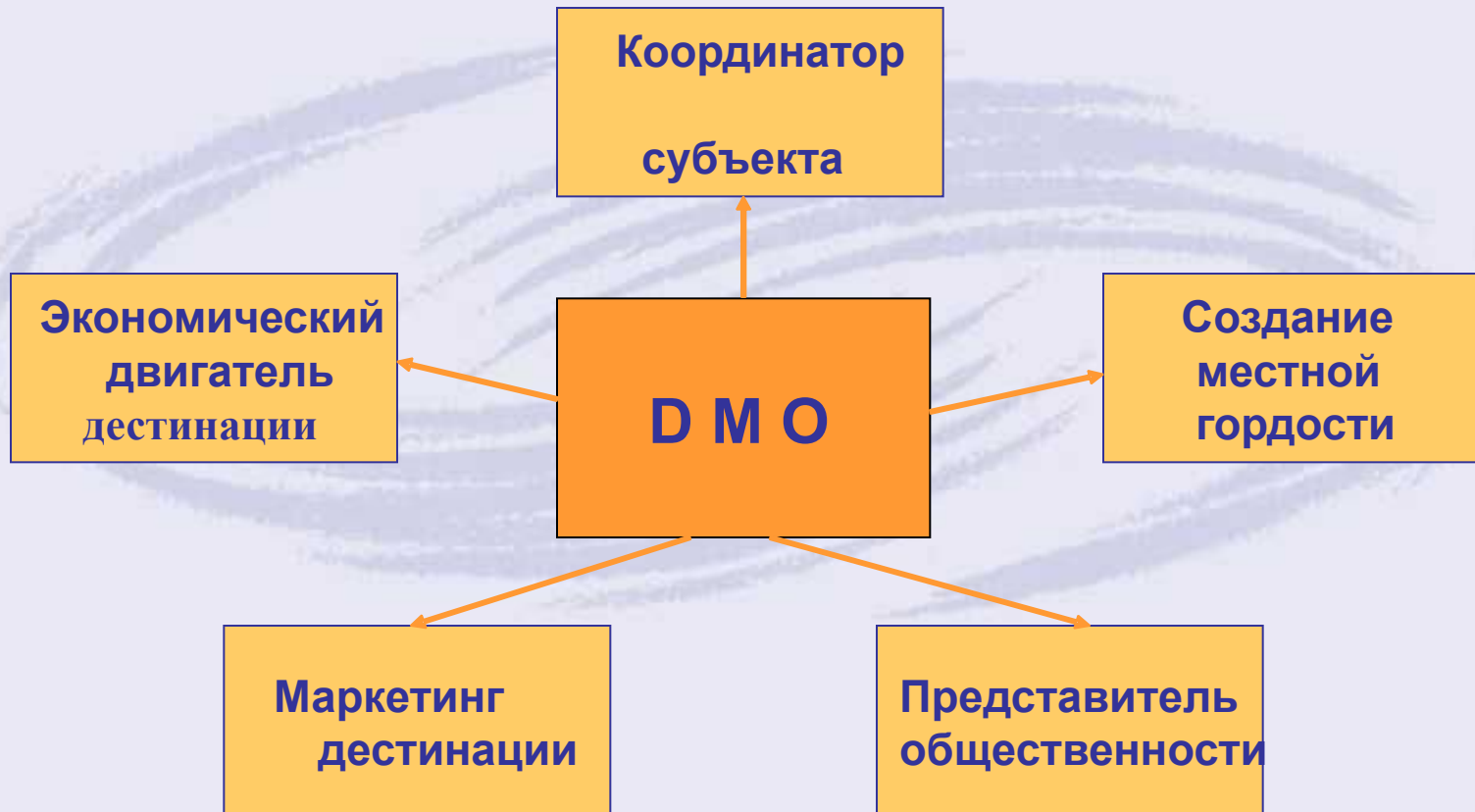
Сопутствующие действия

- ✓ Стандарт качества печати брошюр и другого рекламного материала
- ✓ Качество контента интернет-страницы
- ✓ Качественное представление на ярмарках

DMO Яхорина

(Организация управления туристическим продуктом)

Примарные функции



DMO деятельность

Внешние маркетинговые исследования

- Интернет маркетинг
- События, конференции, фестивали
- Кооперативные программы (покупатели)
- Прямая почта
- Прямая продажа
- Блиц-продажи
- Туристические ярмарки
- Реклама
- Обзорные экскурсии
- Брошюры и публикации

Внутренние действия, направленные на развитие

- Система управления посетителями
- Информация/исследования
- Координация интересных туристических субъектов
- Кризисный менеджмент
- Развитие человеческих ресурсов
- Привлечение финансирования и капиталовложений
- Защита и модернизация ресурсов
- Накопление опыта для посетителей

- Деловая активность

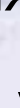
Структура ДМО Яхорина

МОДЕЛЬ 1

- Строительство на базе изменений закона о ТО с адаптированной моделью финансирования.

МОДЕЛЬ 2

- Новая государственная/частная компания



только вслед за
стабилизацией новых
владельцев

Модель делового управления и приватизация

Задачи

- Обновить существующую и развить новую горнолыжную инфраструктуру
- Обновить существующие и построить новые объекты для размещения гостей
- Развить дополнительные летние и зимние объекты отдыха, оздоровительную инфраструктуру и услуги
- Новая система управления туристической дестинацией
- Развить кадры
- Потенциал инвестиций 350-380 милл. евро

Миссии и возможности интересных объектов на сегодняшний момент

	МИССИЯ	ВОЗМОЖНОСТИ
ВЛАДЕЛЬЦЫ ДОМОВ И ДАЧ	Ожидание	Небольшие
МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС	Рискованное инвестирование	Небольшие
ОЛИМПИЙСКИЙ ЦЕНТР ЯХОРИНА	Ожидание	Небольшие
ОБЩИНА ПАЛЕ/ГОРОД ВОСТОЧНОЕ САРАЕВО	Ответственность за Регулирование и инфраструктуру	Большие
РЕСПУБЛИКА СЕРБСКАЯ	Полная ответственность	Самые большие

Ситуация с собственностью

- Небольшая часть объектов с собственностью за пределами строительного участка
- Государственная собственность – доминирующий вид (инфраструктура, здания, земельные участки, включая фуникулеры и трассы)
- Существующая и расширяющиеся зоны находятся в собственности государства
- Государство (Республика Сербская и община Пале/Город Восточное Сараево) – это единственные серьезные и ответственные актеры проекта

Модель делового управления

Опции

	PR	CON
ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ НЕДВИЖИМОСТИ И ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ	Быстро	Небольшой интерес
ВЫДАЧА КОНЦЕССИЙ	Быстро	Небольшой интерес
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СОЮЗ/ ПАРТНЕРСТВО	Стратегическое решение	Длительный срок
СОБСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ (ГОСУДАРСТВЕННАЯ)	Стратегическое решение	Транспарентность и профессионализм

Как сделать первый шаг

- Сформировать новое общество капитала (ОС как альтернатива) с разделением собственности между РС и общиной Пале/Город Восточное Сараево (60-40);
- В капитале только имущество для инвестиций (земля, здания, фуникулеры), в то время как большинство земельных участков остается государственной собственностью;
- Установление баланса и решение вопросов собственности относительно ремонта и развития, с возможностью малой приватизации/продажи;
- Завершение вопросов регулирования территории и общей ключевой инфраструктуры (кто/когда/сколько);
- Профессиональное управление имуществом и бизнесом;
- Реклама проекта в стране и за границей.

Как сделать первый шаг

- Эволюция бизнеса/имущества на базе рабочего плана на первом этапе – это как минимум 60% потенциала Мастер-плана;
- Интернациональный тендер для одного и более партнеров;
- Покупка доли или докапитализация;
- Остаться в собственности из-за стратегического контроля за развитием на 5 или 10 лет;
- Заранее договориться об исходной стратегии;
- Заключить сделку



Hypo Alpe-Adria Consultants Sarajevo

Dalmatinska 6
71000 Sarajevo / BiH
Tel: +387 (0) 33 276 020
Fax: +387 (0) 33 276 029
www.hypo-alpe-adria.ba

Kohl & Partner Tourism Consultancy International

Bahnhofstraße 8
9500 Villach/Austria
Tel: +43 (0) 42 42/21 123
Fax: +43 (0) 42 42/29 553
e-mail: office@kohl.at



Horwath Consulting Zagreb

Trg Maršala Tita 8
10000 Zagreb / Croatia
Tel: +385 (0)1 48 77 200
Fax: + 385 (0)1 48 77 205
e-mail: horwath-consulting@horwath.hr

