

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Fakultet za hotelijerski i turistički menadžment
Master studije

Master rad

**STRATEGIJSKO REPOZICIONIRANJE MK MOUNTAIN RESORT-a NA
SAVREMENOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

Mentor
Prof.Dr Slobodan Čerović

Student
Goran Stefanović

Beogard, Jun, 2010.

Sadržaj

UVOD.....	4
1 OSNOVNE ODLIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA	7
1.1 Obim, dinamika i struktura u međunarodnom turizmu.....	7
1.2 Karakteristike, specifičnost i razvoj međunarodnog turizma	11
1.3 Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu	14
1.3.1 Heterogenost tražnje	15
1.3.2 Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude.....	15
2 PRAVCI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI.....	17
2.1 Ciljevi razvoja turizma Srbije.....	17
2.1.1 Stanje i potencijali za razvoj turizma u Srbiji.....	18
2.2 Dostignuti stepen razvoja turizma i osnovni trendovi	19
2.3 Stanje i problemi domaćeg turizma	23
2.4 Vidovi turizma koji će se razvijati u Srbiji	24
3 ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA	26
3.1 Turistička destinacija Kopaonik	26
3.1.1 Geografski položaj.....	26
3.1.2 Turistički položaj.....	26
3.1.3 Funkcionalni položaj.....	28
3.2 Strategija turizma Srbije.....	30
3.3 Turistička analiza Kopaonika.....	31
3.3.1 Opšte informacije.....	31
3.3.2 Turističke znamenitosti Kopaonika.....	34
4 ANALIZA LOKACIJE	35
4.1 Prilaz Kopaoniku	35
4.2 Potencijalna tržišta – geografska udaljenost.....	37
4.3 Klima.....	39
5 MERE ZAŠTITE.....	41
5.1 Ključni akteri i njihova uloga u upravljanju održivim razvojem turizma.....	41
5.2 Problemi zaštite i održivog razvoja NP Kopaonik.....	44
5.3 Održivost turizma na području Nacionalnog parka.....	48
5.4 Mere zaštite čovekove okoline.....	49
5.5 Mere zaštite na radu.....	49
6 OPIS PROJEKTA I SVRHA INVESTIRANJA.....	50

6.1	Svrha investiranja.....	50
6.2	Projekat MK Mountain Resorta.....	51
6.3	Efekti investicija.....	51
6.4	Odgovorne osobe za podatke u investicionom programu.....	52
7	RAZVOJNE MOGUĆNOSTI I SPOSOBNOSTI INVESTITORA.....	53
7.1	Opšta informacija o investitoru	53
7.2	Tehnološko-tehnički uslovi i obim proizvodnje	53
7.3	Položaj MK Mountain Resorta na tržištu prodaje i nabavke	54
7.4	Kvalifikaciona struktura.....	55
8	TEHNIČKO-TEHNOLOŠKE OSNOVE	56
9	FINANSIJSKO-EKONOMSKA ANALIZA.....	58
9.1	SWOT.....	58
9.2	Osnovni koncept i ključni (strateški) faktori uspeha.....	61
9.2.1	Smernice za koncept proizvoda MK Mountain Resorta Kopaonik.....	61
9.2.2	Kritični faktori uspeha.....	62
9.2.3	Glavne ciljne grupe i njihovi motivi boravka u MK Mountain Resortu....	62
9.3	Marketing koncept.....	64
9.3.1	Koncept proizvoda i primarne komponente.....	64
9.4	MK MR: bilans uspeha 2010-2013 sa investicijama.....	68
9.5	Pregled investicija i ocena projekta.....	69
9.6	Efekti investicija na povećanje broja noćenja.....	70
9.7	Novčani tokovi projekta.....	71
10	HOTELA "GRAND" LIDER NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI	71
10.1	Analiza turističke tražnje u hotelu "Grand"	73
10.2	Hotel "Grand" u poslovnom sistemu ICG-a.....	75
10.3	Komuniciranje sa tržištem u okviru poslovnog sistema	75
11	FINANSIJSKO – EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA HOTELA “GRAND” ..	77
11.1	Bilans uspeha hotela Grand.....	77
11.2	Analiza produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja hotela Grand.	79
11.2.1	Analiza produktivnosti.....	79
11.2.2	Analiza ekonomičnosti.....	80
11.2.3	Analiza rentabilnosti	82
11.2.4	Analiza prelomne tačke.....	82
12	FINANSIJSKO-TRŽIŠNA OCENA PROJEKTA.....	85
12.1	Neto sadašnja vrednost.....	85
12.2	Interna stopa prinosa.....	85
12.3	Period povraćaja.....	85
13	ANALIZA OSETLJIVOSTI.....	86
14	ZBIRNA OCENA.....	86
15	PRILOZI.....	87
	ZAKLJUČAK.....	89
	SADRŽAJ TABELA I SLIKA.....	91
	LITERATURA	92

UVOD

Svojim prostranstvom, vrstom vegetacije, i klimom, Kopaonik služi turizmu tokom cele godine. Po prirodnim lepotama i rudnom blagu nema mu premca među našim planinama. Prve organizovane grupe planinara i smučara počele su da posećuju Kopaonik tridesetih godina ovog veka. Dugo pripremani temelji buduće izgradnje, postavljeni su sredinom šezdesetih godina. O modernom turizmu razmisljalo se na naučnoj bazi, uz doslednu primenu korisnih iskustava i oprobanih izuma svih svetskih turističkih metropola. Jugoslovenski privredni gigant, svetskog ugleda "Generalexport", sa potkopaoničkim opštinama Raška i Brus, preduzeli su podizanje ovog jedinstvenog turističkog centra u jesen 1980. godine. Prvi moderan hotel koji je u to vreme podignut bio je hotel "Bačiste", a zatim sledi "Srebrnac", pa kompleks "Konaci – Sunčani vrhovi" kao apartmansko naselje, JAT-ovi apartmani, hotel "Atlas", i na kraju najmoderniji među hotelima - Grand. U novijem vremenu izgrađeno je nekoliko manjih modernih privatnih objekata. Privatizacija je odrađena u nekada Geneksovim i Putnikovim hotelima.

Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja će biti analiza novostvorene firme MK Mountain Resort, posle privatizacije Geneksovih hotela na Kopaoniku, i način na koji se postavila na turističkom tržištu, sa sagledavanjem njenog mesta u okviru turističkog tržišta Kopaonika i povezanosti sa emitivnim centrima.

Prvo će mo analizirati Kopaonik kao turističku destinaciju i kvalitet hotela Grand kao resursa turističke destinacije sa osvrtom na turističku tražnju u pomenutom hotelu. Obradićemo geografski, turistički i funkcionalni položaj sa osvrtom na prirodne i antropogene motive koji se nalaze kako na samoj planini tako i u njenom okruženju, a bitan su element turističke tražnje.

Uz kritički osvrt prikazaćemo prednosti i nedostatke turističke destinacije kojoj pripada hotel Grand sa prikazom njegovog mesta u njoj. Prikazaćemo sadržaj hotela, kako tipova smeštajnih jedinica, tako i ugostiteljske lokale i sportski centar sa wellnessom i bazenom. Analizirajući investicije na renoviranju objekata i podizanju nivoa usluge i kroz poslovanje hotela, prikazaćemo bilans uspeha, obradićemo produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost i prelomnu tačku, koja će nam pokazati gde je granica između pozitivnog i negativnog poslovanja. Takođe će mo videti isplativost investicija u ulaganju u objekte i ostalom.

Ostvareni broj noćenja i zauzeće soba treba da nam pokažu mesto hotela Grand u razvoju kraja gde se nalazi, a i njegovo mesto u okviru MK Mountain Resorta, a pomenute firme u turizmu Srbije. Ova tema je iz tog razloga i važna, jer kada

dobijemo rezultate u analizama, videćemo gde je pravo mesto MK Mountain Resorta i da li je pametno ulagati u objekte ili...

Cilj istraživanja je, da se istraže i objasne elementi koji utiču na strategijsko repozicioniranje firme MK Mountain Resort na turističkom tržištu, i kroz njih izvede zaključak o daljem pravcu razvoja firme u okviru destinacije, sa jasnim definisanjem ciljne grupe gostiju u budućnosti. Na osnovu toga kasnije se mogu postaviti prioritetni turistički proizvodi sa svojim sadržajima, a takodje i obogaćivanje ponude sa uvođenjem novih. Navedeni ciljevi istraživanja su naučni i praktični, kroz koje će mo dokazati postavljene hipoteze i istražiti realnu situaciju u kojoj se trenutno nalazi MK Mountain Resort i hotel Grand.

Polazne hipoteze

Glavna hipoteza ovog rada je da MK Mountain Resort, sa svojim hotelima, Grand - koji je najluksuzniji hotel na Kopaoniku i hotelom Angella, lider na ovoj planini. Hotel Grand je po svojim novim sadržajima najkompletniji hotel na Kopaoniku, i glavni je nosioc u kreiranju novog imidža destinacije sa glamurom koji treba da zaživi. Hotel Angella će biti nešto novo u turističkoj ponudi Kopaonika. Ulaganjem u ljudske i materijalne resurse MK Mountain Resort će dobiti na boljem poslovanju, a gosti će se bolje osećati boraveći u njenim hotelima. Time bi se procenat popunjenosti znatno povećao, a čime bi se i smanjio jaz između zimske i letnje turističke sezone. Za ostvarenje ovih ciljeva, pored značajnih ulaganja, neophodan je i novi strateški plan razvoja destinacije sa značajnim mestom MK Mountain Resorta sa svojim objektima u njemu.

Na osnovu glavne hipoteze kreirali smo i **sekundarne hipoteze:**

pored zimskog turizma koji ima primat na ovoj planini, u mesecima bez snega se razvija kongresni i rekreacioni turizam kao i drugi vidovi turizma.

Hotel Grand ima dobru popunjenost u toku zimske sezone, i solidnu tokom cele godine, sobzirom da je turizam na ovoj planini sezonskog karaktera, privatizacijom hoteli mnogo dobijaju, u smislu većeg nivoa, bogatije ponude i dr. Analizom poslovanja hotela Grand, prelomna tačka je ispod polovine od ukupnog broja soba.

Metode istraživanja

Metode koje će se upotrebljavati biće utemeljene na dostupnoj stručnoj literaturi, knjigama i dokumentima iz oblasti turizma, podataka uzetih na licu mesta, kao i konkretnim istraživanjima u samoj firmi i hotelima.

Deduktivna metoda, od opsteg ka posebnom, uz sagledavanje turističke destinacije u kojoj se nalazi MK Mountain Resort, a potom i samog hotela Grand.

Komparativni metod je neizbežan i pomoću njega će se upoređivati podaci koji će nam pokazati koji mesec u toku godine beleži najveću popunjenost. Na osnovu toga možemo predvideti dalje korake u razvoju firme i hotela.

Statistički metod će biti korišćen za brožano iznošenje podataka relevantnih za korišćenje hipoteze.

Posmatranje sa učešćem, će mo koristiti za proučavanje pojava u internom i eksternom okruženju analizirane firme i hotela.

Razrada hipoteza i zaključivanje, imaće analitičko-sintetički i induktivno-deduktivni karakter, a za **verifikaciju (dokazivanje)** izabran je metod izvođenja stavova i dokazivanje pojedinih činjenica.

Tekstom, ilustracijama i tabelama postići će mo jedinstvenu celinu u pokazivanju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti turizma na Kopaoniku, firmi i hotelu Grand.

Očekivani doprinos

Utvrđivanje postojećeg stanja turističke destinacije Kopaonik, MK Mountain Resorta i hotela Grand koji joj pripada, integrisanje teorijske analize uz podatke sa lica mesta i odgovarajućih empirijskih istraživanja u definisanju novih strateških pravaca razvoja pomenute firme.

1 OSNOVNE ODLIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA

1.1 Obim, dinamika i struktura u međunarodnom turizmu

Turizam, kao društvena i ekonomska pojava, odnosno privredna delatnost najdirektnije je izložen neprestanim i snažnim promenama. Turističko tržište i turistički promet kontinualno se razvijaju, pa su poprimili neslućene razmere. Međutim, usmeravanje velikog broja ljudi ka turističkim destinacijama, osim pozitivnih poslovnih rezultata, dovodi do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje su uslovile potrebu za preispitivanje, samih osnova savremenog turizma. Stoga, brz razvoj turizma, opšte promene društvenog ustrojstva i društvene svesti, dovode do novog diferenciranog posmatranja turizma.

U poslednjoj dekadi dvadesetog veka sve su vidnije promene karakteristika turističke tražnje. Povećanje kulturnog, i uopšte, civilizacijskog nivoa stanovništva, u privredno najrazvijenijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta života, utiču, pre svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. Zato smatramo da su realna predviđanja da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu sa mogućnostima za provođenje slobodnog vremena u mestu stalnog boravka.

Dakle, turizam, kao opšti fenomen ovog veka, je delatnost koja je prva poprimila globalne dimenzije. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija inostrani i domaći turizam. Osnovna karakteristika turizma je njegova dimenzijalnost, odnosno masovnost. Odlikuje se velikim brojem učesnika turističkih putovanja, koje, po nekim procenama, dostiže i do četiri milijarde ljudi. To turističku delatnost, po ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama čini izrazitim fenomenom, koji će se po obimu transakcija približiti naftnoj i automobilskoj industriji. Na to ukazuje i podatak da je u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam, zaposleno u proseku oko 65% od ukupnog broja zaposlenih.

Dakle, uloga turizma u međunarodnoj ekonomiji je višestruka, a uobičajeno je da se njegovi efekti, početno, sagledavaju prikazom turističkog prometa i ostvarenih prihoda od turizma¹. Uopšteno, dimenzije turističkog tržišta, sa svih aspekata, neprekidno se šire. U isto vreme se menjaju i proširuju njegove strukturne odlike. Rast turizma u svetu dat je u sledećoj tabeli.

Tabela 1 Rast turizma u svetu

Period	Prosečna godišnja stopa rasta u %	
	Dolazaka	Prihoda
1950 - 1960	10,6	12,6
1960 - 1970	9,1	10,1
1970 - 1980	5,7	19,4
1980 - 1990	4,8	9,7
1990 - 1996	4,4	8,0
1996 -2000	5,6	7,4
2000-2005	2,3	3,3

¹ Dugoročne tendencije međunarodnog turističkog prometa i potrošnje izuzetno su povoljne. Na primer, počev od 1950. godine pa do 2000. godine, broj dolazaka u međunarodnom turizmu povećan je sa 25 na 698,3 miliona, tj. 27,9 puta. Prihodi od međunarodnog turizma (bez prihoda od međunarodnog putničkog saobraćaja) u istom intervalu uvećani su za 226 puta, odnosno sa 2,1 na 475 milijardi u USD.

Izvor: UNWTO, *Compendium of Tourism Statistics*, 2005. i sopstveni proračuni.

Funkcija turizma kao veoma značajnog izvoznika i učesnika u međunarodnoj ekonomskoj razmeni ostvaruje se kroz obim navedenih izdataka za međunarodna putovanja. U savremenim uslovima prihodi od turizma dostižu 1,5% društvenog proizvoda sveta, preko 8% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 34% svetske trgovine uslugama. Pri tome, treba imati u vidu da je uslužni sektor dominirajući u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno razvijenih zemalja². U zemljama u razvoju, mediteranskim zemljama i drugim grupacijama, još su povoljnija turistička kretanja, odnosno donose veće efekte za njihove privrede. To se može sagledati iz sledeće tabele³.

Tabela 2 Učešće prihoda od turizma u izvozu i trgovini uslugama (u%) 2000.g.

R e g i o n	U izvozu	U trgovini uslugama
Svet	8,1	34,2
Zemlje u razvoju	9,2	52,8
Mediteranske zemlje	14,8	40,6
Zemlje OECD	7,7	29,6

Izvor: *Tourisam Highlights*, 2001, UNWTO, Internet www.worldtourism.org

Na primer, prema podacima Svetske turističke organizacije 2005. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 806 miliona ljudi, što je za 5,5% više nego u 2005. godini (tabela 3). Pri tome, je ostvaren prihod od 680 milijarde dolara, što je povećanje od 3,3%(po tekućim cenama). (tabela 4).

Tabela 3 Međunarodni dolasci

	milioni				trž. uče %	sto.ras. %	pro.st.ras. %
	1990	1995	2000	2005	2005	2005/2005	05/00
Svet	439	540	687	806	100	5,5	3,3
Afrika	5,2	20,3	24,2	36,7	2,5	8,5	5,4
Amerika	2,8	109,5	128,1	133,5	17,0	6,2	0,8
Azija/Pacifik	56,2	82,4	110,5	155,4	19,1	7,8	7,1
Evropa	56,6	315	395,8	441,5	55,7	4,0	2,2

Izvor: *Tourisam Highlights 2006 Edition*, UNWTO.

² Od 29 zemalja članica OECD u 1995. godini samo 4 su imale učešće usluga u društvenom proizvodu ispod 60%, i to u dužem vremenskom periodu.

³ U tabeli su dati podaci za 2000g., jer bitnih promena u relativnom učešću nije bilo do 2005g.

Tabela 3 Međunarodni prihod u \$

	2004	2005	05/04	Učešće	Prihod po stan.
Svet	633	680		100	840
Afrika	19,2	21,5		3,2	590
Amerika	132			21,2	1080
Azija/Pacifik	127,8			20,4	890
Evropa	328,5			51,2	790
Srednji Istok	25,5			4,0	710

Izvor: Tourism Highlights 2006 Edition, UNWTO.

Svemu ovome treba dodati učinak ostvaren u domaćem turizmu, koji po pravilu, ne zaostaje za učinkom u međunarodnom turističkom prometu, pa da se vidi koliko je turizam danas i koliko će tek sutra biti važna privredna grana⁴. Pri tome, treba imati u vidu da se kroz izvoz na osnovu turizma realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti i ostvaruje pozitivan uticaj na platni bilans zemlje. Radi se o tzv. nevidljivom izvozu sa visokim neto deviznim efektima. Prodaja roba i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji je, stoga, značajna prilika da se u nju uključe sve one privredne i neprivredne delatnosti koje obezbeđuju asortiman turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno području.

Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori⁵ ukazuju na to da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja, kojim su otvorene potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći odmori u delovima). Sa marketing aspekta on se nalazi u fazi zrelosti koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

Ova faza je rezultat prolaženja turizma kroz proces uvođenja (epoha turizma "privilegovanih klasa") i rasta (značajna kapitalna ulaganja u razvoj turizma uz višestruko povećanje turističkog prometa).

Dakle, u fazi zrelosti, u kojoj se sada nalazi, turističko tržište se karakteriše masovnošću i postojanjem velikog broja konkurenata. Osnovne promene, koje ga čine izrazito turbulentnim, odnose se na značajno delovanje uticaja iz okruženja, povezanih sa sve izrazitijom svešću o potrebi za očuvanjem osnove njegovog razvoja – prostora.

Turistički promet, po obimu i dinamici, neprestano je u porastu, sa aspekta međunarodnog turizma. Tako na primer, u 2005. godini prema podacima Svetske turističke organizacije, porast turizma na globalnom nivou iznosio je 5,5% u odnosu na 2004. godinu, pri čemu se procenjuje da

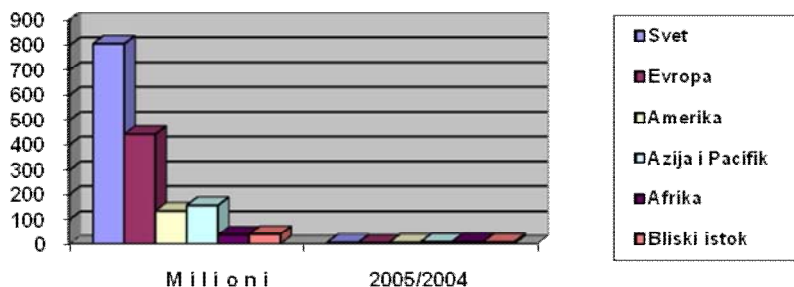
⁴ U periodu od 1991-2000 god. strani turisti su ostavljali u Srbiji oko 40 miliona dolara, u periodu od 2000-2005. 166,56 prosečno godišnje, mada je u posmatranom periodu devizni priliv porastao za 10,7 puta. Proizilazi da neznatan deo međunarodnog turističkog prometa ostvaruje Srbija. To je toliko malo da se ne bi moglo nazvati ni mrvicom, te nas ta zarada svrstava u grupu turistički apsolutno nevažnih zemalja, toliko nevažnih da se njene granice ne ucrtavaju u turističku mapu sveta. Apsurd je time veći što prema turističkim potencijalima ne zaostajemo za brojnim zemljama (npr. Hrvatska od turizma prihoduje oko 8,47 mlrd. dolara ili 27,8 puta više nego Srbija u 2005g.). Mada treba uzeti u obzir, da je to dobrim delom posledica ratnog okruženja, sankcija OUN i EEZ kao i posledica rata u našoj zemlji.

⁵ Vukonić, B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987, str. 149-158.

je 806 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu (sa ukupnom zaradom od 680 milijardi dolara), što je povećanje od 3,3% u odnosu na 2004. godinu. Menjaju se i navike turista. Tako je porast od 7,8% zabeležen u broju turista koji su posetili azijsko-pacifički region (ukupno 155,4 miliona turista), a porast turista u Centralnoj Americi iznosio je čak 15,7% u odnosu na prethodnu godinu.

Tabela 4 Turistički promet po regionima 2005. god.

Region	Milioni	2005/2004
Svet	806	5,5
Evropa	441,5	4,0
Amerika	133,5	6,2
Azija i Pacifik	155,4	7,8
Afrika	36,7	8,5
Bliski istok	39,1	7,7



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2006.

Prema podacima UNWTO u 2005. godini najveći porast broja turista ostvarile su zemlje Centralne Amerike od 15,7%. Osim toga, broj turista u Južnoj Americi povećan je 12,2 %, a u Africi⁶ za 8,5%. Evropa i Severna Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, mada su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2005. godini posetilo 441,5 miliona turista). Pri tome treba imati u vidu da je u 2005. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 4% (Turska je imala najveći porast od 20,5%).

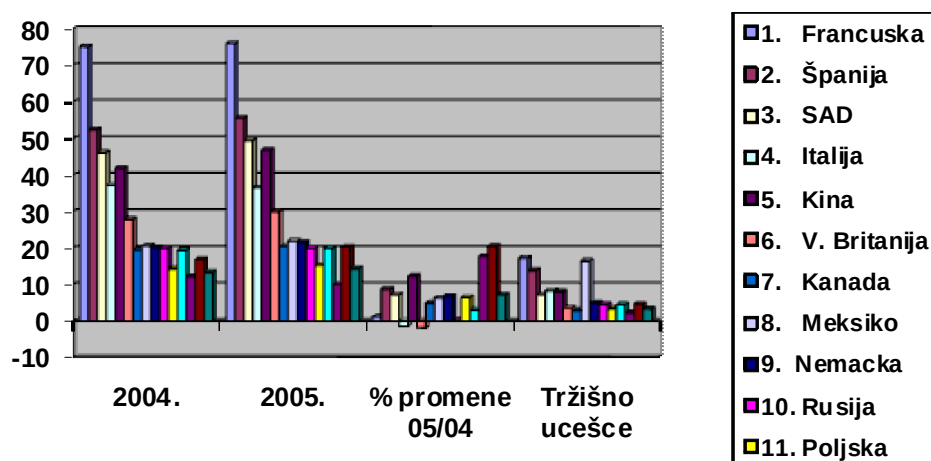
Tabela 5 Glavne turističke destinacije u 2005. god.

- u mil.turista -

Zemlja	2005.	2005.	% promene	Tržišno
1. Francuska	75,1	76,0	1,2	17,2
2. Španija	52,4	55,6	8,7	13,8
3. SAD	46,1	49,4	7,2	7,2

⁶ Većina drugih pomodnih zemalja, koje se poslednjih godina posećuju, ne spadaju u normalne maršute za odmor. Južna Afrika sa učešćem od 20,5% je najznačajnija afrička destinacija, slede Tunis sa 17,4% i Maroko sa 15,9%.

4. Italija	37,1	36,5	-1,5	8,3
5. Kina	41,8	46,8	12,3	8,0
6. V. Britanija	27,8	30,0	-1,9	3,6
7. Kanada	19,5	20,4	4,9	2,9
8. Meksiko	20,6	21,9	6,3	16,4
9. Nemačka	20,1	21,5	6,8	4,9
10. Rusija	19,89	19,94	0,2	4,5
11. Poljska	14,29	15,2	6,4	3,4
12. Austrija	19,37	19,95	3,0	4,5
13. Mađarska	12,2	10,04	17,7	2,3
14. Turska	16,8	20,27	20,5	4,6
15. Grčka	13,3	14,28	7,2	3,3



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2006.str.4

1.2 Karakteristike, specifičnost i razvoj međunarodnog turizma

Dinamičan Razvoj međunarodnog turizma i rast turističkog prometa i potrošnje u periodu posle Drugog svetskog rata do danas, uticali su da turistička privreda postane jedna od vodećih privrednih grana u svetu. Prema podacima World Tourism Organisation (UNWTO) u 2005. turizam u svetskoj privredi odlikuje se sledećim karakteristikama⁷

- Porast globalne ekonomije i specijalnih događaja omogućio je porast svetskog turizma za 5,5%,
- U 2005. aviosaobraćaj učestvovao je sa 45% u ukupno broju prevezenih turista .
- Evropa je ostvarila za 4% veći broj dolazaka turista odnosno 441,5 miliona dolazaka ili za 17,1 miliona dolazaka više nego u 2005.

⁷ World Tourism Organization (WTO); Tourism Highlights 2005

- Svi regioni su zabeležili porast broja turista u 2005. godini a najviši rast je ostvario region Afrike od 8,5% ili 2,9 miliona turista više nego u 1999.
- Ukupni dolasci ostvarili su 680 milijardi dolara u 2005. godini, što je porast 3,3% u odnosu na 2005. a prosek potrošnje po turisti iznosio je 840 dolara u 2005.

Predviđanja Svetske Turističke Organizacije

Istraživanja na raznim nivoima, a posebno Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) ukazuju da se i u narednom periodu(2005-2020) može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 4,1%, stime što će putovanja na dalekim distancama rasti brže i to po stopi od 5,4% godišnje; prihod od turizma će rasti od 3,0–4,0% prosečno godišnje). Pretpostavlja se da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. U isti mah, pretpostavlja se, da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Globalne okvire, između brojnih i raznolikih pokazatelja, možemo sagledati na osnovu najvažnijih karakteristika⁸:

- (1) izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu planetu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima,
- (2) stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa, tako da se u 2010. godini očekuje 1 milijarda, a 2020. oko 1,56 milijardi turista ;
- (3) veliki obim i permanentno povećanje turističke potrošnje (predviđa se da će sa oko 680 milijardi USA \$ u 2005. godini doći 1.600 mlrd. USA \$ u 2020. godini);
- (4) velika ekonomska moć i izuzetan privredni značaj turizma, koji mu obrazuju treću poziciju u međunarodnoj razmeni (tzv. naftne i automobilske industrije);
- (5) stalni rast učešća ukupne turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP), oko 13,5% sa tendencijom rasta;
- (6) stabilan udeo deviznog prihoda od turizma u svetskom izvozu oko 8,5%;
- (7) visoko učešće prihoda od turizma u ukupnim prihodima ostvarenim po osnovu pružanja usluga (oko 35%);
- (8) stalno povećanje obima investicionih ulaganja u turističku privredu, koje je u istoj godini iznosilo 13,4% od ukupnih investicija u svetu (prosek u zadnjih 10 godina je oko 7%);
- (9) sve veća izdvajanja svetske populacije za turizam i rekreaciju, koji zahvataju oko 13% ukupnih prihoda stanovništva;
- (10) permanentno povećanje broja receptivnih zemalja.

Kraj dvadesetog veka i početak dvadesetprvog veka između ostalog, pokazao je da je turizam kao svetska privredna grana, po svim bitnim pokazateljima, ostvario primat u odnosu na ostale grane privrede. Preuzimajući ulogu lidera i ostvarujući značajan udeo u svetskom bruto nacionalnom proizvodu i ukupnoj zaposlenosti turizam je takođe, preuzeo značajnu odgovornost u odnosu na ekonomsko, socijalno, kulturno i prirodno okruženje. Zbog toga se pred turističku privredu i sve institucije u oblasti turizma postavlja zadatak uspostavljanja, pre svega, održivog i odgovornog razvoja u cilju očuvanja svih bitnih vrednosti okruženja, kao do turističkog proizvoda i postizanja

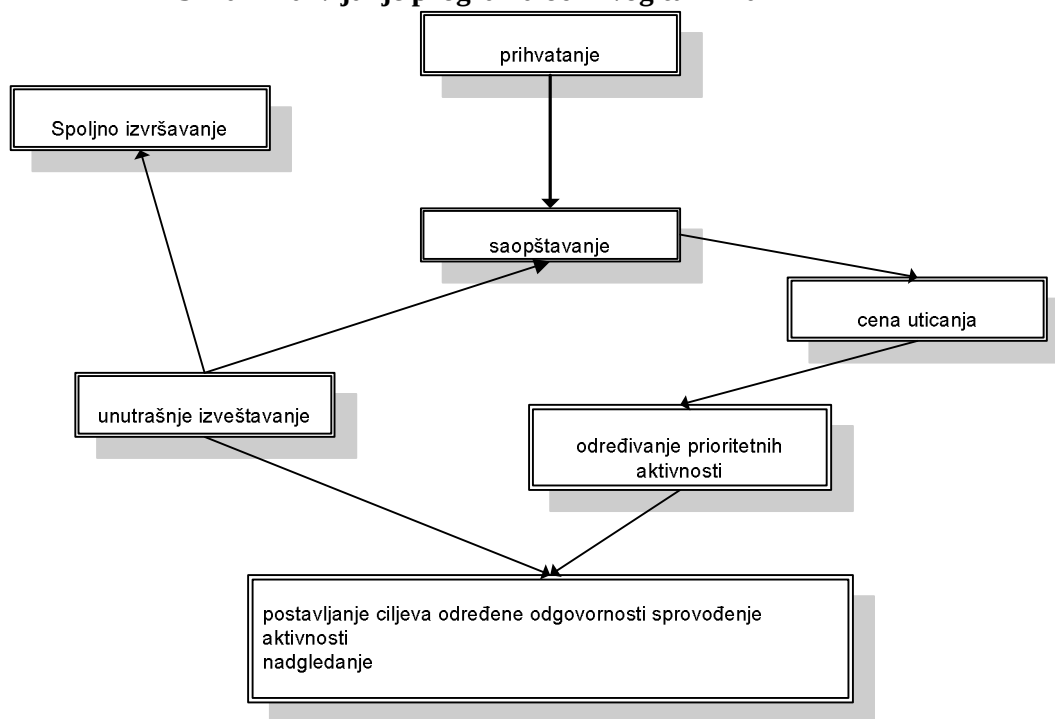
⁸ Marić, R. Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999., str. 13

neophodne ravnoteže u kojoj zadovoljavanje sadašnjih potreba turista neće ugroziti zadovoljavanje potreba u budućnosti.⁹ Proizvodi održivog turizma jesu proizvodi koji deluju u skladu sa životnim okruženjem lokaliteta, društvenom zajednicom i kulturom, kako bi ovi postali stalni korisnici, a ne žrtve razvoja turizma.

Turistička privreda ima sama po sebi interes za zaštitu privrednih i kulturnih resursa, koji su srž njene delatnosti. Ona isto tako poseduje i načine da to ostvari¹⁰.

Kao najveća svetska privredna grana, turizam ima mogućnost da postigne suštinsko poboljšanje u oblasti okruženja i društveno-ekonomskih odnosa, i tome značajno doprinese održivom razvoju Zajednica i zemalja u čijem okviru deluje. Svetska Turistička Organizacija (UNWTO), na osnovu dosadašnjih razvojnih tendencija daje predviđanja za međunarodni turizam. Tako se predviđa da će broj turista u međunarodnom turizmu u svetu povećavati po stopi od 4,1% prosečno godišnje do 2020. godine. Međutim, po pojedinim regionima predviđanja su različita.

Slika 1 Razvijanje programa održivog turizma



Izvor: Agenda 21 za turističku privrednu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000., str. 34.

⁹Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu, u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja, ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj je da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u razvoju turizma i za sve države. Potreba za uticanjem odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za ostvarivanje održivog i odgovornog razvoja turizma, dovela je do usvajanja Opšteg etičkog kodeksa u turizmu od strane Generalne skupštine Svetske turističke organizacije na zasedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine. Ovaj dokument se smatra bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu.

¹⁰ Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.

Za Evropu su predvideli prosečnu godišnju stopu rasta od 3% za prvi desetogodišnji period. S druge strane, u regionu Azije, predviđa se znatno dinamičniji rast u odnosu na druge regione, pa samim tim i u odnosu na svetski prosek. Detaljniji pregled predviđanja UNWTO dat je u tabeli 7.

Tabela 6 Vizija razvoja međunarodnog turizma do 2020g. u mil.turista

Region				Pros. god. sto. ras.
	2000	2010	2020	
Evropa	403	527	717	3,0
Ist.Azija	112	195	397,2	6,5
Amerika	130	190	282,3	3,9
Afrika	27	47	77,3	5,5
Srednji Istok	20	36	68,5	7,1
Južna Azija	6	11	18,8	6,2
Svet	698	1.006,4	1.561,1	4,1

Izvor:UNWTO, Tourism Highlights 2006.

Dalji pregled ukazuje na prosečan godišnji rast međunarodnog turizma u svetu od 4,1% do 2020. godine. Pri tome, prosečna godišnja stopa rasta do 2000. godine iznosila je 3,4%, a za period do 2010. godine iznosila bi 4,2%, prosečno godišnje. Pri tome, u UNWTO nisu data predviđanja očekivane turističke potrošnje.

U pogledu regionalne strukture, predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3,%) i Amerike (3,9%), odnosno znatno dinamičniji rast u Istočnoj Aziji (6,5%), Srednjeg Istoka (7,1%), Južne Azije (6,2%) i Afrike (5,5%). Međutim i pored predviđenih velikih razlika u intenzitetu rasta po regionima, Evropa bi i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto u svetskom turizmu.

Tabela 7 Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%)

Region	2000	2010	2020
Evropa	58,8	52,4	43,4
Ist.Azija/Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,1
Afrika	3,5	4,1	4,9
Srednji Istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2

Izvor:UNWTO, Tourism Highlights 2006.

1.3 Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu

Jedna od osnovnih odlika turizma, kao delatnosti je raznovrsnost (heterogenost) učesnika. Uz pozitivnu razvojnu tendenciju međunarodnog turizma zapaža se tendencija stalnog smanjenja intenziteta rasta. Međutim, dalji nastavak pozitivne razvojne tendencije u međunarodnom turizmu, javiće se kao raznovrsnost učesnika, odnosno kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. U pogledu učešća pojedinih receptivnih turističkih zemalja, u međunarodnom turizmu, situacija se, radikalno ne menja, kad je u pitanju

redosled pojedinih turističkih zemalja. Može se očekivati da će i dalje sledeće zemlje imati dominantnu ulogu: SAD, Italija, Španija, Francuska, Austrija, Velika Britanija, Meksiko, Nemačka, Švajcarska i druge zemlje. Međutim, relativna uloga ovih zemalja se smanjuje u korist ostalih turističkih zemalja, a posebno onih sa područja Azije, Latinske Amerike, Afrike i zemalja Mediterana.

Sa aspekta učesnika u turizmu, individualni turistički promet predstavlja, i dalje, dominantan vid turističkih putovanja, ali organizovani turistički promet iz godine u godinu povećava svoje učešće. Zatim, očekuje se povećanje učešća ovih turista koji će odmor u toku godine koristiti u dva ili tri dela. Značajni su i vidovi prevoza koji koriste turisti. Za sada dominantnu ulogu i dalje ima automobil (oko 60% učešća u ukupnom turističkom prometu) mada se beleži izuzetno povećanje uloge vazdušnog saobraćaja, posebno kod organizovanog turističkog prometa. Železnički saobraćaj pretpostavlja se, imaće nešto usporeniju stopu rasta, dok se učešće pomorskog i rečnog saobraćaja može povećati s brzim razvojem nautičkog turizma i dužih kružnih putovanja brodom, u periodu van letnje turističke sezone. Predviđa se da će se glavovina međunarodnih turističkih putovanja i dalje realizovati u letnjim mesecima, iako se očekuje blaga dekoncentracija turističkog prometa, a posebno povećanom ulogom zimskih meseci.

Dakle, očekuje se dalja sezonska fluktuacija tražnje. Raznovrsnost učesnika u turizmu, osim osnovnih kategorija, obogaćuju učesnici u tzv. "malom turizmu" (izletnici, tranziteri i malogranični promet) što nikako ne treba zanemariti.

1.3.1 Heterogenost tražnje

Heterogenost tražnje u turizmu ogleda se, pre svega, u pogledu potreba i zahteva turista, a s druge strane, u pogledu organizacije putovanja i drugih bitnih elemenata u marketingu i menadžmentu turističkih preduzeća.

Uopšteno, realno je očekivati još veću angažovanost novih turističkih zemalja u razvoju turističkih zemalja kao reakciju, između ostalog, na sve heterogeniju tražnju, a posebno smeštajnih kapaciteta.

U međunarodnom turizmu, kao izvoru povećane tražnje, i dalje će glavnu ulogu imati SAD, Nemačka i Japan. Ovoj grupi zemalja treba dodati i ostale privredno najrazvijenije zemlje sveta (koje i sada imaju značajan uticaj na razvoj međunarodnog turizma), a posebno sledeće: Velika Britanija, Holandija, Francuska, Kanada, Austrija, Švedska, Belgija kao i druge privredno razvijene zemlje sveta.

Heterogenost turističke tražnje, pri kreiranju osnovnih elemenata za strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije treba da bude polazište za efikasan tržišni nastup. Heterogenost turističke tražnje je u međuzavisnosti sa heterogenošću turističkih usluga (u pogledu kvaliteta, prostora i vremena), tako da se proces pružanja turističkih usluga posmatra jedinstveno. Dakle, neophodno je obezbediti sinhronizovanost ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora.

1.3.2 Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude

Ukupna svetska turistička privreda je po prirodi turizma dosta heterogena, što je imalo odraza i na heterogenost turističke ponude.

U tom smislu razvoj turističke ponude treba koncipirati polazeći od ukupne turističke tražnje, kako u inostranom, tako i u domaćem turizmu.

Uopšteno, heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude, proizilazi iz heterogenosti turističkih usluga koja proizilazi iz velikog broja učesnika u pružanju određenih usluga na strani

ponude. Kao posledice ove karakteristike usluga mogu nastati neujednačenosti u kvalitetu, nedostatak uniformnosti, teškoće pri standardizaciji i kontroli kvaliteta usluga i slično. Pri tome treba imati u vidu da osnovu turističke privrede uglavnom čine¹¹: ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. Od neprivrednih delatnosti treba istaći kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, zatim rad raznih turističkih organizacija i organa na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju turističke ponude.

S druge strane, za razliku od proizvoda koji se poseduju i gde se vlasništvo nad predmetom prodaje prenosi, usluge¹² se pružaju, mogu se koristiti, kreirati, može se učestvovati u njihovom stvaranju, pri čemu kupac plaća odgovarajuću cenu za pružene usluge (ali se ne može postati njihov vlasnik).

Uobičajeno je da se koriste tri načina klasifikovanja usluga¹³:

- (1) Sa stanovništva prodavca (privatna, državna, profitna ili neprofitna preduzeća)
 - prema izvoru profita dele se na one čiji dohodak potiče sa tržišta; iz oporezivanja; od poklona ili kombinovanih izvora;
- (2) Sa stanovišta kupca usluge (različiti tipovi tržišta: tržište individualnih potrošača, industrijsko tržište, poljoprivredno, državno i sl.),
 - tipovi kupovine (usluge udobnosti, specijalne usluge, i sl.),
 - motivi kupovine ("instrumentalne" i "ekspanzivne" usluge);
- (3) Oblik usluge (uniformne ili po porudžbini)
 - zavise od uloge ljudskog faktora i opreme u proizvodnji (ljudski rad ili automatizacija),
 - zavise od stepena personalnog kontakta (visok ili nizak).

Strategija razvoja i izvoza tzv. klasičnih usluga uz oslonac na uvoz usluga visokog tehnološkog nivoa i postepeno stvaranje uslova za sopstveni razvoj novih usluga, može biti najpovoljnija alternativa brzih strukturnih promena zemalja u razvoju. Pogotovo kada se radi o zemljama koje nemaju mogućnosti da izdvajaju značajna sredstva za istraživanje i razvoj (IR) savremenih tehnoloških rešenja na kojima se zasnivaju nove usluge.

U većini zemalja učešće usluga u strukturi društvenog proizvoda kreće se između 40-70%, dok je u nekim zemljama u razvoju učešće usluga ispod 30%, a u nekim visokorazvijenim zemljama učešće iznosi i preko 70% sa tendencijom daljeg rasta.

¹¹ Unković S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001. god.

¹² Usluge se mogu klasifikovati u odnosu na više faktora: tržišne segmente, stepen opipljivosti, ciljeve, stepen regulacije, radnu intenzivnost i kontakt sa potrošačima. U okviru svakog od ovih faktora moguća je i dublja podela koja, opet daje osnove za produbljenu klasifikaciju usluga.

¹³ Cowell, D., The marketing of Services, Heinemann, LTD., London, 1987, str. 29-30.

2 PRAVCI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI

Usvajanjem *Prostornog plana* Republike Srbije u Narodnoj skupštini, naša republika je prvi put obezbedila strateški planski dokument kojim se dugoročno usmerava i utvrđuje integralni i celovit pristup razvoju. Ovim planskim dokumentom se kompleksno sagledava i uključuje, pored prostornog i ekološkog, i socijalni aspekt razvoja. Takav planski dokument, svojim položajem u hijerarhiji planova, uslovljava obaveznost sprovođenja utvrđene koncepcije i razradu usvojenih rešenja planskim dokumentima nižeg ranga na teritorijalnom obuhvatu.

2.1 Ciljevi razvoja turizma Srbije

Na osnovu ovog najvišeg planskog dokumenta, *Prostornog plana* za područje turizma, utvrđuju se sledeći ciljevi razvoja:

1. Kompleksno valorizovati najznačajnije prirodne i stvorene potencijale turističke ponude za inostrani i domaći turizam, diferencirane po vrednosti i sadržaju, u skladu sa trendovima svetske i domaće tražnje, standardima međunarodnog tržišta i socioekonomskim interesima Republike i lokalnih sredina.
2. Organizovanje i institucionalizacija sistema sadržajno i funkcionalno zaokružene i regionalno integrisane ponude turističkih područja koji sadrže afirmisane motive i omogućavaju afirmaciju novih, raznovrsnih motiva za turističku tražnju na svetskom i domaćem tržištu.
3. Posebno podsticati razvoj turističkih područja sa najpovoljnijim mogućnostima za maksimalno produžavanje turističke sezone i povećanja stepena iskorišćenosti kapaciteta turističke ponude.
4. U razvoj turizma adekvatno uključiti potencijale prirodnih, kulturno-istorijskih i drugih stvorenih vrednosti (posebno geotermalnih i mineralnih resursa, zaštićenih prirodnih i kulturnih celina i dr.) a turističke prostore organizovati, uređivati, štititi i koristiti uz celovitu primenu kriterijuma i standarda zaštite životne sredine, prirode, prirodne i kulturne baštine.
5. Preduzeti zakonske, institucionalne, organizacione i druge mere za uvođenje svetskih standarda kvaliteta usluga u turističkoj privredi, u pogledu nove tehnologije usluga, savremenog upravljanja itd.
6. Razvojem kompleksne i integralne turističke ponude široko i intenzivno uključiti, objediniti, funkcionalno povezati i uskladiti razvoj komplementarnih aktivnosti (poljoprivreda sa proizvodnjom zdravo bezbedne hrane, saobraćaj, trgovina, tradicionalno i savremeno zanatstvo, komunalne delatnosti i dr.) čime će se kompletirati pokretačko i višestruko dejstvo turizma na ukupni skladniji regionalni razvoj (u pogledu zapošljavanja i razvoja društvenog standarda lokalnog stanovništva, boljeg korišćenja komplementarnih uslova i resursa, proizvodnih, uslužnih i drugih kapaciteta, kao i u pogledu nauke, prosvete, kulture). (*Prostorni plan turizma Srbije*, Beograd. 2001.)

2.1.1 Stanje i potencijali za razvoj turizama u Srbiji

Prirodno-antropogeni potencijali dominiraju u ukupnim turističkim potencijalima Srbije i mogu se razvrstavati na planinske, vodne i ostale prirodne uslove, resurse i vrednosti.

Planine su zajedno sa ostalim prirodnim i stvorenim uslovima i resursima u svom okviru, najznačajniji turistički potencijali Republike, a među njima posebno visoko-planinska područja. Visoke planine raspolažu prosečno sa najviše uslova i resursa za najdužu turističku sezonu, a u tome naročito Pokretlije i Šar-planina u južnoj Srbiji, Stara planina i Krajište sa Vlasinom u istočnoj Srbiji, kao i Kopaonik i Golija u centralnom delu Srbije. Ostale, srednje i niske planine su sa manje potencijala i kraćom sezonom, a među njima su značajni kompleksi Tara-Zlatibor-Zlatar, Valjevske planine, Fruška gora, Kučajske planine, planine Šumadije i dr. Od visokih planina znatnije je razvojno aktiviran samo Kopaonik i u početnim oblicima Šar planina i Vlasina, a od srednjih i niskih Zlatibor, Tara, Zlatar, deo Valjevskih planina i Fruška gora.

Vode su uz planine drugi značajni turistički potencijal Srbije. Glavne potencijale čine plovni putevi Dunava, Tise, Save i kanala DTD, dok su u srednjem i južnom delu Srbije vodni potencijali skromniji i zasnivaju se na jezerima (pretežno veštačkim), mineralnim i termomineralnim izvorima čiji su kvalitet, izdašnost i raznovrsnost omogućili formiranje brojnih banja.

Druga vrsta potencijala za razvoj turizma u Srbiji su **stvoreni (antropogeni) potencijali**. Tu spadaju: centri, mesta, i sadržaji formirane turističke ponude, drumski i plovni tranzitni pravci, veći gradski centri, banje, sela, celine i objekti kulturne baštine. (Unkovic S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001.)

Zasebni centri, mesta i sadržaji locirani su pretežno u planinskim područjima kao planinski centri (zasad samo Kopaonik) i veća ili manja planinska mesta (najznačajnija na Zlatiboru, Maljenu, Tari, Zlataru, Šar-planini i Vlasini). U ovaj tip se mogu uključiti i zasebna mesta ergela za uzgoj rasnih konja i jahački sport, zasebni kampovi i dr.

Pravci drumskog turističkog tranzita određeni su glavnim drumskim saobraćajnicama, posebno na glavnom pravcu kretanja evropskih turista (sever-jug).

Pravci plovnog turističkog tranzita određeni su glavnim plovnim putevima, pre svega tokom Dunava, zatim Tise i glavnih kanala DTD, kao i tokom Save. Znatno povećanje broja i opremljenosti marina i turističkih pristaništa, kao i uređenja pogodnih obala, opremanje turističkih mesta na vodi i dr. glavni su uslovi za aktiviranje ovih najzapuštenijih turističkih potencijala Srbije. (Romelić J. i Marković S., Turistička geografija, Novi Sad 1995.)

Među velikim gradskim centrima najveće potencijale ima Beograd, glavni grad, raskrsnica glavnih drumskih i plovnih pravaca, sedište najznačajnijih kulturnih, naučnih, obrazovnih, sportskih i dr. institucija, poslovni, kongresni i sajamski centar, grad sa značajnom kulturnom

baštinom i okruženjem. Po potencijalima turističke ponude gradskog turističkog centra, iza Beograda je Novi Sad, zatim Subotica, a od manjih srednjih gradova su Sombor, Zrenjanin, Vršac, Valjevo, Zaječar, Piroć, Vranje, Kraljevo, Vrnjačka Banja, Užice, Novi Pazar . . .

Banje Srbije kao tradicionalno najafirmisaniji motivi domaće turističke tražnje, u svom razvoju, uz potpuno angažovanje lokalnih sredina, diferencirale su se na dve osnovne kategorije: velike banje ili kompleksni banjski turistički centri i ostale afirmisane banje. U prvoj grupi su: Vrnjačka Banja, Soko Banja, Mataruška Banja, Banja Koviljača, Bukovička Banja i neke druge. Najveću grupu čine više manje afirmisane banje širom Srbije (Junaković, Kanjiža, Palić, Rusanda, Vrujci, Kuršumlijska, Ribarska, Pribojska, Gornja Trepča, Ovčar, Bogutovačka, Jošanička, Novopazarska itd). (Romelić J. i Marković S., Turistička geografija, Novi Sad 1995.)

Među brojnim srbijanskim selima, turistički potencijali su prisutni prvenstveno u očuvanim izvornim etno-ambijentima još uvek živih starih seoskih naselja u planinskim područjima, kao i u prostorima vodnih, prirodnih i kulturno-istorijskih potencijala. Posebne vrednosti predstavljaju etno-sela kojih nažalost ima premalo.

Celine i objekti nepokretnih kulturno-istorijskih dobara prisutni su širom cele Srbije, a njihov položaj u sklopu vrednih planinskih i vodnih prostora, drumskih i plovnih koridora i gradskih centara daje im najčešće atribut veoma značajnih motiva tražnje i sadržaja ponude. Dve najznačajnije kulturno-istorijske celine su Studenica i Stari Ras sa Sopoćanima, upisane u Listu svetske kulturno-istorijske baštine.

2.2 Dostignuti stepen razvoja turizma i osnovni trendovi

Srbija raspolaže sa 105.000 ležaja. U osnovnom, najkvalitetnijem delu koji obuhvata hotele, motele, pansione i turistička naselja, nalazi se 47% ukupne smeštajne ponude. Struktura hotelske ponude je takva da 69% otpada na hotele sa 2 i 3 zvezdice, 16% sa 4, dok postoje samo dva hotela de lux kategorije (oba u Beogradu). U toku je prodaja najvećih hotela u glavnom gradu i Srbiji, i mnogi pregovori o ulaganju velikih hotelskih lanaca u izgradnju hotela u Beogradu (Sheraton). U seoskim domaćinstvima Srbija raspolaže sa samo 600 kategorisanih ležaja, što je izuzetno malo za potencijal i tražnju koja vlada na tržištu. (Podaci sa savetovanja TOS-a, Kopaonik, Maj 2010.)

Tabela 8 Ukupan turistički promet u Srbiji 2005.

Republika Srbija	Turisti			Noćenja		
	broj	Promena (%) 05/04	Učešće (%) 2005.	Broj	Promena (%) 05/04	Učešće (%) 2005.
Ukupan promet	1,971.683	-1	100,0	6,642.623	-1	100,0
Glavni adm.cent.	728.45	-6	37,0	1,323.797	-1	19,9
Beograd	663.52	-6	33,7	1,209.520	0	18,2
Novi Sad	64.933	-11	3,3	114.277	-11	1,7
Banjska mesta	300.66	-2	15,2	2,088.649	+1	31,4
Vrnjačka Banja	95.851	+2	4,9	446,856	+5	6,7
Sokobanja	59.265	+3	3,0	378.200	+3	5,7
Niška Banja	26.058	17	1,3	168.923	+11	2,5
Ostala banjska mesta	119.42		6,0	1,097.667		16,5
Planinska mesta	391.04	+6	19,8	1,808.378	-3	27,2
Kopaonik	85.356	-1	4,3	409.106	-1	6,1
Zlatibor	83.191	+17	4,2	343.605	+4	5,2
Tara	45.801	+2	2,3	165.920	-16	2,5
Ostala pl. Mesta	176.66		9,0	889.747		13,4
Ostala tur. mesta	492.04	+1	25,0	1,239.050	+1	8,7
Niš	1.535	+5	2,1	64.955	+3	1,0
Subotica	7.281	-27	0,9	42.248	+26	0,7
Ostala tur.mesta	43328		22,0	1,131.847		17,0
Ostala mesta	59.564	+4	3,0	182.794	+3	2,8

Izvor: Republički zavod za statistiku

U Srbiji je 2005 godine ostvareno 1. 971,683 dolazaka odnosno 6.642,623 noćenja. Najveći procenat dolazaka (663.512) i noćenja 1.209.520 ostvaren je Beogradu. Učešće Beograda u ostvarenim dolascima u Srbiji je 33,7 % dok je u broju ostvarenih noćenja 18,2 %, što pokazuje da u glavni grad dolazi najviše turista ali se kratko zadržavaju što znači da je većina njih došla poslovno. Vrnjačka banja je u 2005 god. ostvarila 95.851 dolazaka odnosno 446,856 noćenja. Učešće turističkog prometa Vrnjačke banje u odnosu na ostvaren turistički promet u Srbiji je u broju dolazaka 4,9%, a u broju ostvarenih noćenja 6,7%. Od planinskih turističkih mesta najveći promet ostvario je Kopaonik (85.356 dolazaka) i 409.106 noćenja. Po broju dolazaka ovo planinsko turističko mesto ima učešće u broju dolazaka u ukupnom prometu Srbije sa 4,3% , a po ostvarenim noćenjima 6,1%.

Kapaciteti pratećih sadržaja, tj. nekomercijalnih sadržaja društvenog standarda i komercijalnih sadržaja vanpansionske potrošnje, u celini su nedovoljni. Sem ugostiteljstva, svi ostali sadržaji su deficitarni, što se može prepisati neplanskom neorganizovanom i netržišnom formiranju ponude.

Izrazitije tendencije razvoja turizma usmerene su ka izgradnji kapaciteta u planinskim mestima, a jedan od primera je i sam Kopaonik, i ka standardizaciji ukupne turističke ponude na višem nivou (uključujući i prateće sadržaje).

Posle perioda stagnacije u razvoju i ostvarenom turističkom prometu (1991-2000), statistički podaci govore o laganom oporavljanju turističke privrede i povećanju turističkog prometa posebno inostranog.

Tabela 9 Inostrani turistički promet u Srbiji struktura po državama 2005.

Država	Turisti			Noćenja		
	broj	Promena %05/04	Učešće % 2005.	Broj	Promena (%)05/04	Učešće % 2005.
Ukupno	391.826	+15	100,0	851.059	+7	100,0
Zapadna Evropa	151.186		38,6	330.425		38,8
Nemačka	25.588	+5	6,5	56.900	-2	6,7
Italija	22.687	+6	5,8	49.805	0	5,8
Grčka	18.755	+26	4,8	34.546	+19	4,1

Velika Britanija	11.754	+3	3,0	32.327	+3	3,8
Ostale	72.402		18,5	156.846		18,4
Bivše republike SRJ	135.400		34,6	282.691		33,2
Bosna i Hercegovina	44.726	+32	11,4	110.042	+15	12,9
Slovenija	39.918	+35	10,2	67.867	+30	8,0
Makedonija	27.596	+3	7,1	60.753	+2	7,1
Ostale	23.160		5,9	44.029		5,2
Bivše istočnoev.države	73.667		18,8	149.401		17,6
Bugarska	16.284	+20	4,2	30.227	+22	3,6
Ruska federacija	10.863	+28	2,8	28.113	+11	3,3
Poljska	15.251	+9	3,9	24.447	-28	2,9
Rumunija	10.400	+1	2,6	23.013	+10	2,7
Ostale	20.869		5,3	43.601		5,1
Vanevropske države	31.573		8,0	88.542		10,4
SAD	10.896	-8	2,8	29.804	-21	3,5
Ostale	20.677		5,2	58.738		6,9

Izvor: Republički zavod za statistiku

U Srbiji je 2005. godine ostvareno 391.826 dolazaka i 851.059 noćenja

Najveći broj inostranih dolazaka i noćenja u Srbiji ostvaruju turisti iz Zapadne Evrope čije je učešće u ostvarenom turističkom prometu (dolasci) 2005 god. bilo 38,6% (Nemačka, Italija, Grčka, Velika Britanija), zatim slede bivše republike SRJ sa 34,6% (Bosna i Hercegovina, Slovenija, Makedonija). Primetan je skok dolazaka turista iz istočne Evrope gde prednjači Bugarska sa +20% i Ruska federacija sa +28% učešća u ostvarenim noćenjima. Turistički promet koje ostvaruju vanevropske zemlje (SAD i ostale) je zanemarljiv.

Tabela 10 Inostrani turistički promet rangiranja po noćenjima u Srbiji 2005.

Država	Turisti			Noćenja		
	broj	Promena(%)05/04	Učešće(%)2005.	Broj	Promena(%)05/04	Učešće(%)2005.
Ukupno	391.826	+15	100,0	851.059	+7	100,0
Bosna i Hercegovina	44.726	+32	11,4	110.042	+15	12,9
Slovenija	39.918	+35	10,2	67.867	+30	8,0
Makedonija	27.506	+3	7,1	60.753	+2	7,1
Nemačka	25.588	+5	6,5	56.900	-2	6,7
Velika Britanija	11.754	+3	3,0	32.327	+3	3,8
Bugarska	16.284	+20	4,2	30.227	+22	3,6
Ruska Federacija	10.867	+28	2,8	28.113	+11	3,3
Ostala mesta	150.495		38,4	336.450		39,5

Izvor: Republički zavod za statistiku

Kako je u tabeli prikazano najveći broj dolazaka u Srbiji 2005-te godine bio je iz republika bivše Jugoslavije Bosne i Hercegovine, Slovenije i Makedonije, zatim slede turisti iz Nemačke i Velike Britanije. Evidentan je porast dolazaka i noćenja bugarskih turista kao i turista iz Ruske federacije što govori o tradicionalnim vezama uspostavljenim u zajedničkoj državi koje u različitim oblicima postoje i danas.

2.3 Stanje i problemi domaćeg turizma

U odnosu na svetske i evropske trendove razvoja turizma, dosadašnji razvoj i ispoljene tendencije turizma u Srbiji ukazuju na sledeća stanja i probleme:

1. Turizam je nerazvijen, parcijalan i neorganizovan, posebno u odnosu na prirodne potencijale, a zatim u odnosu na položaj Republike, njenu kulturnu baštinu i druge motive.

2. Mesto turizma u društveno-ekonomskom razvoju i uređenju prostora Republike nije bilo kompleksno sagledano, jer nije postojao celovit prostorno-funkcionalni koncept razvoja državne teritorije. Zato su parcijalni koncepti razvoja i uređenja pojedinih turističkih prostora formirani i sprovedeni bez odnosa prema celini, što je ograničavalo njihovu efikasnost i činilo neizvesnim njihovu budućnost.
3. Ne prate se i ne uvažavaju u dovoljnoj meri trendovi svetske i evropske tražnje, već se više povlađuje shvatanjima domaće klijantele. Posebno su nedovoljno vrednovani sve aktuelniji motivi inostrane tražnje za nepoznatim i autentičnim ekološkim i kulturnim vrednostima planina, naselja, banja, sela velikih reka itd.
4. Selekcija potencijala ponude ograničena je pojednostavljenim lokalističkim shvatanjima turističke tražnje, što najčešće rezultira ograničenim aktivnostima i sadržajima ponude. Nije pravljena razlika između niskih, visokih i srednjih planina, između pojedinih banja i vrednosti prirodne i kulturne baštine.
5. Brojana su administrativna i subjektivna ograničenja za integrisanje potencijala i aktivnosti u regionalne celine turističke ponude.
6. Zbog nerazvijenih lokalnih sredina i ograničavanja privatnog kapitala ostvaren turistički razvoj Srbije najčešće se zasnivao na udruženim investicijama Republike i krupnih komercijalnih društvenih preduzeća. Turizam je danas počeo da se uključuje u ekonomsko tržište, sa jasnim razgraničenjem komercijalnih interesa od nekomercijalnih uslova i potreba.
7. Izgradnja nekomercijalnih sadržaja, komunalne i turističke infrastrukture i nekomercijalnih objekata društvenog standarda, kao osnova za otvaranje turističkog lokaliteta, pretežno je uslovljena ograničenim republičkim sredstvima. Istovremeno, ne postoje adekvatne (zemljišna, kreditna, poreska i dr.) politike stimulisanja, posebno privatnog kapitala, za prefinansiranje nekomercijalnih turističkih sadržaja, uz povlastice u izgradnji komercijalnih sadržaja.
8. Za detaljnu plansku organizaciju i uređenje turističkih prostora biće neophodno egzaktno vrednovanje kapaciteta prostora u odnosu na odgovarajuće turističke i njima komplementarne sadržaje. (Strategija razvoja turizma Srbije, Vlada Republike Srbije).

2.4 Vidovi turizma koji će se razvijati u Srbiji

Najvažniji vidovi turizma koji će se razvijati u odnosu na sagledane prirodne i stvorene uslove i resurse po obimu, kvalitetu, rasprostranjenosti, funkcionalnosti, atraktivnosti na prostoru Srbije se mogu identifikovati izrazitiji uslovi za razvoj sledećih osnovnih vidova turizma:

- *Planiski turizam*-visokoplaninski turizam na visokoplaninskim područjima (strani i domaći, zimski, letnji, pretežno stacionarni i delom izletnički, sportski i sportsko-rekreativni, ekološki, edukativni, naučni i dr.)

- *Turizam srednjih i niskih planina* u blizini velikih gradova (pretežno domaći, letnji i ograničeno zimski, stacionarni, izletnički i tranzitni, klimatsko-rekreativni, sportsko-rekreativni, ekološki, edukativni i dr.).

- *Turizam na vodama* – na većim rekama, kanalima, veštačkim i prirodnim jezerima (domaći i strani, letnji, izletnički, tranzitni i stacionarni, nautički, ribolovni, lovni, sportski, sportsko-rekreativni, manifestacioni, ekološki, naučni, edukativni i dr.).

- *Turizam drumskih koridora* na glavnim pravcima kretanja turista (strani i domaći, pretežno letnji i delom zimski, u sprezi sa kontaktnim sadržajima drugih vidova turizma).

- *Turizam velikih gradova* (strani i domaći, letnji i zimski, stacionarni, tranzitni i izletnički, sportsko-rekreativni, kulturno-zabavni, poslovni, kongresni, manifestacioni, spomenički, edukativni i dr.).

- *Banjski turizam* (uglavnom domaći, pretežno letnji, stacionarni, izletnički i tranzitni, zdravstveno-balneološki i klimaktološki, preventivni i rehabilitacioni, sportsko-rekreativni, kulturno-zabavni, kongresni, manifestacioni, edukativni i dr.).

- *Kulturološki turizam* (strani i domaći, letnji, stacionarni, izletnički i tranzitni, ekološki, spomenički, etnološki, verski, kongresni, manifestacioni, naučni, edukativni i dr.).

- *Lovni turizam* na lovnim područjima (domaći i strani, međusezonski, pretežno izletnički, sportski i sportsko-rekreativni, ekološki i dr.).

- *Seoski turizam* u očuvanim, autentičnim ruralnim ambijentima (pretežno domaći, letnji, stacionarni, izletnički i delom tranzitni, klimatsko-rekreativni, radno-rekreativni, etnološki, ekološki i dr.).

Od navedenih vidova turizma, dugoročni razvoj kompleksne i integralne turističke ponude Srbije koncentrisaće se naročito u prostorno-funkcionalnim celinama planinskog, vodnog, tranzitnog, gradskog i banjskog turizma, kojima će integralno biti obuhvaćeni i kulturološki, lovni, seoski i drugi tržišno aktuelni vidovi turizma, uz sinhronizovanu podršku programima razvoja komplementarnih aktivnosti (poljoprivrede sa zdravstveno bezbednom hranom, šumarstva, vodoprivrede, čiste energije, saobraćaja, trgovine, zanatstva, komunalnih delatnosti i dr.). U okviru prostora dominantno organizovanih za tržišni turizam, socijalnom politikom biće benificirani i odgovarajući sadržaji socijalnog turizma, obavezno za decu i omladinu.

Polazeći od aktuelnih i predpostavljenih trendova međunarodne turističke tražnje, realne mogućnosti plasmana turističke ponude na inostranim tržištima mogu se očekivati na području Dunava, u velikim gradovima, na visokim planinama, na pravcima međunarodnog drumskog tranzita, u celinama prirodne i kulturne baštine najveće vrednosti i u najznačajnijim lovištima. Domaća turistička tražnja biće i dalje usmerena prema banjama, sa rastućim učešćem planina, Dunava, sela i područja prirodne i kulturne baštine. (Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2002.)

3 ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

3.1 Turistička destinacija Kopaonik

3.1.1 Geografski položaj

Kopaonik je dobio ime po kopanju rude koja je po nekim izvorima počela još pre dolaska Rimljana na ove prostore. Pored njih takvoj vrsti delatnosti podali su se Srbi i dovedeni su srednjevekovni srpski najamnici Sasi, koji su bili poznati u to vreme po rudarenju, potom Turci, opet Srbi, britanski akcionari u kapitalističkom razdoblju i nemački okupatori. Takvo kontinuirano rudarenje zahvatilo je i njegove najviše delove – Ravni Kopaonik, ali na svu sreću na ovom delu ga više nema. Prvi njegovi nazivi su bili: Caponi, Caponich (i danas ga stanovništvo ovog kraja naziva Kopanik), Caperenich, Capono, Copalnic itd. (Radović J. i B.: Kopaonik, Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 1999.) U srednjem veku na ceni je bilo srebro, a njega ovde ima u izobilju, pa su neki rudnici kao Plana, Belo brdo i Zaplanina bili među najpoznatijim u Evropi i bili su ucrtani u svaku kartu tog vremena.

Kopaonik je planina srednje visine, smeštena u središtu južnog dela Srbije. Ovo je najviša planina u zapadnoj Srbiji pa je sa pravom nazivaju krovom Srbije. Prostire se između Ibra i Sitnice na zapadu, a Lab, Dubnica, Suvi Do, Mala Kosanica i Toplica čine istočnu granicu. Sa severa ga zatvaraju Rasina, Koznica, Pločka reka i reka Jošanica. Kopaonik pripada Rodopima, međutim u novije vreme sve više se nalaze podaci da je njegova istocna granica ujedno i istocna granica Dinarida sa Rodopskom masom (Vasović V.: Kopaonik, Beograd 1988.).

Dužina Kopaonika, između najjužnije i najsevernije tačke je 82,7km, tj. pruža se od 42°43'36" – Miloševo, do 43°28'01" – most na reci Koznici, severne geografske širine, a njegova širina je 63,5km i to od 20°37'09" – Raška, do 21°24'02" – ušće reka Toplice i Suvi Do, istočne geografske dužine. Površina koju pokriva masiv Kopaonika je 2.758km². Severni deo ove planine, koji je identičan Ravnom Kopaoniku, ima površinu od 163.5km² i spada u najprostranije zaravni u Srbiji. (Podaci Nacionalnog parka Kopaonik, Kopaonik)

Ujedno, ovaj deo Kopaonika je i doživeo punu afirmaciju u turizmu, pa dosta ljudi shvata da je samo to Kopaonik, zanemarujući njegov južni deo sa Šatoricom i Oštrim kopljem, koji zalaze u kosovsku kotlinu. Kopaonik ne čine samo Pančičev vrh, Suvo rudište, Bećirevac, Treska, Gobelja itd, već i pomenuti vrhovi u južnom delu. Dosta toga je doprinelo da se turizam odomaći na ovim prostorima, a glavno je: prirodne lepote, dužina zadržavanja snega, uređeni tereni za skijanje, receptivni kapaciteti i drugo. Nekada su antropogene vrednosti imale primat nad prirodnim i planina je bila dopuna sa svojom lepotom, (verski praznici koji se i danas slave), da bi sadašnjica bila takva da su pravi nukleus prelepi predeli sa svojom florom i faunom. Sa njegovog najvišeg vrha – Pančičev vrh 2017mnm, po lepom i sunčanom vremenu mogu se videti: Šar Planina, Prokletije, Bjelasica, Durmitor, Zlatibor, Avala, Beljanica, Kučajske planine, Rtanj, Stara planina i Rila u Bugarskoj (Romelić J. i Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad 1995).

3.1.2 Turistički položaj

Kopaonik spada u grupu planina koje su turistički afirmisane i pripada jugozapadnom klasteru. (Popesku J.: Predavanja, 2009.). Posle raspada SFRJ za našu zemlju od značaja je istočni mediteranski pavac koji povezuje severnu, centralnu i zapadnu Evropu sa Jadranskim, Egejskim i Crnim morem. Od zapadnog i centralnog mediteranskog pravca je nešto duži, a karakterišu ga

lošiji kavalitet i mala gustina saobraćajnica. Ovaj turistički pravac Kopaonik kao da deli na dva kraka, tako da jedan prolazi njegovom zapadnom granicom prema Jadranskom i Egejskom moru, a drugi njegovom istočnom ivicom prema Crnom, a u današnje vreme sve više i Egejskom moru. Takav položaj je veoma povoljan. Prilog tome su brojni turisti iz severne, centralne i zapadne Evrope, a pogotovu zimi istočne i južne (Grci) Evrope. Naš put od nacionalnog značaja je autoput Beograd-Niš, koji povezuje ovu planinu sa domaćim emitivnim centrima. Od Beograda autom preko Pojata i Kruševca se stiže za tri sata vožnje, a od Novog Sada za četiri sata. Drugi naš nacionalni pravac koji čini primorski pravac je Ibarska magistrala, kojom se preko Jošaničke Banje stiže za četiri sata od Beograda. Osamdesetih godina u funkciji je bio i turistički voz od Beograda do Jošaničke Banje (železničke stanice u Biljanovcu) kojim su dolazili turisti, a dalje voženi autobusima do Kopaonika. Strani turisti su najčešće dolazili avionom do Prištine i Niša, a danas samo do Niša organizovanim čarter letovima, a dalje autobusima do odredišta. Kopaonik je od Niša udaljen 120km. Nisu toliko retki gosti ove planine i hotela na njoj a da pristignu helikopterom do heliodroma u blizini apartmanskog naselja "Konaci – Sunčani vrhovi". Za Kopaonik je do 1999. godine bila najznačajnija Ibarska drumsko- železnička magistrala jer ga je otvarala ka Šumadiji, a tu su emitivni centri kao Kraljevo, Kragujevac, Beograd, a dalje prema severu Novi Sad i Subotica, a prema jugu Makedonija i Grčka. Danas je od značaja drumska veza prema Crnoj Gori. Od regionalnog značaja su još dve magistralne saobraćajnice: Zapadnomoravska, koja dotiče njegove severne ogranke – Stolove i Goč i prolazi kroz područja koja su gusto naseljena – Uzice pa sve do Kruševca; druga je Toplička magistrala koja ne povezuje toliko živo naseljenih mesta i privrednih središta, ali prolazi kroz pitomu topličku kotlinu i dalje preko jugoistočnog dela Kopaonika. Ovaj putni pravac postao je prometan posle 1999. godine zbog prilika na Kosovu i preko severnog dela Kopaonika povezuje se sa Ibarskom magistralom na zapadu. Nekoliko autobuskih linija vode od Niša i Vranja preko Kopaonika do crnogorskog primorja. Zahvaljujući svim ovim saobraćajnicama, Kopaonik je poboljšao i geografski i turistički i funkcionalni položaj. One su ga povezale i učinile pristupačnim sa svih strana i ubrzale njegov prosperitet. Od lokalnog značaja je put koji je 1975. godine stigao na Kopaonik na visinu od 1860 mnm. U to vreme je bio jedan od asfaltnih puteva koji dopiru do najviše tačke nadmorske visine u SFRJ. Kopaonik je postao naša najpristupačnija visoka planina. Put je povezao Jošaničku Banju, Ravni Kopaonik i Brus. Ovaj pravac čini planinu tranzitnom i dokaz ovoj tvrdnji je veliki broj turista koji je poseti pri povratku sa mora, bilo Jadranskog ili Egejskog, ili pri proputovanju prema navedenim morima. Smatra se da je to kompletan odmor kada se spoje planina i more (Romelić J., Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.).

Kopaonik je iskoristio svoje prirodne resurse a takodje i antropogene koji se nalaze u njegovom okruženju stavivši ih u funkciju turizma. Centar za razvoj turizma je Ravni Kopaonik ili Severni Kopaonik.

Da bi se zaštitile prirodne lepote ove planine, 1981. godine ja ustanovljen Nacionalni park Kopaonik.

Da je bio bitan i za srednjovekovne srske vladare govore brojna utvrđenja i stari gradovi po brdima u njegovom podnožju:

- Ras, koreni srpske države
- Zvečan
- Maglič
- Koznik.

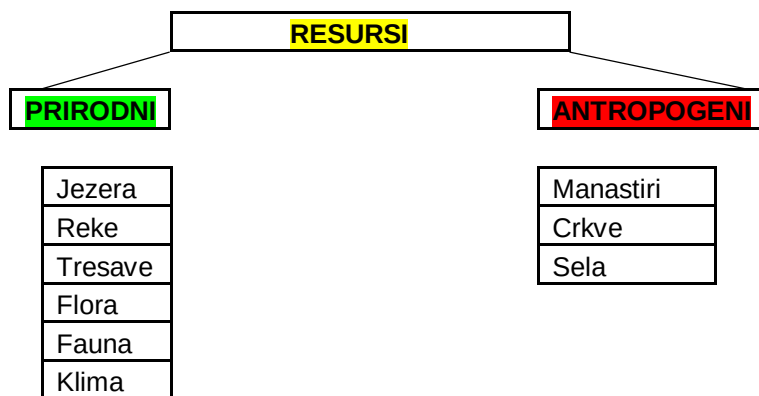
Svi oni su štitili prilaze podgorju Kopaonika (vinogorje, rudnike, šume).

U bliskom okruženju se nalaze i brojne crkve i manastiri:

- Petrova crkva kod Novog Pazara (9. vek),
- Đurdjevi stupovi (12. vek),
- Studenica (12. vek),
- Sopoćani (13.vek),
- Gradac (13.vek),
- Crkva sv. Petra i Pavla (17.vek) u selu Kriva Reka, koje je najviše selo po nadmorskoj visini na Kopaoniku, itd.

Od antropogenih motiva tri su uvrštena u svetsku kulturnu baštinu i oni su pod zaštitom UNESCO-a: manastir Studenica, Stari grad Ras i Manastir Sopocani. Sve ove lokacije su dobro povezane sa turističkim centrom i brojne ekipe gostiju, što individualno, što organizovano – grupno ih posećuju. Uz put se obilaze i druge dragocenosti u njegovom podnožju: Jošanička Banja, sa temperaturom vode od 78,8°C – posle Vranjske Banje druga po toploti od termalnih banja, pored nje tu su jos i Lukovska i Kuršumlijska Banja. (Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.)

Slika 2 Resursi Kopaonika



Izvor: Prof.dr Unkovic S.: Singidunum, predavanja 2009.

Od značaja za turistički položaj Kopaonika je i reka Ibar, koja zapljuskuje njegove zapadne padine, jer u toku leta se koristi za splavarenje, tako da se letnje ponuda upotpunjuje. Živopisan Župski kraj daje svoj doprinos bogatijoj ponudi turističkog centra i u međusezoni utiče na povećanje broja noćenja svojom manifestacijom Župska berba koja se održava krajem meseca Septembra.

3.1.3 Funkcionalni položaj

Već smo napomenuli koliki je značaj **tranzitnog položaja** Kopaonika za razvoj i omasovljenje turizma. Ovo je jedan od elemenata funkcionalnog položaja koji ima veliku ulogu u razvoju turizma na "krovu Srbije". Stabilizacijom prilika u našoj zemlji, ponovo su zaživeli pomenuti pravci i doveli su kako domaće tako i strane goste. Gledajući polivalentnost naše zemlje, za Kopaonik je najbitniji tranzitni putni pravac Beograd – Petrovac na moru, jer ide Ibarskom magistralom. (Romelic J., Markovic S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.). Drumski saobraćaj

ima primat nad železničkim, a bilo je obrnuto do početka 90-tih godina, i nad avionskim saobraćajem.

Još jedan element funkcionalnog položaja je vidan na ovoj planini, a to su **spajanje i prožimanje**, koji je karakteristican prvenstveno za prirodnu komponentu turističkih motiva na ovom prostoru i društvene elemente u njegovom okruženju. I prirodna i društvena komponenta spajanja i prožimanja su dodatne vrednosti ove prostorne celine.

Prirodna komponenta je vidna od podnožja pa do vrha Ravnog Kopaonik kroz živi svet, konkretno pregledom biljnih zajednica koje su postavljene po spratovima, ali i ne strogo odvojenim između sebe. Biljne zajednice zalaze jedne u drugu stvarajući prelazne zone, a najkarakterističnija je zajednica jele i bukve. Takve zajednice poseduju karakteristike autohtone vrste ali i specifičnosti nastale kao rezultat prožimanja.

Društvena komponenta je karakteristična za njegovo okruženje, a najizrazitija je na njegovoj zapadnoj granici gde je došlo do mešanja kultura i rezultiralo brojnim antropogenim vrednostima sa nizom svojih specifičnosti. Naravno ovo je jedan plus u ponudi i dopuna turističkog aranžmana posetiocima ove planine.

Za Kopaonik spravom možemo reći da spada u evropske turističke destinacije, da je destinacija koja poseduje konkurentne prednosti, da je destinacija koja ima potencijala za razvoj seoskog turizma i da ostvaruje učešće u društvenom proizvodu. Mnogo bolji položaj bi bio, pored postojećeg, ako bi se aktivirao aerodrom u Lađevcima i modernizovali lokalni prilazni putevi. U najavi je za tekuću godinu renoviranje puta od Biljanovca do turističkog centra i kompletiranje asfalta na putu Rudnica –Kopaonik.

Slika 3 Prednosti i nedostaci turističke destinacije Kopaonik

TURISTIČKA DESTINACIJA KOPAONIK	
Prednosti	Nedostaci
Prilazi	Prilaz preko Jarma
Zapošljeni	Needukovano osoblje
Srednje stručne škole	Nejedinstvo privatnog i javnog sektora
Ljubaznost zapošljenih	Nejedinstvo lokalnih TO
Aerodromi Niš, Lađevci kod Kraljeva	Nepostojanje promotivno-prodajnih organizacija
Renovirana Ibarska magistrala	

Izvor: Prof.dr. Unkovic S.; Predavanja, 2009.

Ono što je karakteristično za Kopaonik a ujedno je i veliki problem, a što se može videti i iz Tabele 2, nepostojanje jedinstvenog tela koje će se brinuti o sadašnjosti, a još više budućnosti turizma na ovoj planini. Lokalne TO su u međusobnom "hladnom ratu" i zato nisu u mogućnosti

ili nemaju želje da preuzmu odgovornost za kreiranje lanca vrednosti. Tu se nadovezuje i nejednaka snaga LTO, a ogleda se u ljudima, njihovoj stručnosti, kapacitetima itd. Na sve ovo se nadovezuje negativno dejstvo okruženja, blizina Kosova i Metohije – granica ide preko Pančičevog vrha, intenzivni procesi konkurencije drugih afirmisanih i potencijalnih zimskih planinskih centara, što može dovesti do pada posećenosti. Treba imati na umu da današnji turista žudi za nečim novim i neotkrivenim predelima.

3.2 Strategija turizma Srbije

Iz strategije i vizije Ministarstva trgovine, turizma i usluga, izdvojili bismo sledeće:

“...Zapadna Srbija svesrdno prima domaće i strane turiste, pokazujući svoje bogato nasleđe, negovana i zaštićena prirodna dobra kao i moderan i dobro opremljen smeštaj. Kao stecište ključnih istorijskih i prirodnih resursa države, kao i visokokvalitetno opremljenih sadržaja za zimski i letnji turizam, podržana mrežom puteva, pruža jedinstven prikaz srpske duhovne kulture: manastire...” (Razvoj turizma Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd 2008.)

Vrednovanje tržišnog potencijala postojećih turističkih proizvoda za koje postoje dobre resursne osnove, predstavlja prvi i osnovni korak u stvaranju željenog portfolija na osnovu kojih zemlja može da se takmiči na turističkom tržištu.

Selekcija proizvoda koji će činiti srpski turistički portfolio, kao i definisanje prioriteta u razvoju različitih proizvoda (trenutnih, kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih), predstavlja odlučujuće pitanje strateškog razvoja, koji bi trebalo da daju konkretne odgovore, na pitanje gde Srbija želi da se nađe, posebno kao turistička destinacija, sa racionalnim troškovima, na međunarodnom turističkom tržištu. (Revija Hotel, Goran Petković-državni sekretar za turizam, Beograd, 2009)

Značaj ovih proizvoda za Srbiju kao turističku destinaciju, potiče uglavnom iz činjenice da je karakteristično, u svetskim razmerama:

- 1) veliki i stalni obim potražnje ili
- 2) dinamična stopa rasta tražnje ili
- 3) velika prosečna potrošnje po danu boravka.

U tom kontekstu, prodor Srbije na bilo koji segment od ovih proizvoda imaće veliki pozitivan uticaj na trenutni broj dolazaka/noćenja i na uspeh prodaje stranim turistima u zemlji.

Nakon izvršene procene, najviši prioritet može se dati sledećim proizvodima:

- godišnji odmor u gradovima, poslovni turizam i MICE i događaji
- putnički, posebni interesi,
- nautički,

- SPA/WELLNESS, planine i jezera, kao i seoski turizam
- *MICE skr. od Meetings, Incentives, Conferences and Events

Bez pretenzija da se ovde šire razrađuje budućnosti “brendiranja” strategije vezane za potencijal turističkih grupa Srbije, moguće je na osnovu koncentracije različitih tipova resursa u različitim delovima zemlje, ponuditi glavne različitosti prilikom pozicioniranja po klasterima:

- Vojvodina – voda, panonska zadovoljstva,
- Beograd – zavodljiv i uzbudljiv,
- Jugozapadna Srbija – istorija i tradicija uživanja u prirodi,
- Jugoistočna Srbija – jos uvek neotkrivena.

Kopaonik sa hotelima među kojima su Hotel Grand, Hotel Angella i Apartmani Konaci pripadaju jugozapadnoj grupi (klasteru). (Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja čtampa, Beograd 2002.)

3.3 Turistička analiza Kopaonika

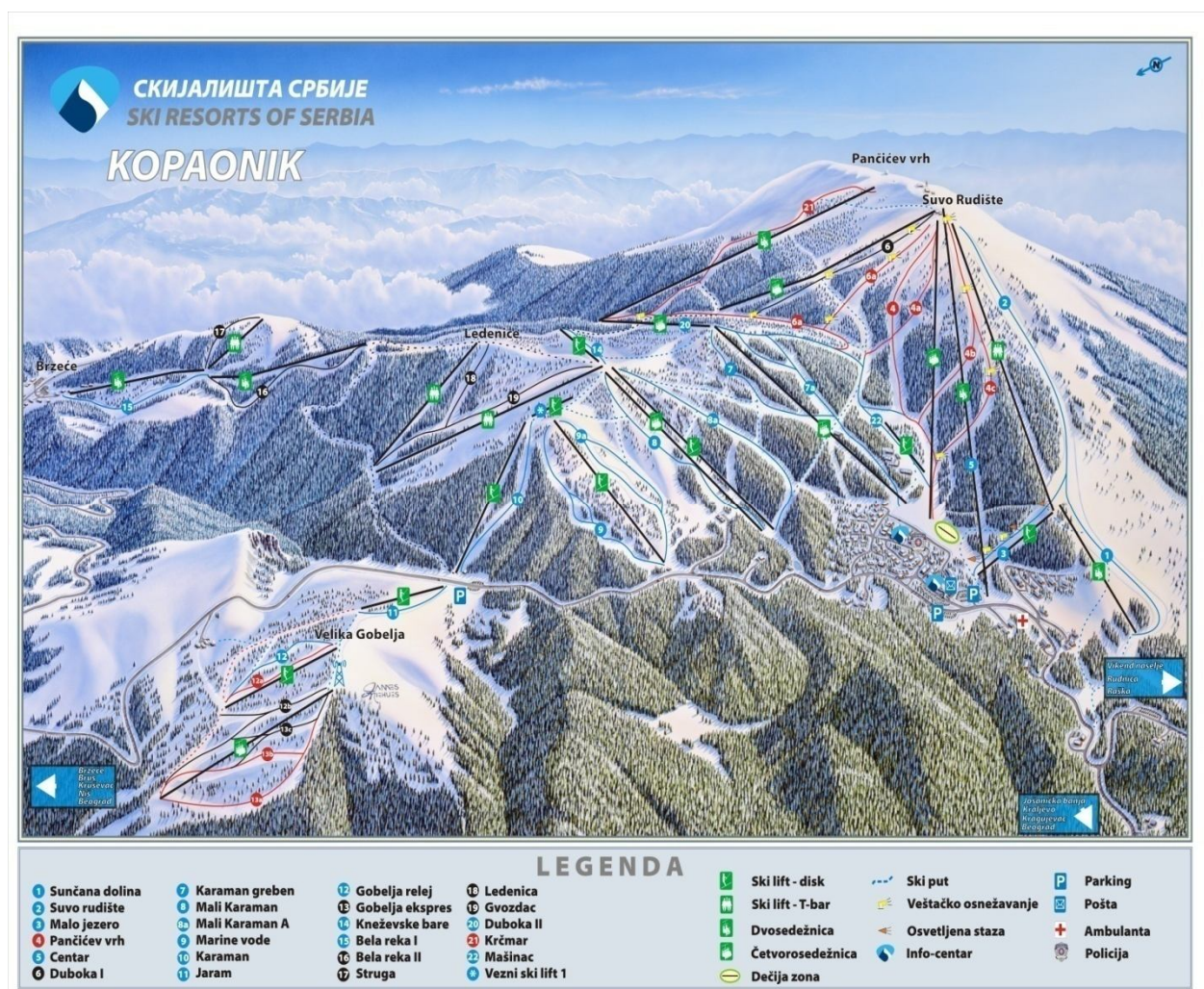
3.3.1 Opšte informacije

Kopaonik, zahvata jug Srbije, najveća je planina Srbije i sa svojih skoro 220 sunčanih dana godišnje izuzetna je zimska i letnja destinacija. Zahvaljujući savršenim vremenskim uslovima Kopaonik je takođe nazvan „Planina sunca“. Prostire se na 82.7km dugim planinskim stazama, njena najveća širina je 63 km i pokriva područje od 2,256 km². Do planine se može lako doći za tri do četiri sata, čak polazeći i iz Beograda, što je oko 230 km udaljenosti. Najviši vrh je Pančičev vrh na 2,017 m. Ski centar Kopaonik je glavni turistički centar planine Kopaonik i najpopularniji turistički ski centar u Srbiji. (Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.)

Kopaonička klima se razlikuje od susednih planina. Zimska temperatura nije mnogo niska usled svog položaja na jugu. Kopaonik karakteriše čist vazduh, dug sunčani period u toku leta i jak sneg zimi. Sneg počinje da pada krajem novembra i pada do maja, 159 dana godišnje u proseku. Turistički kapaciteti uključuju moderne žičare, nekoliko hotela, apartmane, bugalove i sportska igrališta. (Podaci sa meteorološke opservatorije na Kopaoniku, 2008.)

Kopaonik se razvio u poznati zimski i letnji turistički centar sa najdužom turističkom tradicijom u Srbiji.

Kopaonik je glavni ski centar u Srbiji. U poređenju sa drugim Istočno - evropskim ski centrima, Kopaonik broji 44 km planinskih ski staza (od toga 3 sa FIS standardima) sa različitim nivoima težine, opremljene sa 23 ski žičare. Zbog te činjenice, Kopaonik je jedan od najnaprednijih ski centara u Istočnoj Evropi. S obzirom na dužinu ski spusta i smeštaja koji trenutno postoje, Kopaonik nije još uporediv sa ski destinacijama Zapadne Evrope. Generalno, Kopaonički ski centar raspolaže sa 5 žičara za četiri osobe, 5 žičara dvoseda, 13 ski liftova i 4 ski lifta za decu. Pored toga, Kopaonik pruža dobre uslove za nordijsko skijanje, oko 20 km označenih staza. Najviši vrh Kopaonika je Pančičev vrh. Snežni uslovi su povoljni, od decembra do marta. Ski bus redovno saobraća između svakog od donjih ski stanica i hotela takođe. Dalje, 16 tradicionalnih malih kafića, restorana takođe, kao i veliki broj ski instruktora, dostupni su u ski centru Kopaonik. Treba spomenuti da Kopaonik nudi i druge zimske sportske aktivnosti kao što je klizanje na ledu, sankanje i planinarenje. (Podaci JP Skijališta Srbije, TC Kopaonik.)



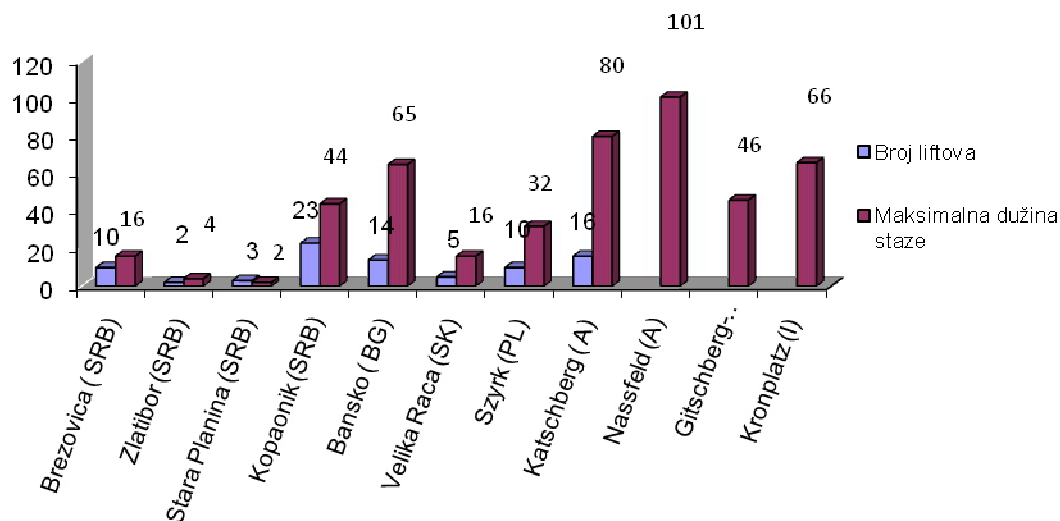
Slika 4, Mapa ski staza i izgled TC Kopaonik

Ski centar Kopaonik

Karakteristike ski centra	
Visina planine	1770 m
Visina najvišeg vrha	2017 m
Najniže mesto	1057 m
Ukupna dužina staza	44 km
Broj žičara i uspinjača	23
Broj četvorosedaša	5
Broj dvosedaša	5
Dečiji ski-liftovi	4
Broj dečijih staza	4
Broj lakih staza	12
Broj srednjih staza	5
Broj teških staza	2
Maksimalna razlika u nadmorskoj visini	521 m
Najduža staza	3,5 km
Broj FIS standard staza	3
Dužina staza za nordijsko skijanje	20 km

Tabela 12, Karakteristike ski centra Kopaonik (Podaci JP Skijališta Srbije)

Sledeći grafikon prikazuje dimenzije Kopaoničkog ski centra. Pritom, region će biti upoređen sa drugim ski regionima kao i ski regionima Austrije, Južnog Tirola-Italija i Istočne Evrope. Ovaj grafikon jasno pokazuje ulogu Kopaonika kao „velikog igrača“ u Istočnoj Evropi.



Izvor: JP Skijališta Srbije, TC Kopaonik

Kopaonik se smatra lekovitom regijom. Zahvaljujući njegovom čistom vazduhu sa niskim vazдушnim pritiskom, planinska klima ima povoljnijih medicinskih efekata na ljudski organizam nego morska. Boravak na Kopaoniku se preporučuje osobama koji boluju od astme kao i pušačima zbog toga što u potpunosti eliminiše astmatične napade i pušački bronhitis. Pored ovoga, boravak na Kopaoniku povećava broj crvenih krvnih zrnaca i povećava kapacitet pluća.

Kopaonik ima bogate i raznovrsne prirodne uslove koji se sastoje od skoro celokupnog šumskog pojasa sa bujnom i raznovrsnom šumskom vegetacijom, koja se prostire do planinskih vrhova, što čini biljni svet Kopaonika tako impozantnim, bogatim i raznovrsnim. Kopaonik, takođe predstavlja dom za raznovrsne životinjske vrste, kao što su vukovi, srne, lisice, zečeve i različite vrste ptica. Dodajmo da sibirski skakavac uspeva u izuzetno hladnim delovima ove planine, a stanište mu je na Pančićeovom vrhu i Suvom Rudištu.

Kopaonik svojim posetiocima nudi mnogo zanimljivosti tokom letnjeg perioda, kao što je pešačenje do najvišeg planinskog vrha, Pančićeovog Mauzoleja, na visini od 2017 mnm. Postoje i druge jednako zanimljive i omiljene aktivnosti u neposrednoj blizini Kopaonika. Napomenimo samo neke od njih: splavarenje, vožnja bickla, jahanje konja, planinarenje, pešačenje po planinskim obroncima i pecanje, i mnoge druge aktivnosti koje se mogu organizovati u okviru živopisnih predela i umirujuće okoline.

3.3.2 Turističke znamenitosti Kopaonika

Za raznolikost posete Kopaoniku, postoji mogućnost i za jednodnevnom razonodom. Poseta bilo kojoj od sledećih znamenitosti predstavlja jedinstveni doživljaj, mešavinu odmora i zadovoljstva i takođe, mogućnost za rekreativnom šetnjom, vožnjom kao i obilazak kolima ili autobusom.

- Manastir Studenica je podignut u 12. veku, smešten na 25 kilometara od visoravni Ravnog Kopaonika i uvršten je u UNESCO - vu listu svetske kulturne baštine.
- Mnogi drugi manastiri i crkve se nalaze u neposrednoj blizini Kopaonika i mogu se posetiti u toku obilaska manastira, kao što su Petrova crkva, Đurđevi Stupovi, Sopoćani, Žiča, Crna reka, Stara Pavlica, Nova Pavlica i Gradac.
- Pančičev vrh je jedna od najatraktivnijih lokacija i poznata je kao najviša tačka na Kopaoniku. Prirodnjak Josif Pančić, zadobio je svetsku slavu za otkriće retke vrste omorike, po kome je ona i dobila ime.
- *Markove Stene*, imponantne granitne stene – lakoliti, su takođe veoma atraktivna lokacija.
- Gosti imaju priliku da vide interesantna zajednicu Norveške omorike, mahovine i drugu zanimljivu vegetaciju duž *Samokovske reke*.
- *Nebeske stolice*, predstavljaju pešački obilazak za sve one koji uživaju u istoriji i arheologiji i predstavlja obnovljene ostatke Hrišćanske pravoslavne crkve. Nebeske stolice su sagrađene na najvišoj nadmorskoj visini na Balkanu.
- Poludnevni obilazak *Metoda* je još jedna u nizu atrakcija Kopaonika. Metode je narodno sveto mesto, na mestu gde lekovita voda izvire iz pukotine u stenama.
- Tradicionalan događaj u Kopaoničkoj oblasti je i *splavarenje na reci Ibar*. Rafting tura počinje u blizini srednjovekovnog grada Maglića i završava se u Kraljevu. Moguće je organizovati piknik negde uz put. (Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.)

4 ANALIZA LOKACIJE

4.1 Prilaz Kopaoniku

Zahvaljujući pristupačnoj saobraćajnoj infrastrukturi, do planine se stiže za tri do četiri sata od Beograda, koji je udaljen 280 km. Do Kopaonika se može stići iz pravca Beograda, zapadno, Ibarskom magistralom, preko Jošaničke Banje i istočno, do Kopaonika se od Beograda stiže autoputem E-75, preko Kruševca i Brzeća. Ako se izuzmu ograničenja koja važe na putu, putni pravci su solidnog stanja, dok mana je slabija obeleženost na pravcu od Beograda do Kruševca ili Kragujevca. U zimskim mesecima oba putna pravca se dobro održavaju. Najkritičniji deo je na prevoju Jaram iz pravca Brusa.

Udaljenost od Kopaonika

Naziv grada	Udaljenost	Vremenski interval
• Novi Pazar	47 km	00:40
• Čačak	113 km	02:10

• Kragujevac	129 km	02:31
• Niš	139 km	03:08
• Skopje	184 km	03:09
• Beograd	233 km	03:56
• Novi sad	316 km	04:48
• Sarajevo	287 km	04:55
• Sofija	287 km	05:40
• Zagreb	625 km	08:15
• Budimpešta	614 km	08:16

Podaci preuzeti od AMSS, baza Baljevac na Ibru, 2009.

Do Kopaonika se ne može doći direktno vozom iz Beograda i drugih većih gradova. Najbliža železnička stanica udaljena je 20 minuta od Kopaonika, u Raški, a to je treći prilaz ovoj planini ili pola sata vožnje od mesta Biljanovac pa preko Jošaničke Banje. To je bio prvi putni pravac kojim su turisti dolazili organizovano do polovine osmdestih. (Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.)

Srbija ima dva međunarodna aerodroma, od kojih je jedan „Nikola Tesla“ u Beogradu, a drugi je „Car Konstantin Veliki“ u Nišu. „Nikola Tesla“ udaljen je 12 km od Beograda. U 2008. godini oko 2.65 miliona putnika korsitilo je usluge ovog aerodroma. U poređenju sa 2007. godinom broj putnika se povećao za 6%. Do međunarodnog aerodroma „Nikola Tesla“ kolima se stiže za četiri sata od Kopaonika. Većina evropskih nacionalnih avio prevoznika nude letove od Beograda do njihovih gradova.

Drugi međunarodni aerodrom Car Konstantin Veliki u Nišu smešten je u južnom delu Srbije, i udaljen je četiri kilometra od centra Niša. Do ovog aerodroma se stiže za tri sata kolima od Kopaonika. U 2008 godini 30.500 putnika koristilo je usluge ovog aerodroma. (Podaci sa sajta JAT-a). Na ovaj aerodrom čarter letovima u toku zime dolaze engleski turisti, koji organizovanim autobuskim turama dolaze do planine.

4.2 Potencijalna tržišta – geografska udaljenost

Do oblasti koje su prikazane na mapi može se stići za 3 odnosno 6 sati vožnje. Takođe, treba napomenuti, da u rasponu od tri sata vožnje, gotovo sve dostupne lokacije leže unutar granica Republike Srbije. U odnosu na periode od pre pet godina, svi putni pravci su sada moderniji i sređeniji, što i doprinosi sve kraćem vremenu putovanja.



Slika5.:vremenska udaljenost od 3 i 6 sati (Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2007.)

Broj stanovnika u državama koje su potencijalna tržišta:

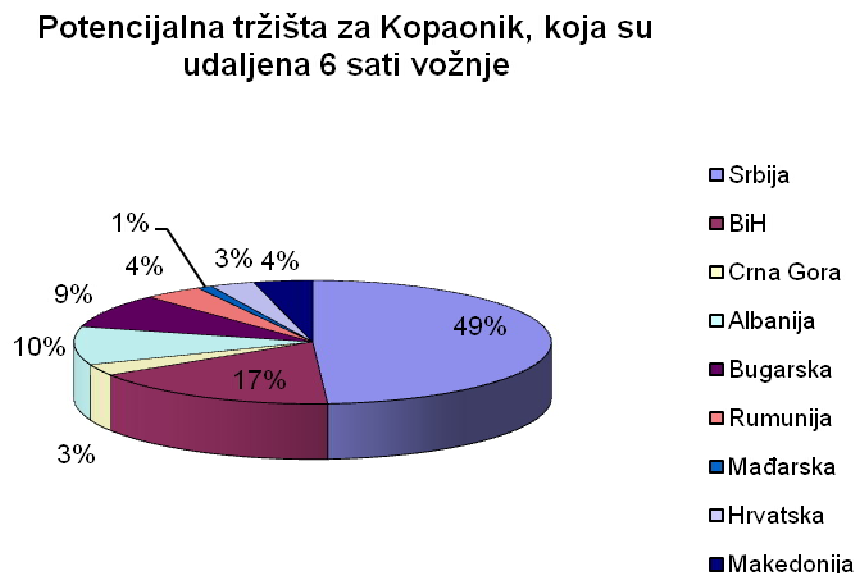
Država	3 sati	6 sati
Srbija	3,3 mil	9,4 mil
BiH	0,2 mil	3,2 mil
Crna Gora	0,2 mil	0,6 mil
Albanija		2,0 mil
Bugarska		1,8 mil
Rumunija		0,8 mil
Mađarska		0,2 mil
Hrvatska		0,5 mil
Makedonija		0,7 mil
Ukupno	3,7 mil	19,2 mil

Izvor:TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2007.

Potencijalno tržište do koga se stiže u roku od 3 sata vožnje ima 3.7 miliona ljudi.

Potencijalno tržište do koga se dolazi za 6 sati vožnje uključuje 19.2 miliona stanovnika. Analize pokazuju da ljudi potroše u proseku 3 sata vožnje za kratko putovanje, a za odmor u periodu od nedelju dana otprilike 6 sati vožnje.

Kada uzimamo u obzir samo tri sata vožnje većina stanovnika je sa područja Republike Srbije (89.2%), zatim slede stanovnici sa područja Bosne i Hercegovine i iz Crne Gore sa istim procentom (5.4%).



Izvor:TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2007.

Razmišlja se u pravcu osvajanja novog tržišta, a to je Albanija, bez obzira na prošlost, gde bi eventualni uspeh bio dokaz da je svaki rat pobeđivala ekonomija. Ideja se rodila analizom okruženja, jer su Albanci u velikom broju gosti Kolašina u Crnoj Gori u zimskim mesecima. Od pomenute destinacije do Kopaonika je nepuna tri sata vožnje automobilom, a u Srbiju se može nesmetano ući iz pravca Crne Gore jer postoji granični prelaz. (Podaci firme MK MR Kopaonik, 2010.).

4.3. Klima

Na osnovu podataka hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, u prethodnih 5 godina temperature na Kopaoniku variraju od prosečne minimalne -9°C u Januaru do prosečne maksimalne $+15,5^{\circ}\text{C}$ u Julu.



Slika 6. Majski sneg (G. Stefanović)

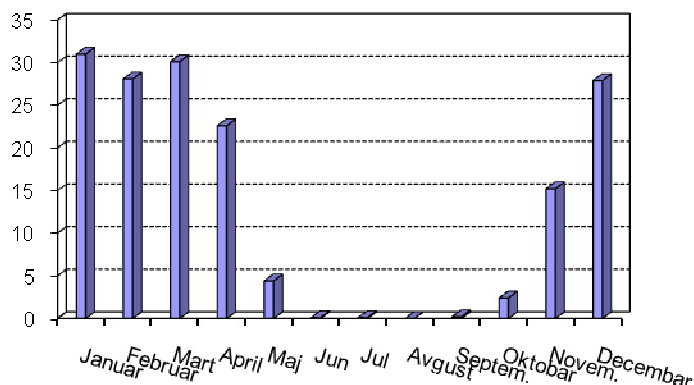
Kopaonik, meteorološki prosek za period 2002-2007													
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septem.	Oktobar	Novem.	Decembar	
Temperature													
Prosek maksimalne temperature (°C)	-2,0	-2,0	0,4	5,0	10,6	13,1	15,5	15,9	12,8	8,3	3,0	-0,7	
Prosek minimalne temperature (°C)	-9,0	-8,4	-8,2	-2,0	3,0	5,5	7,5	7,5	4,7	0,8	-3,8	-6,9	
Prosek teperature (°C)	-6,0	-5,2	-2,9	1,5	6,8	9,3	11,5	11,7	8,8	4,6	-0,4	-3,8	
Apsolutna maksimalna temperatura	12,0	10,8	14,2	17,3	23,2	24,8	27,6	25,6	24,2	20,5	16,6	13,4	
Apsolutna minimalna temperatura	-25,0	-21,6	-23,7	-12,8	-8,6	-4,5	3,3	-1,3	-7,6	-11,9	-17,5	-24,6	
Apsolutni broj hladnih dana	31,0	27,6	27,8	20,6	5,0	1,1	0,4	0,1	3,2	12,1	21,4	28,9	
Relativna vlažnost													
prosek u %	82,0	84,1	83,2	79,4	80,1	77,7	77,7	77,6	78,9	78,4	82,5	82,3	
Dužina solarnih radijacija													
Prosek "sundanih dana"	103,0	102,0	134,5	160,2	180,8	214,0	214,0	209,2	218,1	182,0	122,8	84,1	
Broj vedrih dana	6,0	3,3	4,1	3,0	2,1	6,2	6,2	8,1	7,0	8,6	7,1	5,0	
Broj oblačnih dana	14,0	14,9	15,0	13,3	10,5	7,5	7,5	5,3	8,1	9,4	12,8	14,7	
Gošnje padavine													
Mesečna količina (mm)	62,0	58,7	64,8	74,7	108,8	92,1	92,1	94,3	66,7	46,2	68,9	58,9	
Maksimalna dnevna količina (mm)	31,0	32,5	47,0	37,8	76,5	55,5	55,5	64,2	35,5	39,5	37,7	34,2	
Prosečan br.dana 0,1mm	14,0	14,5	15,8	14,4	15,6	10,9	10,9	9,7	10,0	9,2	11,5	13,6	
prosečan br.dana 10,0 mm	2,0	1,2	1,4	2,1	3,2	3,4	3,4	3,4	2,3	1,1	2,6	1,4	
Pretpostavke (broj dana)													
Padanje snega	15,0	15,5	15,1	11,1	2,6	0,1	0,1	0,1	1,1	3,0	9,0	13,2	
Pokrivenost snegom	31,0	28,1	30,1	22,6	4,4	0,1	0,1	0,0	0,2	2,4	15,2	27,9	
Magla	11,0	10,3	9,8	8,7	8,0	7,2	7,2	5,6	6,1	8,7	9,9	12,3	
Kiša	0,0	0,1	0,2	0,3	1,7	0,5	0,5	0,7	0,1	0,0	0,1	0,0	

Tabela 13, Podaci iz hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, 2010.

Što se tiče visine snežnog pokrivača, najbolji meseci su Decembar, Januar, Februar i Mart. U Decembru ima snega za skijanje, ali ne i pune eksploatacije ski staza, a razlog je priprema zimske

sezone i stvaranje podloge za dobre i kvalitetne staze za predstojeću zimu.

Broj dana sa snežnim pokrivačem na Kopaoniku 2002-2007



Podaci sa meteorološke opservatorije na Kopaoniku, 2009.

Prema podacima hidrometeorološkog zavoda Srbije, Kopaonik ima prosečno 220 sunčanih dana godišnje, što je jedna od najvećih vrednosti, poredeći sa ostalim destinacijama.

5. MERE ZAŠTITE

5.1 Ključni akteri i njihova uloga u upravljanju održivim razvojem turizma

U savremenom svetu sve više se uvažava proces odgovornog i planskog razvoja većine ljudskih delatnosti, posebno privrede u sredinama koje su lako podložne degradaciji. To je rezultat sazrevanja svesti i saznanja o ograničenosti opštih i pojedinačnih resursa, pogotovo za razvoj delatnosti kao što su turizam, rekreacija, zdravstvo, vodosnabdevanje, proizvodnja zdrave hrane, uzgoj lekovitog bilja.

Prioritetni zadaci Nacionalnog parka Kopaonik vezani su za zaštitu prirodnih i kulturnih vrednosti od antropogenog ugrožavanja, pre svega od agresivnog turizma koji predstavlja najveću pretnju parku. Pre svega, misli se na prekomernu i neregulisanu izgradnju, prevelik broj turista, nerešena pitanja kanalizacije i odvoženja smeća, preteranu upotrebu prostora za skijališta i parkiranje itd. U cilju regulisanja ovih problema donose se prostorni planovi posebne namene i urbanistički planovi u kojima se analizira trenutna situacija i donose prikladna rešenja kako bi se uklonile ili ublažile negativne posledice. Usled ograničenja zona sa trostepenim režimima zaštite prirodnih vrednosti, često se predložena rešenja ne poklapaju sa potrebama turizma, pa se može

reći da su turistički centar i nacionalni park u stalnom i neizbežnom sukobu.

Sukob se može kontrolisati samo uz stalno i organizovano upravljanje svim glavnim elementima prostornih sistema uz neprekidne intervencije i svođenje razvoja pojedinih aktivnosti i njihovih kapaciteta u okvire trajne održivosti bitnih elemenata prirode u dodiru sa agresivnim turističkim funkcijama. Dalji razvoj turizma na Kopaoniku jako je teško kontrolisati. Zato bi ovom problemu trebalo da se pristupa planski, a krajnji cilj koji se želi postići jeste smanjenje opterećenja turističkog centra na Kopaoniku, prestanak dalje gradnje i urbanizacije planine, smanjenje broja vozila, fokusiranje na alternativne vidove smeštaja i aktivno uključivanje lokalne zajednice. Posebno je značajno usmeravanje daljeg razvoja turizma U podnožje planine i prostore koji nisu u sklopu Nacionalnog parka , a poseduju sve potrebne elemente za razvoj turizma.

Turizam na Kopaoniku je naglo počeo da se razvija početkom osamdesetih godina prošlog veka i to upravo u najlepšim delovima planine. Glavni nosilac razvoja je bio tadašnji Generalexport u saradnji sa opštinama Raška i Brus. Baš u to vreme, tačnije 1981. godine osniva se Nacionalni park Kopaonik, sa osnovnim ciljem i zadatkom očuvanja prirode i životne sredine na ovoj planini.

Ključnih aktera koji upravljaju razvojem NP Kopaonik su:

- Javno preduzeće Nacionalni park Kopaonik i zavod za zaštitu prirode Republike Srbije
- Javno preduzeće Skijališta Srbije
- Ministarstva nadležna za zaštitu životne sredine, prostorno planiranje, vodoprivredu, šumarstvo, saobraćaj i druga ministarstva i republička javna preduzeća, uprave i agencije
- Sektor turizma – smeštajni kapaciteti, ugostitelji, trgovina
- Lokalne samouprave opština – Raška i Brus
- Lokalne turističke organizacije
- Lokalno stanovništvo

Javno preduzeće Nacionalni park Kopaonik je jedan od ključni akter u upravljanju održivim razvojem turizma, i jedini objektivni nosilac ovakve vrste razvoja. Negativni uticaji turizma pokušavaju da se ublaže i saniraju na različite načine, ali njegov razvoj nikako ne želi da se ugrozi, već da poprими drugačije pravce kretanja. Zbog toga planiranje razvoja turizma na ovim prostorima uključuje posebnu vrstu istraživanja i procene prostora i u skladu sa tim Treba doneti optimalna rešenja daljeg razvoja koja se baziraju na prirodnim potencijalima, ali u onoj meri koju oni mogu da podnesu i koja im neće trajno naškoditi.

Sektor turizma na planini, sa svim objektima koji se nalaze na samoj teritoriji Nacionalnog parka na Kopaoniku, je uglavnom poznat kao zimski turistički centar. Zbog toga glavna eksploatacija njegovih prirodnih potencijala je u toku zime i to mu je doprinelo da bude poznat i van granica naše zemlje. Ova uloga mu se u budućnosti ne želi osporiti, već obogatiti alternativnim vidovima turizma koji bi, osim nove klijentele i finansijskih efekata, doveli do sprečavanja dalje degradacije prirodnog prostora. U periodu od 1986. godine pa sve do 2005. godine, holding kompanija Geneks je bila glavni nosilac turističkog centra Kopaonik, a posle toga takvu ulogu počinje da gubi usled početka procesa privatizacije. Za sada se može reći da nemamo nosioca razvoja, već razjedinjen sektor turizma. Da tako ne bude, svojski se trudi nova firma na ovim prostorima, MK Mountain Resort. U njoj se mnogo daje značaju uređenju prirodnog prostora. Ne treba se otuđiti od prirode, već prihvatiti aktivniju ulogu od postojeće u upravljanju održivim turizmom u Nacionalnom parku Kopaonik. (Vasović M.: Kopaonik, Beograd, 1983.)

Pored pomenuta dva aktera, koja imaju ključnu ulogu u upravljanju održivim razvojem turizma, nameću se u velikoj meri lokalne samouprave opštine Raška i Brus, koje podsećaju da je to njihova teritorija i da su zainteresovane za održivi turizam na Kopaoniku, odnosno u Nacionalnom parku Kopaonik. Za sada njihova uloga se ogleda u prikupljanju sredstava koja ostvari turizam da bi popunili svoje kase, a ne pomišljaju da deo sredstava vrate na ovu planinu i da svojom aktivnijom ulogom u upravljanju, uticajem i kadrovima doprinesu boljem razvoju održivog turizma, baš takvog kako ga nameće Nacionalni park. O njihovom zajedničkom nastupu nema ni govora, a jedinstvo se ogleda u postavljanju jasnih i vidnih granica između sebe.

Ništa bolja situacija nije ni sa lokalnim turističkim organizacijama, koje slede put svojih osnivača – opština. Umesto da im se uloga i prisutnost ogleda u stalnoj propagandi održivog turizma, one se ponašaju suprotno od svojih opština, jednostavno kao da na njihovoj teritoriji ne postoji Nacionalni i turistički centar Kopaonik. Potreba i osećaj da se formira zajednička Turistička organizacije i agencija za razvoj turističke destinacije Kopaonik, koja bi mogle da bude ključni akteri sa glavnim ulogama u upravljanju održivim razvojem turizma u Nacionalnom parku Kopaonik, kod njih ne postoji i svi su izgledi da toga skoro neće biti. Lokalno stanovništvo je uključeno veoma slabo i to se uglavnom ogleda u malom udelu prodaje viška poljoprivrednih proizvoda i zapošljavanju mladih u objektima na Kopaoniku. Lokalni poljoprivredni proizvođači su razjedinjeni, neorganizovani, skloni individualnoj poljoprivrednoj proizvodnji, bez zadruga i poljoprivrednih asocijacija čiji bi članovi bili i na taj način poboljšali kvalitet i kvantitet proizvoda. Kroz takav vid udruživanja ravnomerno bi se rasporedili oko proizvodnje poljoprivrednih proizvoda i boljeg plasmana u okviru prostora Kopaonika. Njihovim organizovanjem mnogo bi se lakše došlo do plasmana poljoprivrednih proizvoda po hotelima i restoranima u sektoru turizma Kopaonika.

Hteli ne hteli, ključne uloge i glavni akteri u upravljanju održivim razvojem turizma u Nacionalnom parku Kopaonik, su sam Nacionalni park i sektor turizma na Kopaoniku. I kod

jednog i kod drugog postoji uticaj i zainteresovanost javnog i privatnog sektora u pravcu razvoja održivog turizma i diferencijacije turističkih usluga. Ovo nameće pitanja: održivi razvoj turizma ili minimalni uticaji jednih na druge na putu kojim se kreću u budućnost i da li je strategija Nacionalnog parka o upravljanja turizmom dovoljno održiva u današnje vreme i u budućnosti?

5.2 Problemi zaštite i održivog razvoja Nacionalnog parka Kopaonik

Nacionalnim parkom Kopaonik upravlja Javno preduzeće „Nacionalni park Kopaonik“ koje je osnovano Zakonom o Nacionalnim parkovima i članom 3 ovog zakona njegovu delatnost čine sledeće aktivnosti:

- Zaštita, očuvanje i unapređenje prirodnih vrednosti, kao i sprečavanje aktivnosti koje bi mogle narušiti ove prirodne vrednosti ,
- Naučno istraživačka aktivnost,
- Kulturno-obrazovna aktivnost,
- Prezentacija i popularizacija vrednosti Nacionalnog parka,
- Uređivanje područja i izgradnja objekata,
- Uspostavljanje i razvoj turističkih, rekreativnih i drugih razvojnih funkcija područja.

Kopaonik je kroz istoriju važio za privredno područje, što je na njemu ostavilo vidljivog traga, a to se posebno odnosi na rudarenje. Nekadašnji najlepši vrhovi su ogoljeni i zahvaćeni erozijom, posebno Suvo Rudište na kome i danas postoji rupa dubine 100 m i koja podseća na površinski kop rude gvožđa. Rudarenjem je presečena žica najradioaktivnije vode na Balkanu – Krčmar vode, kao i mnogih izvora na planini. (Vasović M.: Kopaonik, Beograd, 1983.) Stalna miniranja, koja su bila u sklopu rudarske aktivnosti, su proizvodila buku i uticala na smanjenja broja životinja, smetale turistima i iza sebe ostavljala brda jalovine i neupotrebljive zemlje. Za potrebe rudarstva, šuma je sečena stihijski, što je uticalo na poremećaj ekosistema i time je narušavana ravnoteža na ovim prostorima.

Na svu sreću danas rudarstva nema ne teritoriji Nacionalnog parka Kopaonik i zahvaljujući njemu sprečeno je otvaranje novih rudnika na prelepim lokacijama, ali su se javili drugi problemi.



Slika 7. Površinski kop na Suvom rudištu – Pančičev vrh (Stefanović G.)

Pojavio se turizam, koji je krenuo veoma agresivno na prostorima Nacionalnog parka Kopaonik, i doneo probleme koji su i danas prisutni. Šuma je prva bila na udaru, a dalje se lančano nadovezivalo sve ostalo, jer se pristupilo izgradnji objekata, staza i žičara. Turizam je danas najveći zagađivač životne sredine Nacionalnog parka Kopaonik. Hoteli zagađuju vazduh svojim ložionicama koje uglavnom rade na mazut i naftu. Veliki problem su otpadne vode smeštajnih kapaciteta. Otpadne vode Turističkog centra na Suvom Rudištu se kanališu i postoje uređaji za prečišćavanje tih voda, koji najčešće nisu u funkciji. Turističko naselje Lisina, koje je dodatni zagađivač sa ocednim septičkim jamama i bez uređene kanalizacione i vodovodne mreže. Može se pretpostaviti kakve su posledice po podzemne vode, okolinu i zdravlje. Isto se odnosi na naselje Ciganska reka. Veliki broj turista koji posećuje i borave na Kopaoniku tj. na teritoriji Nacionalnog parka, u velikoj meri svojim ponašanjem doprinosi zagađenju životne sredine, ostavljajući iza sebe gomile smeća koje se ukažu kada se sneg počne topiti. Tada je Kopaonik ničiji, jer niko ne želi da sakupi to smeće, a posebno ne na javnim površinama.

U Javnom preduzeću „Nacionalni park Kopaonik“, oformljena je služba koja se brine i ima prioritetan zadatak zaštite i očuvanja prirode i životne sredine Kopaonika. Po svojim nadležnostima i ovlašćenjima, služba podseća na rendžere po svetskim Nacionalnim parkovima i planinama. Ne mogu se pohvaliti preteranom efikasnošću i uspesima, ali unapređuju svoj rad.

Još jedan od problema su brojni automobili koji zagađuju životnu sredinu svojom prisutnošću. Osim buke koju stvaraju, ispuštaju se velike količine izduvnih gasova koji pored zagađenja vazduha sa svojim nus-produktima imaju štetnog uticaja na floru Nacionalnog parka i brojne izvore pitke vode.



Slika 2. Ski staza Ledenice sa trasom žicare (Novčić R.)

Skijaške staze su takođe u velikoj meri doprinele degradaciji prostora i životne sredine, a veliki broj skijaša koji ih koristi vrši pritisak na njihovu površinu. Problem je u nepravilnom održavanju ski-staza posle otapanja snega, odnosno u vreme vegetacije, jer tada treba preduzeti posebne mere održavanja travnatih površina da ne bi došlo do erozije. Takođe uništenju biljne podloge i stvaranju erozije doprinose tabači za sneg, kojima se sređuju skijaške staze svakoga dana posle skijanja.

Žičarama i skijaškim stazama gazduje Javno preduzeće Skijališta Srbije u ime Republike Srbije i ubiraju veliki prihod. Postavlja se pitanje da li postoje sukobi interesa i nadležnosti između dva republička preduzeća? Sigurno da postoje i ti sukobi su izraženiji između njih nego između Nacionalnog parka i sektora turizma. Sukobi između dva državna preduzeća se ogledaju u različitom odnosu i shvatanju pružanja staza, njihovoj širini i trasa za žičare. Ski-staze se u ovoj godini u velikoj meri šire, uz seču šume sa njihove leve i desne strane, a uz pomoć mašine koje „jede“ travu, skida se kompletan površinski sloj vegetacije, tako da ostaje ogoljena zemlja, nažalost kao telo bez kože, i naravno nikome to ne smeta. (Podatak iz JP Skijališta Srbije). Naravno, dozvola za radove postoji koja je uredno izdata od strane Zavoda za zaštitu prirode. U takvim i drugim sličnim odlukama leže problemi koje treba rešiti i od njih zaštititi Nacionalni park Kopaonik i životnu sredinu u njemu.

Do sada Nacionalnom parku, najviše štete je nanešeno 1999. godine u vreme bombardovanja. Od razornih bombi i projektila ostala su 62 kratera na teritoriji Nacionalnog parka. Najviše su stradali Gobelja, Pančičev vrh, Sunčana dolina, Suvo rudište, Treska i Krčmar i svi pripadaju I zoni zaštite. Šteta nastala razaranjem, manja je od one nastala zračenjem i požarima koje su bombe izazvale i po proceni naučnika trebaće mnogo vremena da se priroda vrati u prvobitni stanje. Trenutno na teritoriji Nacionalnog parka se vrši prikupljanje zaostalih kasetnih bombi, a zadnja aktivnost takve vrste je bila 2006. godine. Veliku pomoć daje, a i glavni pokretač svega ovoga je Nacionalni park Kopaonik u saradnji sa državnim institucijama. Prvo se pristupilo izradi projekata procene, a potom sanacije i revitalizacije parka u okviru kojih je vršeno uklanjanje kasetnih bombi i drugih eksplozivnih naprava, saniranje kratera i rekonstrukcija Pančičevog mauzoleja na samom vrhu.

Napori da se uspostavi ravnoteža između delatnosti ljudi i zaštite prirode preduzimaju se već duže vreme i njihov nosilac je JP Nacionalni park Kopaonik, koji je gotovo usamljen u ovom delu. Zaštita i očuvanje vrednosti Nacionalnog parka i životne sredine se zahteva od svih posetilaca, ljubitelja i znalaca. Posebno treba apelovati na ključne aktere koji upravljaju održivim razvojem turizmom u Nacionalnom parku Kopaonik da brinu sljubavljaju. Nebriga posetilaca, vlasnika lokala i pojedinih hotela dolazi do izražaja pri otapanju snega, kada se umesto cveta kačunka ukazuju plastične flaše i kese. Nažalost svima je na prvom mestu profit i dok se zarađuje sve se može, a prestankom sezone svako obećanje prestaje da važi. U tom delu JP Nacionalni park Kopaonik treba da bude dosledan u sprovođenju zakona koji nisu ni malo loši, jer nemamo prava da buduće generacije lišavamo lepote koja se nalazi na ovoj planini. Izvedeni masovni građevinski zahvati, stalni proces proizvodnje i emisije otpada i gasova od sagorevanja, koncentrisana aktivnost na sportsko rekreativnim površinama, nedovoljna ekološka kultura, izazvali su sledeće posledice na prirodu i životnu sredinu:

- Zagađenje podzemnih i površinskih voda otpadnim vodama i čvrstim otpadom
- Isušivanje prirodnih izvora dreniranjem i drugim vodozahvatima
- Zagađivanje tla i voda olovom i drugim teškim metalima od prekomernog saobraćaja
- Razaranje tla i površinskog pokrivača nivelisanjem smučarskih staza u letnjem periodu
- Promene u mikro klimi usled zagrevanja vazduha u zoni naselja
- Uništavanje i ugrožavanje raznovrsnih biljnih i životinjskih vrsta u visokoplaninskim ekosistemima neposredne i šire okoline centra.

Ove godine je slika bila kao nikada do sada ružna – svako je ispred svoga praga očistio smeće i oprao ulicu, a zajednički prostori su „ničija zemlja“ i nikome ne smeta. Jedan od razloga je bila privatizacija geneksovih objekata, a sobzirom da su to najveći objekti na Kopaoniku koji imaju najviše smeštajnih kapaciteta, i imali su najvećeg udela u održavanju čistoće prostora, stvorili su se delovi koji nisu bili predmet privatizacije – ničiji. Utisak se stvarao da se priroda i životna sredina brane i vodi briga na delu koji se nalazi neposredno uz hotele, a dalje od njih nikome ne

treba. Gost svakog objekta je gost Nacionalnog parka Kopaonik i kada svi akteri koji upravljaju ovom planinom, svako u svom delu ovo shvate, problema koji se odnose na zaštitu parka i životne sredine neće biti.

5.3 Održivost turizma na području nacionalnog parka

Specifična i raznolika struktura reljefa, omogućila je da se na Kopaoniku razviju različite vrste turizma. Zahvaljujući pristupačnim vrhovima i odgovarajućem nagibu njihovih strana, ali i činjenici da zime na planini traju dugo i obiluju snegom, na Kopaoniku je napravljen čitav kompleks žičara i staza za skijanje. Najveći deo prihoda se ostvaruje u toku zimske sezone, ali turizam sa tim svojim delom nanosi mnogo štete Nacionalnom parku. Stazama zimi i leti krstare autlenderi i motorne sanke stvarajući buku po okolini. U toku leta postoje obeležene pešačke staze koje spajaju živopisne delove planine, i tu se javlja problem očuvanja biljnih vrsta i kako ih sačuvati od branja. Generalno uticaj turizma na floru i faunu se karakteriše kao negativan. Nekada je Kopaonik bio stanište krupne divljači, ali presecanjem trasa za žičare i ski staze njih je nestalo i eko sistem postao ugroženim. Od nastanka turističkog centra, pravljene su greške, a one se čine i danas, tako da smo dobili u srcu Nacionalnog parka trajno gradsko naselje. U njemu imamo oko 6.500 ležaja, kompletnu infrastrukturu jednog grada i nažalost još gradilišta. JP Nacionalni park Kopaonik pokušava da utiče na odluke nadležnih o davanju dozvola za gradnju, ali sa malim uspehom. Nesporno je da turizmu ima mesta, ali treba ispoštovati postavljene zakonske norme, posebno u delu zaštite životne sredine i kompletnog područja Nacionalnog parka. Zato je JP Nacionalni park uveo kontrolnu službu koja je aktivna tokom cele godine, a posebno u toku leta kada je situacija najkritičnija, zbog požara, berbe biljaka koje su pod zaštitom, bacanja smeća i raznog otpadnog materijala posebno duž prilaznih puteva. Kada se sve to dovede na minimum turizam neće smetati Nacionalnom parku. Put ka rešenju se vidi u stalnoj edukaciji kako zaposlenih tako i gostiju, a i vlasnika raznih objekata koji se nalaze na ovom prostoru. Odluka JP Nacionalni park o zabrani skretanja sa magistralnog puta u individualnu šetnju po planini bez pratnje vodiča postoji i sve više se primenjuje. Za potrebe turista na nekoliko lokaliteta po planini su izgrađeni prostori za piknike sa celodnevnom prisustvom redarske službe Nacionalnog parka. Deo sredstava koji prihoduju objekti u turističkom centru, idu u kasu JP Nacionalni park Kopaonik, u obliku komunalnih taksi i ulaznica za korišćenje pomenutih prostora, a opet sredstva se usmeravaju za sređivanje, obeležavanje, čišćenje i uređenje prostora koji koriste turisti. Priorite je rešavanje otpada koji ostaje posle turista, otpadnih voda i kontrola korišćenja izvora pitke vode kojih je sve manje povećavanjem broja vikendica. Turizam je doprineo da Kopaonik postane poznat i van granica naše zemlje. Probijanjem pravila i kapaciteta utvrđenih važećim prostornim planom iz 1988. godine, turizam je poprimio razmere masovnog nedovoljno kontrolisanog turizma. Kretanje ka masovnosti uz izgradnju smeštajnih kapaciteta preko prvobitnog plana, zbog toga turizam i Nacionalni park ulaze u sukob bez pobednika. Svako brani svoje stavove i svako je u pravu. Turizam kao

delatnost je potreban široj društvenoj zajednici zbog prihoda koji ostvaruje, a i Nacionalni park sa svojom prirodom i zaštićenim zonama. Mogu obe delatnosti zajedno na istom prostoru, samo neko treba da smogne snage i da izvrši presek stanja na osnovu kojeg bi doneo nove odluke za budućnost, a turizam sveo u okvire održivog razvoja. Jedino pravo rešenje jeste plansko i kontrolisano korišćenje i izgradnja prostora Nacionalnog parka, i blagovremeno uređenje prostora i preduzimanje mera zaštite životne sredine radi održivog razvoja turizma.

5.4 Mere zaštite čovekove okoline

Preduzeće MK Mountain Resort se, shodno pozitivnim propisima Republike Srbije (Zakon o zaštiti životne sredine i Zakon o izmenama i dopunama Zakona o zaštiti životne sredine Sl. gl. 36-09), pridržava svih mera zaštite čovekove okoline. Aktivno se uključuje u čišćenje i održavanja prirodnog okruženja, oplemenjivanje prostora oko objekata, pomaže oko rešavanja otpadnih voda, izgradnje prostora za odlaganje smeća i učestvuje u svakoj akciji koja se odnosi na prikupljanje otpada. Doprinos se ogleda i u redovnom servisiranju kotlova koji rade na mazut, zameni filtera na dimnjacima i svemu što doprinosi zdravijoj životnoj sredini. Redovno se posećuju seminari i sajmovi koji doprinose unapređenju ove oblasti. Da bi se još više doprinelo tome razmišlja se o dovođenju i korišćenju tople vode iz Jošaničke Banje koje je sa temperaturom 87,7°C i koja bi se koristila za grejanje objekata, a i za zagrevanje otvorenog bazena i jakuzzijsa. Sve ovo bi doprinelo očuvanju i unapređenju životne sredine i firma bi učestvovala u dobijanju “zelenih ekoloških zvezdica” što će biti i zvaničan predlog TOS-a (predlog na forumu održanom na Kopaoniku u hotelu Putnik 14.-16.05. 2010. godine.

5.5 Mere zaštite na radu

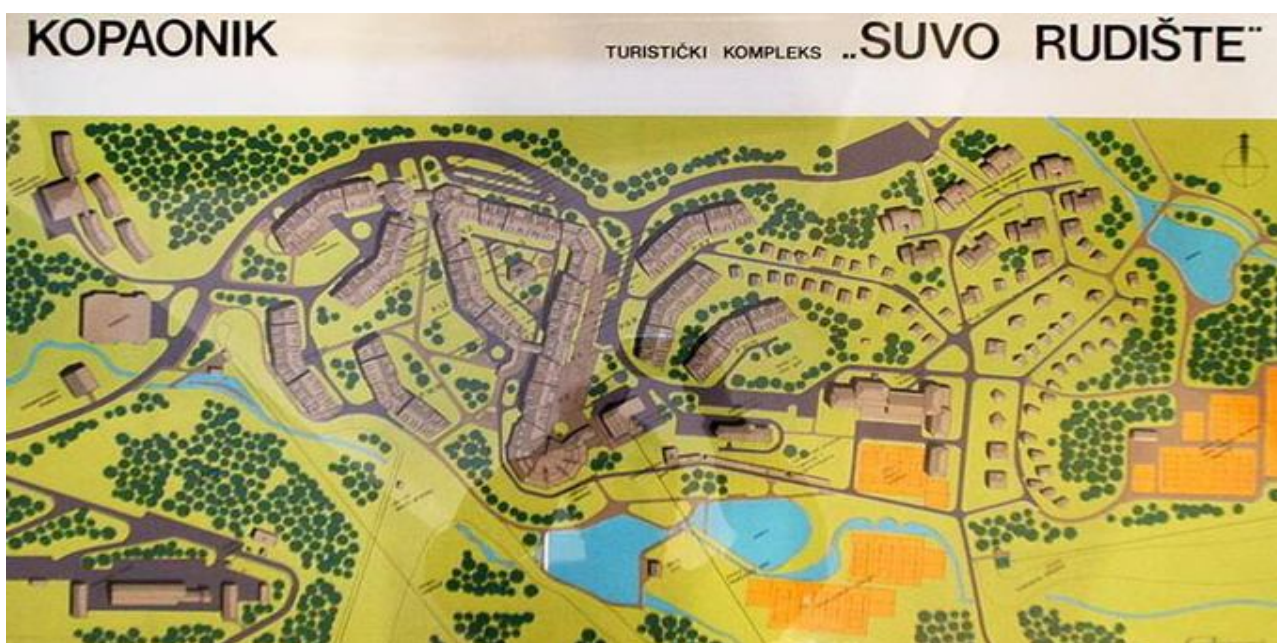
Preduzeće se, shodno propisima Republike Srbije (Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu Sl. gl. 101/05), pridržava svih mera zaštite na radu. To se ogleda u poštovanju i sprovođenju svih zakonom donešenih akata i propisa, a koji se odnose na bezbednost zaposlenih i brigu o njihovom zdravlju. Redovno se obavljaju sanitarni i sistematski pregledi radnika, dezinfikuje radni prostor, nabavlja HTZ oprema, šalju se zaposleni na odmore, uređuje se radni prostor po propisima važećim za dati sektor i sve drugo što zakon nalaže. Saradnja sa službama zaštite na radu je na visokom nivou i svaki nalog sa njihove strane se u što kraćem roku sprovodi u delo. Redovno se vrši testiranje radnika iz dela bezbednosti i zaštite na radu i PPZ zaštite.

U MK Mountain Resort-u postoje lica koja su zadužena za bezbednost na radu i PPZ zaštitu, sa položenim stručnim ispitima iz tih oblasti. I ovo je dobar znak raspoznavanja firme na tržištu.

6 OPIS PROJEKTA I SVRHA INVESTIRANJA

6.1 Svrha investiranja

Kvaliteti hotela koji su bili predmet privatizacije, a takođe smeštajnih kapaciteta i drugih hotelskih sadržaja, nisu bili na nivou koji zahteva savremeni gost. Ukoliko se ne bi hitno investiralo u privatizovane objekte, za očekivati je bilo da će doći do daljeg odliva gostiju u druge skijaške centre (Italija, Francuska, Bugarska, Slovenija, Austrija). Jedan od obavezujućih delova privatizacionog ugovora, koji je potpisan između Agencije za privatizaciju i MK Grupe na čijem je čelu gospodin Miodrag Kostić, su investicije i dovodjenje objekata na nivo od četiri zvezdice po važećoj kategorizaciji. Hotel Grand je imao tu kategoriju, ali zato Konaci nisu i krajnje je bilo vreme da se investira u taj objekat. Predloženim investicionim programom, kompanija MK Grupa će poboljšati kvalitet smeštajnih kapaciteta, proširiti vanpansionsku ponudu, učiniti boravak gostima zanimljivijim, sadržajnijim, a samim tim zadržaće postojeće goste, ali i privući nove. Sadržaje treba vratiti letu, pogledati u prošlost koje su vrste bili, namaći im novo ruho i krenuti sa njihovom ponudom gostima i konkretnu realizaciju.



Slika 7. Planirani izgled turističkog kompleksa Suvo Rudište (Arhiva TC Kopaonik)

6.2 Projekat MK Mountain Resort

Investiranjem u projekat „MK Mountain resort I faza“, kako ga je kompanija nazvala, obezbediće se znatno kvalitetnija i raznovrsnija ponuda, kako pansionskih tako i vanpansionskih usluga. Obezbediće se zadržavanje postojećih gostiju, kao i dovođenje novih:

- a) deo naših građana koji trenutno posećuje skijališta u inostranstvu (Italija, Francuska, Bugarska, Slovenija, Austrija)
- b) novi gosti su iz inostranstva, pre svega iz Belorusije, Rusije i BiH, a u toku je projekat za dovođenje gostiju iz Francuske i Albanije
- c) vraćanje gostiju iz Engleske.

Realizacijom projekta ne bi dobila samo MK Grupa kao vlasnik objekata koje je kupila, nego i JP Skijališta Srbije, kao i svi ostali prodavci vanpansionskih usluga uključujući i prevoznike inostranih gostiju (ne samo na teritoriji Kopaonika nego i u drugim delovima Srbije – strani turisti su veći korisnici jednodnevnih tura). Povećanja broja turista će voditi do povećanja zaposlenosti kako u hotelima Grand, Angella i Apartmanima Konaci, tako i u pratećim vanpansionskim delatnostima. Sve investicije projekta „MK Mountain resort I faza“ odnose se na podizanje nivoa kvaliteta smeštaja kao i investiranje u dodatne sadržaje i zajedničke prostorije. Da bi Kopaonik postao ozbiljna turistička destinacija, mora imati bar 30% stranih gostiju, na čemu se trenutno u MK Mountain Resort-u. (Podaci firme MK MR Kopaonik, 2010.).

6.3 Efekti investicija

Realizacijom planiranih investicija u projekat „MK Mountain resort I“ poboljšaće se profitabilnost poslovanja. Upoređenjem rezultata za 2013. godinu iz Bilansa uspeha koji je dat u skraćenoj varijanti u tabeli ispod u odnosu na Bilans Uspeha bez investicija za 2013. godinu (Prilog 1 sadrži detaljne bilanse) vidi se da će nakon realizacije planiranog investicionog programa neto rezultat biti veći za preko 5 miliona EUR.

Tabela 14.

Skraćeni pregled ključnih pokazatelja nakon realizacije investicionog programa (u 000 EUR)				
	2010	2011	2012	2013
Poslovni prihodi	9.264	10.564	11.667	12.450
EBITDA	5.502	6.267	7.129	7.686
Neto rezultat	4.124	4.895	5.713	6.257
Broj stalno zaposlenih*	110	125	125	125

* Pored dodatnog zapošljavanja radnika u stalnom radnom odnosu, realizovani investicioni program podrazumeva i dodatno angažovanje sezonskih radnika

Tabela 15.

Skraćeni pregled ključnih pokazatelja bez realizacije investicionog programa (u 000 EUR)				
	2010	2011	2012	2013
Poslovni prihodi	6.094	5.840	5.597	5.368
EBITDA	2.489	2.057	1.770	1.467
Neto rezultat	1.858	1.448	1.184	906
Broj stalno zaposlenih	110	110	110	110

Deo ovog projekta je smanjenje broja radnika koji su stalno zaposleni, a bilo ih je prilikom kupovine firme od ICG-a 260, na broj od 125 radnika u prvoj fazi, a kasnije njihov broj bi bio 110. Delu radnika ce biti ponuđena prekvalifikacija kako bi se uklopili u novim vremenima i mogućnost edukacije da bi što bolje odgovorili zahtevu gosta koji mora dobiti ono što je platio, a i više od toga.

6.4 Odgovorne osobe za podatke u investicionom programu

Evo dokaza koliko se ozbiljno sve pomenuto shvata, a odnosi se na određivanje autora investicionog programa sa konkretnim zadacima:

Tabela 16. Odgovorne osobe u investicionom programu

Ime i prezime	Poglavlje u Investicionom programu, koje je obradio autor	Organizacija u kojoj je autor zaposlen
1. Aleksandar Milinković	Svi delovi Investicionog programa sem Investicija, Analize tržišta i Analize lokacije	MK Group doo
2. Vladimir Gavrić Fin.dir.MK Grupe	Svi delovi Investicionog programa sem Investicija, Analize tržišta i Analize lokacije	MK Group doo
3. Stručni tim firme MK Group doo	Investicije	MK Group doo
4. Stručni tim firme MK Mountain Resort doo	Analiza tržišta, Analiza lokacije	MK Mountain Resort doo

Izvor: MK Group Beograd, 2010.

Ono što je karakteristika za ceo tim je ozbiljan pristup delu koji se odnosi na analizu tržišta i analizu lokacije. Sa takvim pokazateljima, pa bilo kakvi dasu, osiguravamo ulaganje.

7 RZVOJNE MOGUĆNOSTI I SPOSOBNOSTI INVESTITORA

7.1 Opšta informacija o investitoru

Hotelski kompleks MK Mountain resort objedinjuje tri kapaciteta u okviru jednog pravnog lica: Hotel Grand, Hotel Angella i Apartmani Konaci i uz njih je restoran Zvrk i 102 službena stana. MK Mountain resort je u 100% vlasništvu kompanije MK Group. Firma MK Mountain resort je osnovana u Junu 2009. godine. Razlog da je firma, po prvi put na Kopaoniku, registrovana na teritoriji Opštine Raška, leži u tome da radnici koji stvaraju novčana sredstva mogu njima i raspolagati, ulagati dalje i osetiti bitnim u svojoj firmi.

Pun naziv firme je: MK Mountain Resort, prostorije hotela Grand, Kopaonik, 36350 Raška.

7.2 Tehnološko-tehnički uslovi i obim proizvodnje

U vlasništvu preduzeća MK Mountain Resort se nalaze Hotel Grand površine od 18.237 m² i Apartmani Konaci površine od 27.712 m² (uključen hotel Angella). Hotel Grand je imao četiri zvezdice, dok su Konaci bili sa tri. U Grandu je nivo usluge bio na višem nivou, komfor bolji i dosta sadržaja u samom hotelu, međutim Konacima je dosta toga nedostajalo.

Dosadašnji smeštajni kapaciteti Hotela Grand:

Vrsta sobe	Broj
Dvokrevetne sobe	121
Trokrevetne sobe	18
Apartmani	28
VIP apartmani	4
Ukupno soba	171
Ukupno kreveta	424

*podaci sa recepcije Hotela Grand

Dosadašnji smeštajni kapaciteti Apartmana Konaci:

Konaci	Broj apartmana	Broj kreveta
Brvenik	46	158
Koznik	100	384
Maglić	102	397
Ras*	80	302
Zvečan*	74	265
Jelač	3	14
Ukupno	405	1.520

* Objedinjeni u novoformiranom Hotelu Angella (podaci sa recepcije Konaka)

7.3 Položaj MK Mountain Resorta na tržištu prodaje i nabavke

MK Mountain Resort je novoosnovano preduzeće (osnovano u junu 2009. godine). Analizu dosadašnjeg poslovanja moguće je dati iz ugla pre-privatizacionog poslovanja, kada je u toku godine u Hotelu Grand i Apartmanima Konaci prosečno realizovano oko 180.000 noćenja tj. godišnji prihod iznosio u proseku €7miliona. Na osnovu analize poslovanja pre privatizacije, kao i atraktivnosti ove destinacije (o čemu će napred više biti reči) nedvosmisleno je da investitor može uspešno realizovati investiciona ulaganja tj. iz projektovanog operativnog cash flow-a uredno servisirati rate kredita kojima se finansira projekat.

Preduzeće MK Mountain Resort sa svojim hotelima Grand i Angella i Apartmanima Konaci je neosporni lider u segmentu hotela za skijaše. Kopaonik je jedina planina u Srbiji na kojoj se može razvijati ski turizam, a da to za sada ne bude uslovljeno količinom snega. Položaj MK Mountain resort-a je jedinstven jer se nalazi neposredno uz nekoliko najvažnijih žičara. Ono što MK Mountain resort-u ide u prilog su izgradnje novih žičara koje kreću od hotela Grand u toku ove godine. Ovakav položaj sa sigurnošću garantuje da će i u narednom periodu MK Mountain resort ostati neosporni lider među omiljenim destinacijama za skijaše, ali i postati destinacija za porodični odmor, kongresni centar, sa najmodernijim i

raznovrsnim sadržajima. Odluka je donešena da hotel Angella od naredne zimske sezone bude pretvoren u porodični hotel sa punim sadržajima koji će se odnositi na mlađe i društvene aktivnosti all inclusive uslugom. Takva ponuda bi bila jedinstvena u našim zimskim turističkim centrima. Ovo bi doprinelo afirmaciji novog hotela, podizanju nivoa usluge i davanju novog obeležja turizmu na Kopaoniku.

Zahvaljujući velikom broju gostiju koji posećuju smeštajne kapacitete ove firme, MK Mountain Resort je u prilici da dobije najpovoljnije cene kod svih dobavljača, a samim tim i dati veće provizije agencijama koje vrše prodaju paketa i aranžmana. Na ovakav način MK Mountain resort, kao nov i do sada nepostojeći subjekt na turističkom tržištu, gradi sebi svoje mesto. U cilju osvajanja tržišta idu i brojni sadržaji koji su obnovljeni i dodati novi u fazi investiranja, a u planu je još toga, tako da sa te strane postoji konkurentna moć u odnosu na druge hotele u okruženju, druge zimske centre, a i u samoj državi. Ovome u prilog treba dodati i sinergiju sa komercijalnim aktivnostima ostalih članica MK Group, kao i brojne poslovne kontakte.

7.4 Kvalifikaciona struktura

Kupovinom objekata na Kopaoniku koji su bili u vlasništvu ICG-a, od strane MK Grupe, preuzeto je 206 radnika različite struke. Takva struktura zaposlenih nije odgovarala novonastaloj firmi, pa je bilo potrebno rešavati višak radne snage na razne načine - otpremnine, prekvalifikacije i dr. Projektovan broj stalnih radnika je 102. Svi radnici koji su zaposleni u okviru MK Mountain Resort-a poseduju neophodna znanja iz Turističko-ugostiteljske struke. Praktična znanja su sticali kako u renomiranim hotelima u zemlji i inostranstvu, tako i od iskusnih radnika Hotela Grand i Apartmana Konaci. Za njima su godine iskustva i spajanjem mladih kadrova sa njima dobijamo jednu celinu koja ostvaruje dobre rezultate. Odmah se počelo sa edukacijama, posetama drugim turističkim centrima i mestima, učenjem stranih jezika i stvaranjem takmičarskog duha u kolektivu. Sa takvim osobljem, dobrom i kvalitetnom ponudom, modernim sredstvima za rad, uspeh je zagarantovan. Trenutno najviše radnika je sa srednjom školom, a zatim sa višom i visokom, koje su karakteristika mlađih generacija. Posmatrajući starosnu strukturu zaposlenih u MK Mountain resort-u, vidi se da je taj odnos jednak, odnosno da ima podjednako onih iznad 40 godina i onih ispod te granice.

8 TEHNIČKO-TEHNOLOŠKE OSNOVE

Kvalitet Hotela Grand biće poboljšan zahvaljujući pre svega sledećim investicijama:

- | | | | |
|----|-------------------------------|----|-----------------------------------|
| 1 | Grand 15 soba Adaptacija | 12 | Liftovi |
| 2 | Grand 40 apartmana Adaptacija | 13 | Strukturalne fasade Grand |
| 3 | Grand Wellness | 14 | Spoljni prozori |
| 4 | Fitness | 15 | Termotehnika i ventilacija |
| 5 | Grand Recepcija | 16 | Popravka krova I faza |
| 6 | Grand Garden Adaptacija | 17 | Rasveta |
| 7 | Grand Restoran Adaptacija | 18 | Igraonica |
| 8 | Grand Kuhinja Adaptacija | 19 | Kuglana |
| 9 | Grand Lokali Adaptacija | 20 | Kuglana, oprema za kafe |
| 10 | Sanitarije | 21 | Solarni paneli |
| 11 | Pločice | 22 | Software |
| | | 23 | Grand hodnici |
| | | 24 | Sitan inventar i osnovna sredstva |

Kvalitet Apartmana Konaci biće unapređen zahvaljujući pre svega sledećim investicijama:

- | | | | |
|---|--|---|------------------------|
| 1 | Konaci Ras, Zvečan 144 soba Adaptacija | | |
| 2 | Konak Maglić, kompletno renoviranje | | |
| 3 | Konaci Brvenik 30 soba Adaptacija | 6 | Recepcija Zvečan i Ras |
| 4 | Hodnici Zvečan i Ras | 7 | Lokali adaptacija |
| 5 | Hodnici Brvenik | 8 | Sanitarije |

9	Pločice	15	Vešernica adaptacija
10	Liftovi	16	Izolacija dancing bara
11	Spoljni prozori	17	Čišćenje ventilacije
12	Popravka krova I faza	18	Rekonstrukcija grejanja
13	Rasveta	19	Popravka i reparacija kuhinje
14	Sitan inventar i osnovna sredstva	20	Software
		21	Kupovina lokala

Nakon izvršenih investicija biće manji utrošak energije, materijala i radne snage po pansion danu. Na svim objektima su zamenjene sve staklene površine, i firma je ušla u program za bespovratni kredit kod evropske banke za obnovu i razvoj, a odnosi se na uštedu energije. Izvršena je zamena običnih sijalica sa štedljivim što dodatno daje doprinos uštedi. Povećaće se obim prodatih usluga i to kako pansionskih tako i vanpansionskih, a preduslov je podizanje nivoa usluge.

Dnevni kapacitet Hotela Grand, Angella i Apartmana Konaci neće se menjati, nego će samo biti podignut nivo kategorizacije, tako da će imati četiri zvezdice. Sa druge strane, usled novih sadržaja realni godišnji kapacitet će se znatno povećati jer će biti ponudjeno mnogo više vanpansionskih sadržaja koji će omogućiti da smeštajni kapaciteti rade tokom čitave godine, a ne samo u zimskoj sezoni. Usled novih tehnologija i opreme troškovi materijala će biti niži po pansion danu. Zahvaljući investicijama u modernizaciju objekata (prozori, termotehnika, fasade...) utrošak energije će biti znatno manji. Broj radnika će biti povećan za 15, u odnosu na broj radnika koji bi bio bez investicija. Povećanje se odnosi na dovođenje kadrova sa strane uz koje će se postojeća radne snaga obući, jer hteli ili ne budućnost je na osoblju iz okruženja. U tu svrhu se potpisuju ugovori sa drugim hotelima istog ili jačeg ranga i brine o postojećim kvalitetnim kadrovima.

9 FINANSIJSKO-EKONOMSKA ANALIZA

9.1 SWOT

U daljem tekstu razrađena je swot analiza projekta. Određene su najvažnije stavke kako bi se naglasile:

- Snage
- Slabosti
- Mogućnosti
- Pretnje planiranog projekta.

Snage

- Kopaonik je najveće skijalište u Srbiji i jedino koje se može porediti sa pojedinim skijalištima u zapadnoj Evropi
- Kontinuirani razvoj infrastrukture skijališta na Kopaoniku sa međunarodnim znanjem (know-how)
- Veoma dobri klimatski uslovi, koji garantuju izvanrednu snežnu podlogu za vreme zimskih meseci
- Kopaonik je jedno od najpoznatijih i najpopularnijih destinacija u Srbiji
- Velika ponuda dodatnih sadržaja za razonodu u regionu (sport, kultura, priroda) kako u toku zimskog perioda (skijanje, cross-country) tako i u toku letnjeg perioda (planinarenje, vožnja planinskog bicikla, splavarenje, streličarstvo, škola tenisa, razni kampovi i dr.)
- Postoji pozitivan trend kretanja broja noćenja i dolazaka na Kopaonik, u poslednjih nekoliko godina
- Vreme je veoma prijatno tokom cele godine, približno 220 dana
- Kreacija odmarališta kao što je MK Mountain resort na Kopaoniku, sa hotelima koji uključuju najmoderniju kongresnu salu, wellness&spa centar i apartmane koji uključuju porodične i objekte za decu, bilo bi jedinstveno u Srbiji.

Slabosti

- Kopaonik nažalost nije poznat van Srbije, delom su doprinele i sankcije
- Nedostatak turističke podrške i turističke organizacije, koja bi olakšala aktivne marketinške poteze ove destinacije
- Postojeći hotel Grand i Konaci nisu u skladu sa međunarodnim standardom od 4 zvezdice.

Da bi rešili prvu slabost treba iskoristiti dane stare slave i podsetiti goste, posebno u Velikoj Britaniji šta je prodavao Yugotours London pre sankcija. Potrebno je mnogo markentiškog truda i umeća i sve to postaviti na zdrave noge i na takvim temeljima vršiti nadogradnju. Na taj način će firma MK Mountain Resort naći sebi mesto na turističkom tržištu. Takođe treba uspostaviti prisne veze sa Turističkom organizacijom Srbije, i iskoristiti svaki vid reklamiranja i pojavljivanja na tržištu. Preko njihovog Info centra treba deliti razne brošure i prospekte i što pre proizvesti neki suvenir koji će biti sinonim za Kopaonik. Posete sajmovima sa aktivnim učešćem na njima je neophodno i reklamiranje na svim prostorima za koje se misli da mogu biti emitivni centri za Kopaonik.

MK Mountain Resort markentiške probleme rešava sama, bez pomoći lokalnih turističkih organizacija jer su u pravoj međusobnoj svađi. Opštine skoro da nisu prisutne i kao da je planina tamo negde, a ne deo njihove teritorije. Pokretač nekih manifestacija koje počinju da žive ove godine je MK Mountain Resort, a poziv je upućen opštinama, Nacionalnom parku i svim privatnicima koji rade na Kopaoniku.

Cilj firme je da hoteli koji su u njenom sastavu dobiju četiri zvezdice u skladu sa međunarodnim standardima. Planira se uvođenje svih novina koje će unaprediti poslovanje i podići nivo usluge i po kojima će se biti prepoznatljivo na tržištima Srbije, Evrope i većeg dela sveta. (Privatizacioni ugovor koji se odnosi na kupovinu imovine ICG-a na Kopaoniku, 2009.)

Mogućnosti

- Rekonstrukcijom Hotela Grand i Apartmana Konaci i izgradnjom Hotela Angella na Kopaoniku, ski centar Kopaonik ima priliku da se izdigne u sam vrh ski destinacija Jugoistočne Evrope
- Kopaonik već postoji kao destinacija i mogao bi da se bolje promoviše
- Pravljenjem odmarališta sa višim standardima, Hotel Grand, Apartmani Konaci i Hotel Angella na Kopaoniku imaće dobre šanse da ugoste veći broj gostiju iz inostranstva

- Izgradnjom najmodernijeg kongresnog centra, Kopaonik ima šansu da se uzdigne kao izvanredna destinacija za ovaj vid turizma u Srbiji
- Kako porodica i deca imaju veoma važnu ulogu u srpskoj tradiciji, ogromna prednost je usredsređenje naročito na ovu ciljnu grupu. U planu je da hotel Angella bude pravi porodični hotel sa brigom o najmlađima i puno sadržaja namenjenih njima.

Pretnje

- Opšti rizici izgradnje koji se uvek dešavaju pri rekonstrukciji zgrada
- Nedostatak budućih strategija razvoja za celu oblast (kvalitet naspram kvantiteta)

Opšti rizici se odnose na deo koji se poštuje prilikom svake rekonstrukcije objekata, a utvrđeni su prilikom njihove izgradnje, iz raloga sto je Kopaonik trusno područje. Obaveza građevinaca je da moraju objekte prilagoditi devetoj kategoriji, odnosno skali zemljotresa. Inače da nije bilo zemljotresa sedamdesetih godina prošlog veka, Kopaonik bi bio najverovatnije malo poznata planina.

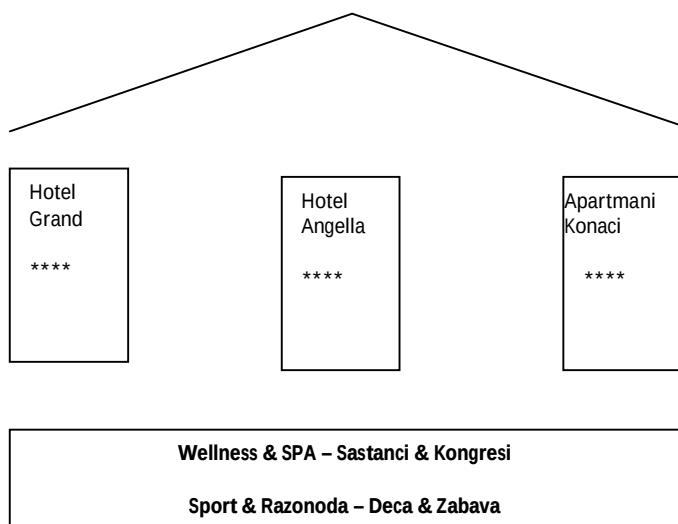
Druga pretnja govori sama za sebe i mnogo je opasna na duže staze. Firma MK Mountain resort je prepuštena sama sebi i iz gore pomenutih razloga oko gazdovanja lokalnih samouprava i LTO, jer nema jasno definisanog cilja i pravca razvoja turizma na ovoj planini. Gradnjom objekata bez zvaničnih stavova oko njihovog izgleda i nivoa usluge koju će pružati, može dovesti do kvantitativnog bogastva, ali kvalitativne bede.

9.2 Osnovni koncept i ključni(strateški) faktori uspeha

9.2.1. Smernice za koncept proizvoda MK Mountain Resort Kopaonik

**** MK Mountain Resort Kopaonik

„Rekreacija & Sport & Zabava – Odmor & Wellness – Porodica i deca – Sastanci & Kongresi“



Izvor: (MK MR Kopaonik, 2009.)

Na osnovu gore pomenutog koncepta proizvoda, mogu se odrediti ciljne grupe. U takva tržišta treba markentiški ulagati i obezbeđivati goste i truditi se da ih sto je moguće duže zadržati.

Hotel Grand je sa svojim sadržajima i ponudama konkurentan i ujedno garant nivoa usluge za četiri zvezdice. Ostali hoteli na planini nemaju takvu ponudu.

Hotel Angella se dopunjuje sa sadržajima koristeći usluge Hotela Grand, tako da gosti koji odsednu u ovom hotelu imaju u sklopu aranžmana sve isto kao i gosti Hotela Grand.

Konaci se dovode na nivo od četiri zvezdice i zadržće kategoriju jeftinog smeštaja. Oni će i dalje biti apartmanskog tipa.

9.2.2. Kritični faktori uspeha

Za MK Mountain Resort Kopaonik identifikovani su sledeći kritični faktori uspeha:

Makro faktori (destinacija)

- Stabilan rastući turizam zahteva najbolju i najrazvijeniju destinaciju za zimske sportove u Srbiji
- Imidž destinacije – najpopularnije mesto za boravak
- Veoma atraktivna i primamljiva priroda sa velikim potencijalom za uspostavljanjem destinacije sa dve visokofrekventne sezone
- Mogućnost aktivnih i zdravih aktivnosti ne samo tokom zimskog perioda, već i leti
- Kopaonik je dobro poznat u Srbiji i zemljama bivše Jugoslavije i raspolaže tom prednošću u odnosu na druge nepoznate destinacije

Mikro faktori (lokacija i resort)

- Mikro lokacija hotela, blizu centra i ski staza je idealna za goste
- Hotel Grand i Apartmani Konaci imaju dugu istoriju u tradiciji srpskog turizma
- Oprema i usluge će se u budućnosti odnositi na visoke standarde, što je trenutno veoma retko za resort hotele u Srbiji
- Prostor za sastanke i kongrese će omogućiti da hotel pripremi interesantne ponude svojim gostima za sastanke, konvencije, seminare i kongrese van zimske sezone

9.2.3. Glavne ciljne grupe i njihovi motivi boravka u MK Mountain Resort-u

- Porodice sa decom koje traže porodični proizvod visokog standarda – (posebno od četvrtka do nedelje i tokom perioda godišnjih odmora)
- Ljubitelji sporta, naročito tokom zimske sezone, ali i tokom leta i van sezone, koji tragaju za raznovrsnom ponudom aktivnosti u prirodi – Hotel Grand i Apartmani Konaci (posebno od četvrtka do nedelje i tokom perioda godišnjih odmora)

- Domaće i strane kompanije koje traže kongresni centar na idiličnoj i mirnoj lokaciji daleko od uzburkanog velikog grada, za svoje sastanke, konvencije, bankete, prezentacije, događaje, inicijative, team building – Hotel Angella (od ponedjeljka do četvrtka)
- Raniji posetioci Hotela Grand koji ne mogu da priušte porast cena nakon rekonstrukcije ali i dalje žele da dođu na Kopaonik – Hotel Angella (tokom cele godine)

Proizvod se generalno usmerava na četiri nosioca: „Porodica i deca“ i „Rekreacija & Sport & Zabava“ kao glavni proizvod tokom perioda godišnjih odmora i od četvrtka do nedelje i „Wellness & SPA“ i „Sastanci & Kongresi“ kao dodatna ponuda vikendom i između ponedjeljka i četvrtka. Planirano je da se usmeri ponuda na porodice u Apartmanima Konaci, a da se svi ostali gosti uslužuju u Hotelu Grand i Hotelu Angella. Ovde bi trebalo naglasiti, da bilo koji drugi gosti, parovi ili samci, sa ili bez dece, srednje i više klase koji traže hotel sa mnogobrojnim sadržajima i moderne apartmane, takođe se smatraju za ciljnu grupu.

Ciljani miks gostiju:

Visoka sezona (zima – leto)

Rekreacija&Sport & Razonoda	40%
Porodica & Deca	40%
Kongresi & Konferenc.	5%
Wellness & Relaksacija	15%

Niska sezona (proleće – jesen)

Rekreacija&Sport & Razonoda	20%
Porodica & Deca	10%
Kongresi & Konferenc.	40%
Wellness & Relaksacija	30%

Prevozna sredstva do destinacije:

- Automobil 90%
- Avion 10%

Zemlje porekla posetilaca

Glavna ciljna tržišta i emitivni centri za MK Mountain Resort Kopaonik će biti domaća, dalje, okolne zemlje kao što su Crna Gora, Bosna i Hercegovina i Makedonija, ali i Rusija i Belorusija. Naravno ponovo se planira prodor na tržište Engleske i pokušaj na tržištu Francuske. Po

podacima TOS-a, najveći potrošači su gosti iz Istočnih zemalja, Rusija, Ukrajina i Belorusija, a potom slede naši gosti.

Prosečan boravak gostiju

Prosečno trajanje boravaka u MK Mountain Resort Kopaonik biće između 4.0 dana (*porodica i opuštanje, samci, wellness & SPA, relaksacija*) i 2.5 dana (*grupe, sastanci, kongresi i bitni događaji*).

9.3 Marketing koncept

9.3.1. Koncept proizvoda i primarne komponente

Komponente koncepta proizvoda „Porodica & Deca“

Ciljna grupa porodice & deca su jedna od najznačajnijih u Hotelima Grand i Angella i Apartmanima Konaci na Kopaoniku. Pogotovo koncept prilagođenog proizvoda vezan za aktivnosti na zatvorenom i otvorenom će omogućiti deci da provedu vreme sa svojim roditeljima i rođacima, da sklapaju nova prijateljstva i otkriju prelepu prirodu Kopaonika. Preciznije, ovaj koncept proizvoda nudi brojne raznovrsne atrakcije:

- **Igraonica (Dečiji klub)** pod nadzorom za različite uzraste. Iskusni radnici brinu o deci uzrasta od 3 do 12 godina, sa prikladnim raznovrsnim programom.
- **Profesionalna nega beba** za bebe uzrasta od 3 meseca do 3 godine u našem specijalnom igralištu za bebe
- **Sportski tereni, igralište na otvorenom** u toku leta
- Tokom ručka i večere postoji **dečiji meni** i bezalkoholna pica specijalno napravljena za decu
- Sledeća komponenta proizvoda koncepta porodica & deca su **nekoliko ekskurzija**, prilagođene dečijem uzrastu, na primer piknik tokom leta, jahanje, izlet do manastira Studenica ili grupni časovi skijanja ili ski-dan

- Ovaj koncept proizvoda nudi razne sadržaje za odmor. Tokom zimskog i letnjeg perioda u ponudi je **animacija** za decu, kao što je pravljenje sneška belića i igloa, slušanje pesmica i uživanje uz vatru na kampovanju sa ostalom decom.

Komponente koncepta proizvoda „Rekreacija & Sport & Razonoda“

Do sada, ljudi su dolazili na Kopaonik uglavnom zimi zbog skijanja, snowboarding-a, cross country-ja, sankanja itd. Ali takođe postoji ogroman potencijal za Kopaonik leti, jer je priroda prelepa i kao što je već opisano u turističkom profilu Kopaonika, postoje razne aktivnosti koje gosti mogu da rade leti, od šetnje do planinarenja, biciklizma, tenisa itd. Isto tako, planirani spoljni bazen i organizovana putovanja na nekoliko interesantnih destinacija u bližoj okolini mogu biti integrisani u aktivni i sportski program. Kopaonik je takođe poznat po svom sjajnom noćnom životu i po ljudima koji dolaze da se provode i zabavljaju celu noć.

Komponente koncepta proizvoda „Wellness & SPA“

Wellness & SPA oblast je jedna od najbitnijih u Hotelu Grand i zauzima oko 2000m².

- **Recepcija wellness-a sa lobijem, solarijumom, SPA prodavnicom**
Wellness recepcija će biti prvi ulaz za goste wellness & SPA oblasti i čekaonica pre tretmana. Ovde atmosfera mora da bude izuzetno prijatna, da animira ljude da pogledaju ponudu tretmana i SPA prodavnicu, koja će se nalaziti pored recepcije. U SPA prodavnici ljudi će imati mogućnost da kupe proizvod uz koji im je pružena masaža, kupku ili pakovanje sa aromatičnim uljima i sveće, mirisne štapiće, bademantile i ostale poklone koji su vezani za wellness i SPA program.
- Oblast bazena sa **unutrašnjim bazenom, dečijim bazenom, spoljnim bazenom** i delom za ležanje
Oblast bazena će biti mesto gde će gosti wellness & SPA provesti neko vreme dana plivajući, relaksirajući se i uživajući u predivnom pogledu. Unutar hotela, gosti će pronaći izdašan bazen sa nekoliko delova za ležanje, otvorenog kao i zatvorenog tipa. Jedna oblast će imati otvoreni kamin koji će se nalaziti na centralnom delu bazena. Odvojeni bazen za decu će osigurati da će deca imati sopstveni prostor za igru i zabavu, bez uznemiravanja drugih gostiju koji žele da se odmore.
Pristup ovom bazenu će biti unutar zgrade, kako bi se izbegla situacija da ljudi moraju da izlaze napolje u hladnijim mesecima.
- **Sauna**, sa različitim tipovima sauna i **Jacuzzi**
Sauna igra glavnu ulogu u konceptu wellness & SPA jer ističe smisao wellnessa kroz detoksikaciju tela u kombinaciji sa dobrobitima i relaksacijom. Sauna će se sastojati od

nekoliko sauna nalik na parno kupatilo, biljnu saunu i infracrvenu kabinu. Takođe, ova oblast će raspolagati sa nekoliko soba za relaksaciju sa specijalnim pojedinostima, na primer soba sa vodenim krevetima osvetljena zvezdanim nebom na plafonu, ili soba za relaksaciju sa posebnim, prirodnim mirisom drveta gde je planiran mali vodopad i cd sa cvrkutom ptica u pozadini.

Jedna od pojedinosti saune će biti spoljna Finska sauna koja ima stakleni zid koji dozvoljava posmatranje idilične prirode dok se uživa u sauni. Blizu spoljne saune će se nalaziti topli jacuzzi.

- **Masaža, tretmani lepote i kupke** sa naglaskom na prirodne proizvode

Sve masaže, tretmani lepote i kupke će se bazirati na relaksaciji, anti stresu i dobrobitima. Raznovrsnost masaža će biti od klasičnih masaža tela do masaža aromatičnim uljima, toplim kamenjem, ajurveda i lomi-lomi. U sobama za tretmane najpoznatije i efikasne vrste masaža iz celog sveta će biti u ponudi kako bi gosti imali mogućnost da upoznaju najbolje iz svake kulture, kao na primer tretmani australijskih aboridžina, lomi-lomi i afrička masaža čokoladom. Tretmani lepote će uključivati masaže lica, manikir, pedikir, šminkanje, kao i trajnu šminku.

Kupke će biti pripremljene lekovitim biljem, prirodnim kozjim mlekom, kao i sa vinom. Uz kupke, u ponudi će biti i pakovanja sa blatom.

- **Fintess prostorija i prostorija za gimnastiku**

Prostorija za fitness i gimnastiku je takođe locirana u oblasti wellness & SPA, kako su deo iste filozofije. Prostorija za fitness će biti opremljena kardio i spravama za vežbe izdržljivosti. U prostoriji za gimnastiku nekoliko vrsta časova aerobika, joge, pilatesa, qi gong-a, tai chi-a i razne druge aktivnosti će biti u ponudi. Fitnes centar će imati fitness trenera koji će pomagati gostima da ispravno rade vežbe. Naravno, postojaće časovi napolju sa nordijskom šetnjom, vožnjom bicikla i akva gimnastikom.

Komponente koncepta proizvoda „Sastanci, Konferencije & Događaji“

Vrsta i broj svih sadržaja za konferencije i poslovne sastanke će biti konstantno usklađeni sa potrebama ove ciljne grupe. Ovo znači da će biti moguće da se održi ili jedna velika konferencija za maksimalno 400 ljudi ili nekoliko manjih konferencija. Hotel bi trebalo da ima infrastrukturu i usluge tipične za internacionalni hotel, kao što su restoran, bar, W-LAN, internet pristup, uslugu pranja veša, brigu o gostima.

Ovo polje poslovanja je jedno od najvažnijih, da osigura popunjenost MK Mountain resorta i tokom nedelje. Uz marketing kongresnog centra resort će izgraditi imidž profesionalnog i atraktivnog prostora za konvencije van grada Beograda, gde je ponuda usmerena ka velikim domaćim i međunarodnim sastancima, ali takođe i manjim konferencijama i događajima, posebno:

- Domaće i međunarodne konferencije i sastanci do 400 učesnika
- Seminari visokog profila i sastanci odbora sa 20 do 40 učesnika
- Događaji, balovi, venčanja i prezentacije proizvoda

Ključ za uspešno pozicioniranje u ovoj oblasti je pravi miks jedinica i prostora, kako bi se upravljalo velikim događajima kao i sa nekoliko manjih istovremeno. Iz ovog razloga, sala za konferencije kao i prostorije za sastanke će idealno biti organizovane multifunkcionalno, što znači da će biti deljive i spojive na različite načine kako bi obezbedile najbolje rešenje za različite grupe.



MK Mountain Resort d.o.o.

Adresa: Prostorije hotela Grand, Kopaonik, Raška, Srbija

Telefon: 381 36 471 977 • Fax: 381 36 471 010

Matični broj 20302232 • PIB 105051613

9.4 MK Mountain Resort: Bilans uspeha 2010-2013 (u 000 EUR) - sa investicijama

R.b.	Naziv	2010	2011	2012	2013
1	Prihodi - smeštaj	5.050	5.592	6.197	6.696
2	Prihodi - hrana	1.515	1.678	1.859	2.009
3	Prihodi - pića	1.010	1.118	1.239	1.339
4	Wellness i kuglana	120	430	439	447
5	Prihod garaža	216	369	531	531
6	Zakup	1.100	1.122	1.144	1.167
7	Ostali operativni prihodi	253	255	258	260
8	Ukupno poslovni prihodi (1:6)	9.264	10.564	11.667	12.450
9	Pića	178	197	218	236
10	Namirnice (hrana)	674	747	827	894
11	Materijal za čišćenje i održavanje	66	70	72	74
12	Ukupno varijabilni troškovi (8:11)	918	1.013	1.117	1.203
13	Varijabilna kontribucija (7-12)	8.345	9.551	10.550	11.246
14	Ukupno troškovi goriva i energije	428	481	495	510
15	Ukupno troškovi plata	1.340	1.618	1.713	1.810
16	Troškovi održavanja	95	110	115	120
17	Osiguranje	100	115	117	120
18	Porez na imov. + dop. za gradj. zemlj.	460	510	520	531
19	Ostale usluge i troškovi	420	450	460	470
20	Ostali poslovni rashodi (19:29)	1.075	1.185	1.213	1.240
21	EBITDA (13-17-18-30)	5.502	6.267	7.129	7.686
22	Amortizacije i rezervisanja	667	732	772	805
23	EBIT pre ostalog dobitka / gubitka	4.835	5.536	6.357	6.881
24	Kapitalni dobitak				
25	Ostali prihodi				
26	Socijalni program				
27	Ostali dobitak / gubitak (34+35+36-37-38)	0	0	0	0
28	EBIT nakon ostalog dobitka / gubitka	4.835	5.536	6.357	6.881
29	Finansijski prihodi	0	0	0	0
30	Finansijski rashodi	352	215	147	80
31	Finansijski dobitak / gubitak	-352	-215	-147	-80
32	Porez na dobitak	359	426	497	544
33	Neto rezultat	4.124	4.895	5.713	6.257

Tabela 17: MK MR bilans uspeha 2010-2013. (podaci knjigovodstva MK Group, Beograd, 2010.)

9.5 Pregled investicija i ocena projekta

000 EUR

R.b.	Naziv	2009 i 2010
1	Konaci Ras, Zvečan 144 soba Adaptacija	1.500
2	Konak Maglić, kompletno renoviranje	1.500
3	Konaci Brvenik 30 soba Adaptacija	350
4	Hodnici Zvečan i Ras	70
5	Hodnici Brvenik	50
6	Recepcija Zvečan i Ras	120
7	Lokali adaptacija	60
8	Sanitarije	250
9	Pločice	200
10	Liftovi	100
11	Spoljni prozori	120
12	Popravka krova I faza	120
13	Rasveta	30
14	Sitan inventar	240
15	Vešernica adaptacija	120
16	Izolacija dancing bara	50
17	Čišćenje ventilacije	50
18	Rekonstrukcija grejanja	100
19	Popravka i reparacija kuhinje	100
20	Software	50
21	Kupovina lokala	100
	KONACI I FAZA	5.280

R.b.	Naziv	2009 i 2010
1	Grand 15 soba Adaptacija	200
2	Grand 30 VIP apartmana Adaptacija	600
3	Grand Wellness	600
4	Fitness	200
5	Grand Recepcija	100
6	Grand Garden Adaptacija	150
7	Grand Restoran Adaptacija	60
8	Grand Kuhinja Adaptacija	250
9	Grand Lokali Adaptacija	60
10	Sanitarije	120
11	Pločice	200
12	Liftovi	100
13	Strukturalne fasade Grand	210
14	Spoljni prozori	70
15	Termotehnika i ventilacija	160
16	Popravka krova I faza	60
17	Rasveta	30
18	Igraonica	200
19	Kuglana	300
20	Kuglana AG radovi + oprema za kafe	200
21	Solarni paneli	100
22	Software	50
23	Grand hodnici	100
24	Sitan inventar	300
	GRAND I FAZA	4.420

Tabela 18: Pregled investicija i ocena projekta (podaci iz knjigovodstva MK Group, Beograd,2010.)

9.6 Efekti investicija na povećanje broja noćenja

Realizacijom investicionog projekta, gostima MK Mountain resort-a pružiće se visok kvalitet usluga, obogatiti ponuda dodatnim sadržajima, koji dovode do rasta prihoda po više osnova, a koji se pre svega ogledaju u rastu broja noćenja. Hotel Angella zameniće postojeće konake Zvečan i Ras.

Hotel Grand	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	55.000	60.000	64.000	67.000
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	33,0	34,0	35,0	35,7
Prihod od noćenja	000 EUR	1.815	2.040	2.240	2.392

Hotel Angella	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	55.000	60.000	65.000	70.000
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	27,0	28,0	29,0	30,0
Prihod od noćenja	000 EUR	1.485	1.680	1.885	2.100

Apartmani Konaci	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	70.000	72.000	74.000	76.000
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	25,0	26,0	28,0	29,0
Prihod od noćenja	000 EUR	1.750	1.872	2.072	2.204

Ukupno Konaci	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	125.000	132.000	139.000	146.000
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	25,9	26,9	28,5	29,5
Prihod od noćenja	000 EUR	3.235	3.552	3.957	4.304

Ukupan broj noćenja	br.	180.000	192.000	203.000	213.000
Ukupan prihod	000 EUR	5.050	5.592	6.197	6.696
Prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	28,1	29,1	30,5	31,4

Tabela 19: Efekti investicija na povećanje broja noćenja (Podaci iz MK MR, Kopaonik, 2010.)

9.7 Novčani tokovi projekta

Od ukupnog projektovanog iznosa od 9,7 MEUR za projekat „MK Mountain resort I faza“, sopstveni izvori finansiranja čine 3,1 MEUR, a krediti 6,6 MEUR.

	u milionima EUR			
	2010	2011	2012	2013
Novčani tok iz operativnih aktivnosti	5,5	6,3	7,1	7,7
Novčani tok iz finansijskih aktivnosti	6,3	-0,2	-1,4	-1,4
Novčani tok iz investicione aktivnosti	-9,7	0,0	0,0	0,0
Ukupan novčani tok	2,1	6,1	5,7	6,3

Tabela 20: Novčani tokovi projekta (MK Group, 2009.)

10 HOTEL "GRAND" LIDER NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Ovaj moderan i komforan hotel sa četiri zvezdice po zadnjoj kategorizaciji od 26.12.2009. god. raspolaže sa 171 sobom i nalazi na 1760 mnm i smešten je u središtu turističkog centra, na samo nekoliko desetina metara od ski staza, zičara i ski liftova, sa predivnim panoramskim pogledom na šumovite predele Kopaonika. Sam hotel je luksuzno opremljen i nudi visok nivo usluge svojim gostima. Sobe su savremeno opremljene svaka sa LCD televizorom sa domaćim, satelitskim i kablovskim programom lokalnog TV KOP-a, kao i sa internim teletekstom sa potrebnim obaveštenjima i informacijama za goste. Takođe svaka soba ima DVD sa mogućnošću najma DVD filmova, Wirls konekciju, telefon, mini bar sa raznim asortimanom pića, apetisana i čokoladica, raznovrsnom kozmetikom u kupatilu, bade mantilima i drugo. Gostima hotela je na raspolaganju pokriveni bazen sa barom, sauna, đakuzi i solarijum, pokrivena višenamenska sportska hala sa teniskim terenima, terenima za mali fudbal, odbojku, košarku i rukomet. U sastav sportskog centra hotela ulaze i dva skvoš terena, teretana, fitnes sala i sala sa stolovima za stoni tenis. U planu je da se tokom ove godine, tačnije do kraja Jula, napravi otvoreni bazen sa đakuzijem, koji bi u dogledno vreme koristio toplu termalnu vodu iz Josaničke Banje, i zajedno sa postojećim Weltnesom i Spa, sve to bi imalo impozantnih 2200 m².

U istom nivou se mogu koristiti usluge masera, skijašnica sa ski boksom za svaku sobu i ski servis sa rentiranjem skija i skijaške opreme.



Slika 10. Hotel Grand (Stefanović G. 2009.)

Što se tiče smeštajnog dela, hotel je sagrađen iz tri dela: Zapadno krilo, Istočno krilo i Novi deo. Struktura soba je :

58 soba sa francuskim ležajem - 1/F
63 dvokrevetne sobe - 1/2
5 trokrevetnih apartmana - 1/3 app
13 soba sa francuskim ležajem i jednim singl krevetom – SPC
22 dvokrevetna odnosno trokrevetna apartmana APT / 2-3
6 četvorokrevetna apartmana APT / 4
4 VIP apartmana.
(Izvor:Dokumentacija hotela, 2009.)

U hotelu se može smestiti 400 gostiju ako se u apartmanima 2-3 smeštaju 3 osobe, a ako se u iste smeste 4 osobe tada je maksimum 422 osobe. Kao i kod sportskog dela u planu je kompletno renoviranje svih soba sa pocetkom Aprila ove godine.

Hotel raspolaže sa Aperitiv barom koji se nalazi u nivou recepcije, Havana klubom, Ala carte restoranom "Zvezdano nebo", pansionskim restoranom sa 260 mesta, Picerijom sa staklenom baštom, Bazen barom i tenis barom.

Nedostaje ulaz i sobe za invalide a u planu je i to da se otkloni, kao i modernizacija celog hotela. Što se tiče kategorije potrošača, u zimskoj i letnjoj sezoni su uglavnom prisutni visoko platežni gosti, a u međusezoni srednje platežni gosti. U tom smislu postavlja se pitanje kako unaprediti

poslovanje hotela, tj. da li ovakva politika daje očekivane rezultate. Očigledno je da postojeću klijentelu treba zadržati u hotelu sa stalnim obogaćivanjem sadržaja, a problem sezonskog karaktera poslovanja rešiti, uvođenjem diferenciranja proizvoda i diferenciranja cena u vansezonskim mesecima. Ujedno, neophodno je unaprediti saradnju sa turističkim agencijama, kao i promocio-propagandne aktivnosti koje će omogućiti sprovođenje strategije penetracije tržišta i strategija razvoja tržišta. Radi toga, menadžment hotela Grand u budućim aktivnostima, treba da posebnu pažnju posveti organizaciji kongresa, simpozija, poslovnih sastanaka i kreira dodatne sadržaje kroz organizaciju događaja, kako na Kopaoniku, tako i u samom hotelu. To podrazumeva unapređenje aktivnosti na istraživanju tržišta i na osnovu toga novu segmentaciju tržišta, kako bi se definisali sadašnji, potencijalni i budućni korisnici usluga. Hotel "Grand" sa svojom ponudom je jedinstven za sada na Kopaoniku. Sve gore što smo naveli to potvrđuje i stavlja ga na prvo mesto u ovoj turističkoj destinaciji.

10.1 Analiza turističke tražnje u hotelu "Grand"

Jedan od najvažnijih faktora koji utiču na iskorišćenost kapaciteta hotela Grand, pored sezonalnosti i ekonomskog položaja gostiju je i – slobodno vreme posetioca. Ovaj faktor posebno dobija na značaju u martu mesecu, kada se bliži kraj zimske sezone, jer su istekli zimski raspust, i delovi godišnjih odmora planiranih za zimski period. Zato imamo pojačane vikende kada su neradni dani, a manju popunjenost početkom i sredinom nedelje.

Na tržište se mahom plasiraju sobe, usluge, mesto i sadržaji. Priložene tabele 3 i 4 idu u prilog navedenom, gde se vidi da u mesecu Martu procenat popunjenosti pada. Za taj mesec je karakteristično lepo vreme sa puno sunčanih dana i kvalitetan sneg, a staze vrhunski pripremljene. Dobrim marketinškim radom i smanjenjem cena smeštaja, praznina bi se popunila. To podrazumeva i korišćenje promotivno-propagandnih aktivnosti putem efekata ugledanja, jer na primer isticanjem klimatskih uslova u pripremi sportista može biti jedan od načina diferenciranja hotela Grand(Novak Đokovic, naprimer, koji je potekao i prve korake u tenisu započeo na Kopaoniku i to teniskim terenima kod Konaka i hotela Grand).

Takođe, neophodno bi bilo stalno propagiranje i poznatih sportista iz ski i snow takmičenja a koji su sada reprezentativci a svoje pripreme obavljali su na Kopaoniku.

Tabela 20 Popunjenost hotela Grand u 2007. godini

Mesec	Godina	Br.noćenja	Gosti	Sobe%	Br.rad.dana
Januar	2007	11152	8.65	86.35	31
Februar	2007	9645	82.01	86.21	28
Mart	2007	6398	49.13	58.06	31
April	2007	1438	11.41	11.80	19
Maj	2007	739	5.67	7.74	31
Jun	2007	2938	23.31	28.96	30
Jul	2007	4311	33.11	38.93	31

Avgust	2007	4208	32.31	39.87	31
Septembar	2007	2743	21.76	31.40	30
Oktober	2007	4238	32.54	44.61	31
Novembar	2007	2396	23.30	24.80	18
Decembar	2007	5054	38.31	44.74	25

Prosecno	2007	4605	36.79	41.95	28
-----------------	-------------	-------------	--------------	--------------	-----------

Dokumentacija hotela, 2008.

Tabela 21 Popunjenost hotela Grand u 2008. godini

Mesec	godina	Br.noćenja	Gosti%	Sobe %	Br.rad.dana
Januar	2008	11911	91.48	93.16	31
Februar	2008	10763	88.36	92.44	29
Mart	2008	6513	50.02	63.06	31
April	2008	693	5.50	7.50	8
Maj	2008	1806	13.87	20.51	13
Jun	2008	2965	23.53	32.93	16
Jul	2008	992	7.60	9.00	28
Avgust	2008	2797	21.48	28.12	31
Septembar	2008	2583	20.50	29.20	26
Okrobar	2008	2866	22.01	30.70	20
Novembar	2008	2002	16.04	23.80	17
Decembar	2008	4739	36,39	44.16	24

Prosečno	2008	4219.16	33.06	39.54	22.83
-----------------	-------------	----------------	--------------	--------------	--------------

Dokumentacija hotela, 2009.

Iz priloženih tabela se vidi da je tražnja u Januaru, Februaru i Martu mnogo veća u odnosu na druge mesece u toku godine. Tako dobar prosek znatno kvare ostali meseci, što ukazuje na nedostatak sadržaja nestankom snega a i lošim marketingom. Pored kvaliteta smeštajnih i ugostiteljskih usluga, gosti traže i raznovrsne sadržaje koji se ogledaju u živoj muzici, zabavi za decu i njihovom dnevnom čuvanju, raznim kulturnim događajima, a u toku leta piknicima, šetnji po planini, vodičima sa raznovrsnim informacijama, posetama okolnim manastirima, raftingu na

reci Ibar, upustvima za branje šumskih plodova i pecuraka, sedeljkama uz otvorenu vatru u prirodi i mnogo čemu jos.

Jedan od razloga je i taj što turističke agencije po nekom nepisanom pravilu slabije ili uopšte ne prodaju aranžmane za Kopaonik tokom leta. U Junu, Julu i Avgustu dolaze sportske ekipe na pripreme, mada ne u broju od pre deset godina. Njihov boravak se kreće od deset pa do mesec dana. Radi se o vrhunskim ekipama iz odbojke, rukometa, košarke, bodi bildinga, tenisa, rvanja i karatea, kako muškog tako i ženskog sporta.

10.2 Hotel "Grand" u poslovnom sistemu MK MR-A

TRŽIŠTE - susret ponude i tražnje!

Rast i razvoj hotela u Turističkom centru Kopaonik, a takođe i najluksuznijeg među njima, hotela Grand će tek predstavljati sadržaj dešavanja na ovom turističkom tržištu. Do godinu unazad pomenuto turističko tržište je bilo u stagnaciji. Može se naći opravdanje zbog dešavanja 1999. godine, okruženja i blizine Kosova i Metohije, ali samo opravdanje, a suština je glasno najavljivanje privatizacije društvenih i javnih preduzeca. Rezultat takve najave je sve manje ulaganje od strane kompanije, a akcenat se daje na eksploataciju postojećeg bez kapitalnih investicija. Konceptija marketinga se svodi na osnovne aktivnosti i to sa minimalnom aktivnošću.

Kvantitet se gradi na uštrb kvaliteta, a pojedini sadržaji nestaju uz opravdanje da se ne isplate. Tražnja i ponuda su u raskoraku i jedna drugu ne prate. Usluga je sve više složenija ali i komplikovanija. Cene aranžmana u hotelu prevazilaze nivo očekivanog i ponudjenog i nije uvek na pravi način balans odnosa cena-kvalitet. U ovom slučaju mozemo reći da nivo ne prati cenu, a opet ako analiziramo konkurenciju na planini onda nivo opravdava cenu.

Međutim, dešava se nešto kontra logičnom zaključku koji bi izveli – u toku zimske sezone, a i međusezonama sa brojnim seminarima i kongresima, hotel Grand beleži najveću popunjenost u odnosu na druge hotele na ovom tržištu.

10.3 Komuniciranje sa tržištem u okviru poslovnog sistema

Hotel Grand posluje u TC Kopaonik, u novoosnovanoj firmi MK Mountain Resort čije je sedište u pomenutom hotelu. Popuna hotela u toku godine se vrši preko turističkih agencija i sopstvene službe prodaje u turističkom centru. Do zime 2008.godine veći deo kapaciteta se prodavao ugovorom o alotmanu između Internationala CG i agencija uz odredjenu proviziju definisanu ugovorom. Međutim, od zimske sezone 2007/2008. godine, poslovnim politikom, njihov broj se smanjio iz razloga sto se veći deo kapaciteta može prodati na licu mesta. Međusezone i leto zajedno sa seminarima agencije retko rade, tako da se došlo na ideju o formiranju sopstvene službe prodaje na Kopaoniku, koja vrši popunu i Granda i Konaka.

Naravno hotel nije zatvoren za saradnju sa agencijama, vec je samo njihov broj reduciran i uveden je red u saradnji sa njima. Tako se odlučilo da u Republici Srpskoj i Makedoniji bude po jedna agencija, a u našoj zemlji njih 5-6, sto se tiče alotmanaca.

Od inostranih agencija na prvom mestu su engleski Thomson, Cristal i Balkan. Hotel je dobio zlatnu medalju za pruženi kvalitet usluge u zimskoj sezoni 2005/2006. godini od Thomsona, preko koga su pristizali turisti iz Velike Britanije.

Organizovane ture gostiju iz Velike Britanije su pocele da pristižu čarter letovima do aerorodroma u Prištini i Nišu, preko gore navedenih turoperatora, još krajem osmdesetih godina

pa sve do uvođenja sankcija. U to vreme na prvom mestu je bio Yugotours, sa sedistem u Londonu. Potom su gosti iz Velike Britanije ponovo počeli da dolaze 1997. godine i to je kratko trajalo zbog bombardovanja 1999. godine.

Naravno, prestankom krize i dobijanjem sertifikata da su tereni na Kopaoniku očišćeni od kasetnih bombi, ti aranžmani su obnovljeni. U celom kopaoničkom kraju prvi iz krize je izašao turizam, dok neke grane privrede posle 1999. godine, nisu se ni pokrenule.

Analizirajući konkurenciju može se reći da turističkom tržištu Kopaonika, pored konkutentskog tržišta Zlatibora, najavljuje se novo – Stara Planina. Naravno, i hotel Grand bi imao konkurentskih objekata na toj planini. Pitanje bi glasilo – da li će turistička destinacija Kopaonik zadržati svoju leadersku poziciju na tržištu planinskog turizma? Mogućnost zadržavanja i poboljšanja strategijske pozicije turističkog centra Kopaonik može se obezbediti novim investicionim ulaganjima kroz transformaciju društvenog i državnog kapitala, odnosno kroz privatizaciju određenog broja turističkih objekata na Kopaoniku.

Menadžment kompanije u čijem je sastavu hotel Grand, predvideo je formiranje paket aranžma koji bi bili namenjeni letnjoj turističkoj sezoni, sa raznovrsnijim sadržajem i širenjem oblika ponude.

Agresivnijim nastupom na trzista Crne Gore, Makedonije i Republike Srpske zadnjih godina, popunjena je “februarska rupa”.

Preko poslovnog sistema MK MR-a, hotel Grand komunicira sa trzistem Rusije, a nosioc saradnje je turistička agencija R – TOURS, zatim tržištem Grč

ke, odakle najveći broj gostiju dolazi u toku zimske sezone.

Najjači emitivni centri u Srbiji su Beograd i Novi Sad, zatim Niš, Kragujevac, Čačak, Jagodina, veći gradovi Vojvodine i drugi.



Slika 11 Zlatna medalja hotelu Grand od Thomson-a (Recepcija HTL Grand 2009.)

11 FINANSIJSKO – EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA HOTELA GRAND

11.1 Bilans uspeha hotela Grand

Bilans uspeha je finansijski izveštaj u kojem su prikazani prihodi, rashodi i dobit ili gubitak iz poslovanja za određeni period. Bilans uspeha pokazuje kako je ostvarena dobit ili gubitak, tako što se od prihoda oduzmu rashodi, pokriće troškova i raspodelu ostvarene dobiti. Ako su nam prihodi veći od rashoda, onda imamo ostvaren pozitivan finansijski rezultat, a ako je obrnuto onda imamo negativan finansijski rezultat. (Čerović. S.: Predavanja, Singidunum 2009.)

U bilansu uspeha preduzeća se iskazuju prihodi i rashodi.

Prihode preduzeća čine :

- prihodi od prodaje proizvoda, robe ili pružene usluge,
- prihodi od finansiranja – kamate, kursne razlike,
- vanredni prihodi – naplaćeni prihodi iz ranijih godina, viškovi, smanjenje obaveza, i dr.

Rashodi preduzeća su:

- nabavna vrednost robe i materijala, materijalni troškovi i amortizacija, nematerijalni troškovi, bruto zarade, nabavke osnovnih sredstava, rashodi za nematerijalna ulaganja,
- rashodi finansiranja – kamate, kursne razlike,
- porezi i druge javne dažbine,
- vanredni rashodi – gubici, manjak, otpisi i dr.

(Čerović S.: prema Dragana M. Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 2002.)

Već smo izneli da hotel Grand raspolaže sa 171 sobom.

Prosečna iskorišćenost kapaciteta u 2008. godini je bila 40%, što čini 68,40 soba. Prosečna cena sobe na godišnjem nivou je bila 5.600,00 dinara, tako da sledi:

$68,40 \times 5.600 = 383.040,00$ je bio mogući **dnevni** promet od soba u hotelu.

$383.040,00 \times 365 = 139.809.600,00$ je mogući **godišnji** promet od soba u hotelu Grand.

Mogući godišnji **promet restorana** je **140.190.400,00**

Ukupno je 280.000.000,00

Promet restorana učestvuje u ukupnom prometu hotela sa **50,07%**, a sobe sa **49,93%**.

Prosečna iskorišćenost soba u **2007. godini** je bila oko **42%**, što nam daje rezultat da je dnevna popuna soba iznosila **71,82** sa prosečnom godišnjom cenom sobe od **5.100,00 dinara** po danu.

Tako da je:

$71,82 \times 5.100,00 = 366.282,00$ je bio mogući **dnevni** promet od soba.

$366.282,00 \times 365 = 133.692.930,00$ je bio mogući **godišnji** promet od soba u hotelu Grand.

Mogući godišnji promet restorana je bio **126.307.070,00**

Ukupno je 260.000.000.,00

B I L A N S U S P E H A		
	Iznos	u 000
	2008	2007
(A) Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja		
I. Poslovni prihodi	280000	260000
1. Prihodi od prodaje	266200	248000
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0
4. Smanjenje vrednosti zaliha i učinaka	0	0
5. Ostali poslovni prihodi	13800	12000
II. Poslovni rashodi	135670	116284
1. Nabavne vrednosti prodate robe	10500	9300
2. Troškovi materijala	41250	37400
3. Troškovi zarada, naknada i ostali rashodi	46920	39984
4. Troškovi amortizacije	19000	15600
5. Ostali poslovni rashodi	18000	14000
III. Poslovni dobitak I-II	144330	143716
IV. Finansijski prihodi		
V. Finansijski rashodi		
VI. Ostali prihodi		
VII. Ostali rashodi		
VIII. Dobit pre oporezivanja		
IX. ND poslovanja koje se obustavlja		
X. NG poslovanja koje se obustavlja		
(B) D. PRE OPOREZIVANJA III-IV+V-VI+VII-VIII		
(C) Porez na dobit		
1. Poreski rashod perioda		
2. Odloženi poreski rashod perioda		
3. Odloženi poreski prihod perioda		
(D) Isplaćena lična primanja poslodavcu		
(E) ND		
(F) ND koji pripada manjinskim akc.		
(G) ND koji pripada vlasnicima matic.prav.lica		
(H) Zarada po akciji		
1. Osnovna zarada po akciji		
2. Umanjena zarada po akciji		

Tabela 22 Bilans uspeha hotela Grand – podaci preuzeti od službe računovodstva

(Urađeno od strane autora a na osnovu Čerović S.: Strategijski menadžment u turizmu, knjiga u pripremi, Beograd, 2009.)

11.2 Analiza produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja hotela Grand

11.2.1 Analiza produktivnosti

Odnos između proizvoda i svih uložених inputa - ljudskih i materijalnih, je pokazatelj ukupne produktivnosti. (Predavanja Čerović S., Singidunum, 2009, prema, Dragana M. Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 2002.)

P za 2007. godinu je:

$$P_{07} = \frac{Q}{I} = \frac{260.000.000}{116.284.000} = 2.24$$

P za 2008. godinu je:

$$P_{08} = \frac{Q}{I} = \frac{280.000.000}{135.670.000} = 2.06$$

P - produktivnost

Q – proizvod

I - inputi

Iz dobijenih rezultata se vidi da je produktivnost za 2007. godinu 2,24, i veća je od produktivnosti za 2008. godinu za 0,18. Jedan od razloga da je manja za 2008. godinu je manje ulaganje u inpute zbog privatizacije hotela Grand i Konaka koji su u sistemu International CG-a.

Pored ovog možemo izračunati i pokazatelj produktivnosti rada, koji je odnos između proizvoda i uloženog rada.

Produktivnost rada je pokazatelj parcijalne produktivnosti i to je ujedno najstariji i najčešće korišćen pokazatelj, koji nam daje odnos između proizvoda i uloženog rada, časova rada:

$$P_{L07} = \frac{Q}{L} = \frac{26.214,3}{21.168} = 1,24$$

$$P_{L08} = \frac{Q}{L} = \frac{24.966}{17.259,48} = 1,45$$

P_L – produktivnost rada

Q - proizvod (broj soba)

L - uloženi časovi rada

Iz priloženog možemo videti da je produktivnost rada P_L za 2008. godinu 1,45 i veća je za 0,21 od produktivnosti rada P_L za 2007. godinu koja iznosi 1,24. Razlog je pored istog broja izvršioca i njihovih radnih sati, prosečan broj radnih dana u mesecu i u godini skupa. Tako, u 2007. godini prosek radnih dana u mesecu je bio 28, a u 2008. godini iznosi 22,83. Takodje, veća produktivnost rada za 2008. godinu nam govori da su ostvarene uštede u korišćenju rada. (Podaci preuzeti iz hotela Grand, Kopaonik 2009.)

Pored produktivnosti rada, postoji i **produktivnost kapitala i produktivnost poljoprivrednog zemljišta.**

Produktivnost kapitala se izražava odnosom izmedju proizvoda i uloženog kapitala:

$$P_K = \frac{Q}{K} = \frac{135.670.000}{1.710.000.000} = 0,079 = 7,9\%$$

P_K – produktivnost kapitala

Q – proizvod

K - kapital

Produktivnost kapitala hotela će biti veća povećanjem proizvoda, tj. zarade od prodatih proizvoda i usluga.

11.2.2 Analiza ekonomičnosti

Analiza ekonomičnosti nam pokazuje odnos između troškova i obima proizvodnje i na osnovu tog pokazatelja određuje se poslovanje sa najnižim troškovima. Troškovi i obim proizvodnje su međusobno uslovljeni i pokazuju da troškovi zavise od obima proizvodnje:

$$T = f(Q)$$

T – troškovi

f - "zavisi od"

Q – obim proizvodnje

Prosečni i marginalni troškovi razlikuju četiri koncepta:

- prosečni fiksni troškovi
- prosečni varijabilni troškovi
- prosečni ukupni troškovi
- marginalni troškovi

(Predavanja Čerović S. Singidunum, 2009., prema Dragana M. Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, Čigoja štampa, 2002.)

Prosečni fiksni troškovi (PFT) su podeljeni ukupni fiksni troškovi sa ukupnim obimom proizvodnje:

$$\text{PFT} = \frac{\text{UFT}}{Q} = \frac{170.000}{170} = 1.000$$

Ako u hotelu Grand postoji Q = 170 soba, i ukupni fiksni troškovi UFT iznose 170.000,00, onda su prosečni fiksni troškovi PFT 1.000,00.

Ukoliko je obim proizvodnje veći, onda su prosečni fiksni troškovi manji i obrnuto.

Prosečni varijabilni troškovi (PVT) su ukupni varijabilni troškovi podeljeni sa ukupnim obimom proizvodnje:

$$\text{PVT} = \frac{\text{UVT}}{Q} = \frac{85.000}{170} = 500$$

Ako u hotelu Grand postoji Q = 170 soba, a ukupni varijabilni troškovi iznose UVT = 85.000,00, onda prosečni varijabilni troškovi po sobi iznose PVT = 500,00.

Na osnovu prosečnih fiksnih troškova (PFT) i prosečnih varijabilnih troškova (PVT), dobijamo prosečne ukupne troškove (PUT), tako što ih saberemo:

$$\text{PUT} = \text{PFT} + \text{PVT} = 1.000 + 500 = 1.500$$

Ako ukupne troškove (UT) podelimo sa ukupnim obimom proizvodnje onda dobijamo prosečne ukupne troškove po jednom proizvodu.

$$\text{PUT} = \frac{\text{UT}}{Q} = \frac{255.000}{170} = 1.500$$

Q 170

Iz primera se vidi da prosečni ukupni troškovi po jednoj sobi iznose 1.500,00.

11.2.3 Analiza rentabilnosti

Rentabilnost je sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit. Pokazatelji rentabilnosti hotelskog preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti i pokazuju koliko se uložena sredstva efikasno koriste. (Čerović S., Predavanja Singidunum, 2009., prema Dragana M. Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 2002.)

Neto rentabilnost se dobija deljenjem profita sa prodajom:

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prodaja}}$$

Dobijena vrednost se izražava u procentima i pokazuje prinos od prodaje. Takođe se vidi da li je ponuđeni turistički proizvod prihvaćen na tržištu i da li ga treba menjati sa drugim. Standardna vrednost neto rentabilnosti iznosi 5% i ako je ispod toga onda takvo hotelsko preduzeće radi po principu velikog prometa a male zarade. Kada je vrednost iznad 5% to je visoka neto rentabilnost, a može i značiti da je zanemaren profit i interes vlasnika kapitala.

11.2.4 Analiza prelomne tačke

Analiza prelomne tačke je najstarija i najčešće korišćena metoda za predviđanje rentabiliteta jednog hotela. Ona daje odgovor na pitanje koliko bi trebali da prodamo soba da bi iz gubitaka prešli u polje ostvarivanja profita. Ako ne prodamo nijednu sobu imamo gubitak u iznosu fiksnih troškova, a prodajom jedne sobe on se smanjuje za vrednost fiksnog troška po jedinici. Tačka pokrića se izračunava po formuli:

$$Q = \frac{f}{P - c}$$

Videćemo praktično na hotelu Grand:

Hotel ima 170 soba, i soba se prodaje po ceni od 5.600,00 dinara a očekuje se da će prosečni varijabilni troškovi održavanja sobe biti 500,00 dinara što nam daje rezultat da će zarada od sobe biti 5.100,00 dinara. Fiksni troškovi po sobi su 1.000,00 dinara i za sve sobe iznose 170.000,00 dinara.

$$Q = \frac{170.000}{5.100 - 1.000} = 33,33$$

$$5.600 - 500$$

Tačka pokrića za hotel Grand bi bila 33 sobe.

Ako hotel proda 10 soba više time stvara sigurnosnu granicu i to bi bilo 43 sobe. Ako bi prodaja pala ispod tačke pokrića pojavili bi se gubici. Sigurnosnu granicu možemo iskazati i procentualno:

$$\frac{(43,33 - 33,33)}{43,33} = 23,08\%$$

Možemo izračunati i vrednost dobiti po jednoj prodatoj sobi iskazanu u procentima:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{P - c}{P} = \frac{5.600 - 500}{5.600} = 91\%$$

Broj soba	Troškovi (f+c) T=f+br. soba · c u 000	Prihodi u 000	Fiksni troškovi u 000
0	170	0	170
10	175	5,6	170
20	180	112	170
30	185	168	170
33,33	186,648	186,648	170
40	190	224	170
43,33	191,665	242,648	170
50	195	280	170
60	200	336	170
70	205	392	170
80	210	448	170
90	215	504	170
100	220	560	170
110	225	616	170
120	230	672	170
130	235	728	170
140	240	784	170
150	245	840	170

160	250	896	170
170	255	952	170

Tabela 23 Analiza prelomne tačke
(Čerović S., Predavanja, Singidunum, 2009.)

Fiksni troškovi	170.000
Varijabilni troškovi	500
Prodajna cena	5.600
Doprinos	5.100
Broj soba tačke pokrića	33,33
Prodaja kod tačke pokrića	186.648
Procenjena prodaja	43,33
Sigurnosna granica soba	10
Sigurnosna granica u din	56.000
Sigurnosna granica u %	23,08
Dobit u %	91

Tabela 24 Analiza prelomne tačke
(Čerović S., Predavanja, Singidunum, 2009.)

Iz priloženih tabela se vidi da hotel Grand sa 170 soba ima 170.000,00 dinara fiksnih troškova, 500,00 dinara varijabilnih troškova po smeštajnoj jedinici, pri prosečnoj prodajnoj ceni 5.600,00 dinara. Broj soba tačke pokrića je 33,33 pri prodaji od 186.648,00 dinara. Sigurnosna granica je 10 soba ili 56.000,00 dinara, a to je 43,33 sobe, procentualno je 23,08 %, pri dobiti od 91%.

Ako bi se podigle cene smeštaja, pre toga treba imati u vidu kakva je cenovna elastičnost tražnje, tj. gostiju hotela. Isto je i sa smanjenjem cene, pa stoga treba dobro analizirati periode kada tražnja raste a kada pada. Dobra analiza zavisiće od stručnosti, kvaliteta i iskustva kadrova. Ono čime se hotel Grand, a takođe i njegovo okruženje, ne mogu pohvaliti je ulaganje u kadrove i edukacija zaposlenih sa podmlađivanjem. Problem je rešiv i zahteva permanentno ulaganje u zaposlene, jer nije dovoljno "suvo zlato" na zidu, podu i plafonu ako ljudi koji rade u njemu nisu "zlatni".

Takvim pristupom svi dobijaju, gosti, poslodavci i zaposleni. Nadamo se da dolaze bolji dani po hotel Grand, a naravno i Kopaonik!

12 FINANSIJSKO-TRŽIŠNA OCENA PROJEKTA

12.1 Neto sadašnja vrednost

Na osnovu evaluacije projekta metodom Neto sadašnje vrednosti (NSV) dobija se rezultat od EUR 6.582.000, pri diskontnoj stopi od 10%, diskontovanjem diferencijalnog neto profita*, iz čega proizilazi zaključak da je projekat isplativ i treba ga prihvatiti.

12.2 Interna stopa prinosa

Na osnovu evaluacije projekta metodom interne stope prinosa (ISP), dobija se rezultat od 23% iz čega proizilazi zaključak da je projekat isplativ i treba ga prihvatiti. Samim tim, ako se nastavi sa ulaganjem, planini se smeši lepa budućnost, jer će i druge firme u okruženju biti primorane da investiraju u svoje objekte. Na taj način podiže se nivo usluge i planina postaje konkurentna u odnosu na okruženje. Samim tim, MK Mountain resort, će prednjačiti po inovacijama na turističkom tržištu Kopaonika i biti zdravo konkurentan prema komšijama.

12.3 Period povraćaja

Period povraćaja uložених sredstava iznosi 4 godine.

Na osnovu sve tri metode se dobija zaključak da je projekat isplativ, i da ga treba prihvatiti. (Podaci iz MK Gruop, 2010.g)

* Diferencijalni neto profit se dobija kao razlika između profita projekta sa predloženim investicijama i profita projekta bez predloženih investicija. Ovim načinom evaluacije postiže se konzervativniji efekat, tj. NSV bila bi veća ukoliko bi se računalo samo na bazi projektovanog profita na bazi realizacije predloženih investicija.

13 ANALIZA OSETLJIVOSTI

Kategorija	Promena	NSV (EUR 000)	ISR	PP (god)
Prihod	-10%	3.416	16%	4
	-15%	1.832	13%	5
	-20%	249	10%	5
Varijabilni troškovi	20%	5.969	22%	4
	40%	5.356	20%	4
	60%	4.742	19%	4
Rast vrednosti investicija	10%	5.610	20%	4
	20%	4.638	18%	4
	30%	3.666	16%	4

Tabela 25: Analiza osetljivosti MK MR,(Podaci iz MK Group, 2010.g)

Na osnovu analize osetljivosti projekta rekonstrukcije i adaptacije Hotela Grand, može se zaključiti da je projekat osetljiv na pad prihoda (najviše 15%), dok je manje osetljiv na rast varijabilnih troškova i rast vrednosti investicija.

14 ZBIRNA OCENA

Na osnovu izvršenih analiza, kvantitativnih i kvalitativnih, možemo doneti odluku da je investicija višestruko opravdana, i treba je sprovesti u delo. Opravdanost realizacije i finansiranja projekta potkrepljuje i činjenica da se radi o poduhvatu šireg regionalnog i državnog značaja, koji ističe

komparativne prednosti Srbije, naročito privrednu granu turizam, koja će biti okosnica u doprinosu razvoja naše zemlje u 21. veku, veku usluga, koje beleže stalan rast u globalnim okvirima. Završetak investicije daće pečat razvoja turizmu Srbije, oživeti zdravu konkurenciju između hotela na Kopaoniku, vratiti takmičarski duh među njih, doprineće većem kvalitetu sa nižim cenama i samim tim vratiti izgubljene goste koje treba sačuvati za budućnost.

15 PRILOZI

Prilog 1

Pregled prihoda od noćenja bez realizacije investicionog programa

Hotel Grand	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	42.327	40.210	38.200	36.290
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	32,0	32,0	32,0	32,0
Prihod od noćenja	000 EUR	1.354	1.287	1.222	1.161

Apartmani Konaci	J.m.	2010	2011	2012	2013
broj noćenja	br.	109.399	103.929	98.733	93.796
prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	19,0	19,0	19,0	19,0
Prihod od noćenja	000 EUR	2.079	1.975	1.876	1.782

Ukupan broj noćenja	br.	151.726	144.139	136.932	130.086
Ukupan prihod	000 EUR	3.433	3.261	3.098	2.943
Prosečna cena smeštaja (bez hrane)	EUR	22,6	22,6	22,6	22,6

Tabela 26: Pregled prihoda od noćenja bez realizacije investicionog programa, (Podatak firme MK MR Kopaonik, Kopaonik, 2010.)

Pad prihoda od noćenja uzrokovan je neadekvatnim kvalitetom smeštaja (ruiniran enterijer, nedostatak dodatnih sadržaja itd.) usled višegodišnjeg odsustva ulaganja (investicionog održavanja).

Ukoliko se ne realizuju investicije u Hotel Grand i Apartmane Konaci, dodatni broj naših gostiju će se preorijentisati na inostrane destinacije, pre svega Italiju, Francusku, Bugarsku i Sloveniju i Austriju. Preorijentacija na druge domaće hotele nije moguća, jer ne postoji konkurentni hotel u

Srbiji (Kopaonik je jedini pravi skijaški centar u Srbiji). Ovim bi izgubili ne samo mi kao vlasnici kompleksa, nego i JP Skijališta Srbije i svi ostali prodavci vanpansionskih usluga na teritoriji Kopaonika. Usled pada prometa neće biti potrebe za dodatnim zapošljavanjem, koje je neophodno ukoliko se realizuju planirane investicije.

Prilog 2

R.b.	Naziv	2010	2011	2012	2013
1	Prihodi – smeštaj	3.433	3.261	3.098	2.943
2	Prihodi – hrana	1.030	978	929	883
3	Prihodi – pića	687	652	620	589
4	Zakup	692	692	692	692
5	Ostali operativni prihodi	253	255	258	260
6	Ukupno poslovni prihodi (1:6)	6.094	5.840	5.597	5.368
7	Pića	121	115	109	104
8	Namirnice (hrana)	458	435	414	393
9	Materijal za čišćenje i održavanje	66	70	72	74
10	Ukupno varijabilni troškovi (8:11)	645	620	594	570
11	Varijabilna kontribucija (7-12)	5.449	5.220	5.003	4.797
12	Ukupno troškovi goriva i energije	561	629	648	668
13	Ukupno troškovi plata	1.324	1.348	1.373	1.422
14	Troškovi održavanja	95	110	115	120
15	Osiguranje	100	115	117	120
16	Porez na imov. + dop. za gradj. zemlj.	460	510	520	531
17	Ostale usluge i troškovi	420	450	460	470
18	Ostali poslovni rashodi (19:29)	1.075	1.185	1.213	1.240
19	EBITDA (13-17-18-30)	2.489	2.057	1.770	1.467
20	Amortizacije i rezervisanja	469	483	483	483
21	EBIT pre ostalog dobitka / gubitka	2.020	1.574	1.287	984
27	Ostali dobitak / gubitak (34+35+36-37-38)	0	0	0	0
28	EBIT nakon ostalog dobitka / gubitka	2.020	1.574	1.287	984
29	Finansijski prihodi	0	0	0	0
30	Finansijski rashodi	0	0	0	0
31	Finansijski dobitak / gubitak	0	0	0	0
32	Porez na dobitak	162	126	103	79

33	Neto rezultat	1.858	1.448	1.184	906
-----------	----------------------	--------------	--------------	--------------	------------

Podatak iz računovodstva MK MR, Kopaonik, 2010.g

ZAKLJUČAK

Grand je hotel koji može više od prethodno iznetog. Iako odskače od okolnih objekata po kvalitetu svoje ponude, ipak treba poraditi na nekim elementima:

Treba bitno povećati broj stranih gostiju

Uticati na povećanje i dužinu boravka domaćih gostiju

Pozicionirati TC Kopaonik zajedno sa hotelom Grand na inostranom tržištu uz odabir ciljne grupe

Agresivnije nastupiti na emitivnim tržištima, pogotovu za početak na domaćim, naprimer, podsetiti goste u Beogradu i Novom Sadu u Avgustu mesecu da hotel radi i da je na Kopaoniku prosečna temperatura u to doba godine 20°C

Rukovodstvo kompanije bi trebalo da utiče na uspostavljanje i operacionalizaciju sistema upravljanja turističkom destinacijom

Između ostalog, treba poraditi na popravljajući već stvorenog imidza hotela, korišćenjem atrakcijske osnove i postojećeg kosmopolitskog duha.

Potrebno je definisati i uspostaviti:

- Ciljna tržišta
- Ciljne grupe
- Bolju komunikaciju sa tržištem
- On-line prodaju
- Modernizovati i renovirati hotel

Hotel bi trebao da bude inicijator i nosioc razvoja turizma Kopaonika, korišćenjem već stecenog imena na turističkim tržištima naše zemlje i sveta, kako zimskog tako i letnjeg. Modernizacijom kongresnog centra u Konacima, Hotel Grand bitno povećava svoju posetu u međusezonama. Ostaje dilema, da li raditi na masovnosti ili na bogatijoj klijenteli koja je i platežnija, a sobzirom da sam direktan učesnik problematike, preovlađuje i sve više je ciljna grupa sa vrha piramide.

Privatizacijom i formiranjem nove firme MK Mountain Resort, nadamo se da su bolji dani na pomolu, a i leaderska pozicija hotela koji nje čine na Kopaoniku. Treba očuvati stečena emitivna tržišta, poraditi na imidzu i stvaranju modernog brenda.

Pratiti i uticati na prihode, a još više na troškove praćenjem bilansa uspeha i dr. U tu svrhu treba iskoristiti prirodne pogodnosti jer na Kopaoniku se sneg zadržava od 180-230 dana u toku godine. (Podatak preuzet sa visinske meteorološke opservatorije na Kopaoniku, 2009.) Firma bi bitno povećala popunjenost korišćenjem jednog prirodnog elementa, a to je pomenuti sneg. Ono što je delom narušeno izdvajanjem skijališta iz sastava hotela kompanije ICG, a odlukom vlade Srbije, je dogovor oko početka zimske sezone. Snega sve više ima u Novembru mesecu, a žičare i staze ne rade, složićemo se da uzročno – posledinična veza postoji priznao to neko ili ne.

Drugi bitan element je sunce i broj sunčanih dana, pa tako sa kombinovanjem antropogenih vrednosti Kopaonika i njegovog okruženja, hotel Grand dobija mnogo.

Ono što ga čini prepoznatljivim i pogodnim, a odgovara savremenom gostu, je pozicija se žičarama i stazama na samom „pragu“, kao i jedinstvena ponuda u određenim segmentima (dnevno cuvanje dece i igraonica u večernjim satima). Hotel će u budućnosti dobiti kvalitetniju ponudu i raznovrsnije sadržaje, a posebno u toku leta.

Neminovno je i preko potrebno veće izdvajanje za marketinšku delatnost, češća prisutnost na brojnim sajmovima i turističkim berzama kako u našoj zemlji tako i van nje i vraćanje brojnih sportskih ekipa koje su dolazile na pripreme u sportsku halu hotela.

Od boljeg pozicioniranje hotela na tržištu, nema korist samo kompanija, vlasnik i zapošljeni, vec i lokalna i šira društvena zajednica. Ovo potvrđuju izdvojena sredstva za boravišnu taksu i porez. Ako svi žele da uzmu, logično je da učestvuju i u stvaranju sredstava, ali to izostaje bar za sada.

”Kada jednoj osobi „prodate“ želju da radi za vas, potrebno je da ta osoba vama „proda“ razloge zbog kojih želi da prihvati vašu ponudu. To je najbolji izdvojeni faktor motivacije, predviđanja odanosti i dugoročne posvećenosti koji je ikada otkriven.”

Brajan Trejsi

Sadržaj tabela i slika

Tabela 1 Rast turizma u svetu	7
Tabela 2 Učešće prihoda od turizma u izvozu i trgovini uslugama (u%) 2000.g.....	8
Tabela 3 Međunarodni dolasci	8
Tabela 4 Međunarodni prihod u \$.....	9
Tabela 5 Turistički promet po regionima 2005. god.....	10
Tabela 6 Glavne turističke destinacije u 2005. god. - u mil.turista -	10
Tabela 7 Vizija razvoja međunarodnog turizma do 2020g. u mil.turista.....	14
Tabela 8 Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%).....	14
Tabela 9 Ukupan turistički promet u Srbiji 2005.	20
Tabela 10 Inostrani turistički promet u Srbiji struktura po državama 2005.....	21
Tabela 11 Inostrani turistički promet rangiranja po noćenjima u Srbiji 2005.....	23
Tabela 12 Karakteristike ski centra Kopaonik.....	33
Tabela 13 Podaci iz hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku.....	40
Tabela 14 Skraćeni pregled ključnih pokazatelja nakon realizacije inv programa	51
Tabela 15 Skraćeni pregled ključnih pokazatelja bez realizacije programa	52
Tabela 16 Odgovorne osobe u investicionom programu.....	52
Tabela 17 MK MR bilans uspeha 2010-2013.....	67
Tabela 18 Pregled investicija i ocena projekta.....	69
Tabela 19 Efekti investicija na povećanje broja noćenja.....	70
Tabela 20 Popunjenost HTL Grand u 2007. g.....	72
Tabela 21 Popunjenost HTL Grand u 2008. g.....	73
Tabela 22 Bilans uspeha HTL Grand.....	77
Tabela 23 Analiza prelomne tačke.....	82
Tabela 24 Analiza prelomne tačke.....	84
Tabela 25 Analiza osetljivosti MK MR.....	85
Tabela 26 Pregled prihoda od noćenja bez realizacije investicionog programa.....	86
Slika 1 Razvijanje programa održivog turizma	13
Slika 2 Resursi Kopaonika.....	28
Slika 3 Prednosti i nedostaci turističke destinacije Kopaonik.....	39
Slika 4 Mapa ski staza i izgled TC Kopaonik.....	32
Slika 5 Vremenska udaljenost od 3 i 6 sati.....	37
Slika 6 Majski sneg.....	39
Slika 7 Površinski kop na Suvom Rudištu - Pančičev vrh.....	45
Slika 8 Ski staza Ledenice sa trasom žičare.....	46
Slika 9 Planirani izgled kompleksa Suvo rudište.....	50
Slika 10 Hotel Grand, Kopaonik.....	71
Slika 11 Zlatna medalja hotelu Grand od Thomson-a	75

Literatura :

1. Unkovic S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001.
2. Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
3. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
4. Čerović S., Menadzment u turizmu, PMF, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
5. Čerović S., Strategijski menadzment u turizmu, knjiga u pripremi, Beograd, 2009.
6. Bakić O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
7. Vasović V., Kopaonik, Beograd, 1988.
8. Vukanić B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
9. UNWTO, Tourism Higlighst, 2006.
10. Marić R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, 1999.
11. Cowell D., The marketing of Services, Heineman, LTD, London, 1987.
12. Radovic J. i B., Kopaonik, Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 1999.
13. Jugoslovenska revija, Kopaonik, 1991.
14. Đokić I. i ostali, S planinom u novi vek, Društvo prijatelja Kopaonika, Kopaonik 2002.
15. Nacionalni park Kopaonik, Dokumentaciona i stručna osnova za izradu programa zaštite i razvoja NP Kopaonik za period 2001-2005., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2001.
16. Nacionalni park Kopaonik, Izveštaj o realizaciji programa zaštite i razvoja NP Kopaonik za period 1996-2000., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2000.

17. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik za period 1996-2000., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 1996.
18. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik 2000-2005., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2001.
19. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik 2005-2010., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2005.
20. Nikolic S., Turizam u zaštićenim prirodnim dobrima Srbije, Zavod za zaštitu prirode Srbije, Beograd 2006.
21. Prostorni plan područja posebne namene NP Kopaonik, Republička agencija za prostorno planiranje, Beograd 2005.
22. Novčić R., Procena biodiverziteta Kopaonika, JP NP Kopaonik, Kopaonik 2008.
23. Strategija razvoja turizma Srbije, Vlada Srbije, Beograd 2005.
24. Dokumentacija MK Group, Beograd 2009.
25. Dokumentacija MK Mountain Resorta, Kopaonik 2009.
26. Dokumentacija hotela Grand, 2009.
27. Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2007.
28. Bakić O., Marketing menadžment turističke destinacije, CID, Beograd, 2002.
29. Banjanin M.K., *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd, 2006.
30. Branković S., *Uvod u metodologiju*, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava, skripta, Beograd, 2007.
31. Đurašević S., Turistička putovanja, Savremeni koncept prodaje, CID, 2008.
32. Jovičić D., Menadžment turističkih destinacija, Želnid, 2002.
33. Milić V., Sociološki metod, Nolit, Beograd, 1978.
34. Miljević I.M., Skripta iz metodologije naučnog rada, Pale, 2007.
35. Spasić V., Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, MS Studio, Beograd, 2004.