

Въведение

"Супер Боровец" (широкоразпространеното име на проекта за развитие на Северна Рила – КТЛ „Самоков - Боровец - Бели Искър“) е първият проект в България, при който е планирано мащабно развитие като самостоятелно координиран проект. Акционерно дружество „Рила - Самоков 2004“ АД е основен инвеститор в него. Мащабът на проекта обаче, както и големият размер на инвестициите, необходими за осъществяването му, се оказаха причина той да не напредва много през годините. По непредвидени причини, инвестиционното намерение на „Рила - Самоков 2004“ АД се оказа в двугодишен застой от есента на 2005 до средата на 2007. По това време влизат нови акционери в компанията, с които надеждите, че той ще се реализира, се възвърнаха, достигайки своя връх при церемонията по откриването на 8-ми октомври 2007, широко отразена от всички български медии, в повечето вестници със снимки на първа страница.

Защо се появи нуждата от ревизиране на съществуващия Бизнес план?

През 2006 година бе разработен подробен план за развитието на предложения проект, собственост на Рила-Самоков 2004. За съжаление обаче, този план много повърхностно засяга важни теми като съществуваща и необходима инфраструктура, анализ на процесите, свързани с взимане на разрешителни; анализ на приходите и разходите. В него липсва и задълбочен анализ на туристическия пазар в България и чужбина, както и изследване на общественото мнение, комуникационна стратегия и стратегия за развитие на проекта в синхрон със световните тенденции в опазването на околната среда и устойчиво развитие.

Преработката и актуализацията на бизнес плана има за цел да отрази промените на пазара и да представи детайлна преценка на силните и слаби страни и потенциала за развитие на предложената схема. Основните цели при разработката му са:

- Избягване на добре познатите грешки на не планирано и опортюнистично разработване на ваканционни селища в България
- Преценка ефективността и възможностите на предложената схема

- Предлагане на посетителите на една уникална комбинация от изключително разнообразни летни атракции и висококачествени зимни продукти
- Установяване на висок стандарт на развитие в региона, придържащ се към екологичните предписания за рационално използване на околната среда
- Превръщането на Боровец в предпочитана планинска дестинация в България и изборът на ваканционно селище за всички българи
- Превръщането на Боровец в целогодишен високопланински курорт от световна класа

Кратко представяне на Проекта

Първоначалният вариант на проекта разработен от Рила-Самоков 2004 предвижда две фази на изпълнение и строителство.

Първата фаза предвижда застрояването на:

- 384,500 кв.м. обекта за настаняване, в това число 362 ваканционни вили, малки и средно големи апартаментни хотели, и 5-звезден хотел. Освен тях се предвиждат още 6 луксозни апартаментни хотели и втори, 5-звезден хотел.
- 17 км нови ски писти, оборудвани със съоръжения за изкуствен сняг, снегоотпкващи машини, осветление и ограждения. За новите ски писти се предвижда изграждането на нов седалков лифт, ски-влек и кабинков лифт.
- Търговски обекти в непосредствена близост до първата станция на кабинков лифт, както и на други места в курорта.

Втората фаза предвижда застрояването на:

- 239,000 кв.м. обекти за настаняване, включващи 4-5 звездни хотелски комплекси, 5 апартаментни хотела и 250 вили на и около предвиденото за изграждане голф игрище.
- Голф игрище с 18 дупки; както и
- 19 км нови ски писти и необходимата за тях инфраструктура.

Предвид крайната цел да се формулира цялостна концепция за застрояване и развитие, която да предложи оптимален потенциал за възвръщаемост на инвестицията на клиента, към KPMG (като автор на новия Бизнес план) и в частност към звеното, проучващо недвижими имоти и дейности за отдых и туризъм, бе отправено запитване за извършването на пазарно и финансово пред инвестиционно проучване и формулиране на концепция за застрояване и развитие.

В следствие на това, се стигна до по-детайлна разбивка на двете фази, спрямо функционално предназначение и локация, и се появиха 6 самостоятелни, отделени един от друг проекта.

Боровец 1100 – базова станция паркинг и ски гондола


	<p>Функционално устройство:</p> <p>Център – търговска зона, улица с търговски центрове и магазини, развлечения, ресторанти, и др.</p> <p>Хотели</p> <ul style="list-style-type: none">- 4 звезден спа и wellness хотел с обширно пространство за срещи и събития и много ресторанти, затоплени външни басейни и платформа за слънчеви бани- Средно голям хотел в селището: с повече тематика относно активна почивка/спорт, и т.н. <p>Резиденции – апартаментно селище със средна гъстота</p> <p>Спортен център – тенис, футбол, боулинг, пързалка за пързаяне с кънки, участък за голф, спортни магазини</p>
--	---

	<p>Базова станция паркинг – паркинг за коли, паркинг за автобуси, станция за електричен влак</p>
--	---

Ваканционно селище Хилтоп (Пашеница 2) – нов проект, който да покаже уникалността на проекта Супер Боровец

	<ul style="list-style-type: none">• Ваканционно селище с висококачествени луксозни вили• Всички къщи ще са с панорамна гледка• Обществен клуб с малки спа и спортни съоръжения• Бутиков ресторант във възвишено място от сърцето на селището
--	---

Активно селище Пашеница 1 – Ваканционно селище насочено към най-големия пазарен сегмент (семейства с деца)

	<ul style="list-style-type: none"> • 4-сезонно ваканционно селище за семейства с деца от всякаква възраст • Изобилие от развлечения за децата • Воден парк • Търговска част, предлагане на различни услуги, ресторанти
--	--

Ваканционно селище Планинска магия (Бандерата 1460) - целогодишно селище за семейства с деца от различни възрасти, предоставящо възможности за каране на ски, планинско ходене, колоездене, детски атракции

	<p>Функционално устройство:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4- звезден семеен хотел - Семейни апартаменти - Търговска част около лифтова станция
---	---

Уединено Голф клуб селище - Бялата поляна



Функционално устройство:

- Хотел с 40 стаи
- Голф клуб хотел с прилежащи вили за отдаване под наем
- Едно- и дву – фамилни къщи около голф игрището
- Ексклузивен спа център интегриран към голф клуб хотела

Високопланински ексклузивен курорт (Гвардейска поляна 1640)



Функционално устройство:

- Алпийски 5- звезден хотел с 120 стаи и спа център
- Отделен комплекс с ексклузивни апартаменти
- Еднофамилни вили

Структура на Бизнес плана

Фаза 1

АНАЛИЗ НА ПАЗАРА



1. Оценка и анализ на локациите и парцелите
2. Анализ на туризма, търсене и предлагане в България и по света
3. Анализ на пазара на недвижими имоти
4. Анализ на съществуващата инфраструктура

Фаза 2

КОНЦЕПЦИЯ НА ПРОЕКТА – ПРЕГЛЕД И ОЦЕНКА



1. Планиране на необходимата инфраструктура за “новия курорт”
 - Алтернативни решения
2. Пълен анализ на процесите, свързани с взимане на разрешителни
3. Концепция за устойчиво развитие на курорта Боровец
4. Стратегия за комуникация и връзки с обществеността
5. Остойностяване на проекта

Фаза 3

БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ И ФИНАНСОВО МОДЕЛИРАНЕ

1. Финансово моделиране и анализ на рисковете
2. Анализ на икономическите ползи и загуби
3. Синхронизиране на отделните фази и процеси и оформяне на Бизнес плана

Логика на Пазарния анализ



Структура на маркетинговото проучване

Направеният пазарен анализ включва:

1. Пазарът на туристически услуги в България

- Определяне на търсенето на различни форми на туризъм в България
- Роля на планинските курорти
- Търсене в курорта Боровец
- Характеристика на предлагането в Боровец
- Места за отдих и развлечения- анализ
- Балансиране на сезонността чрез предлагане на развлечения и атракции
- Голф туризъм
- Огромен потенциал за развитие на Корпоративния пазар (конференции и бизнес пътувания) и Спа и уелнес
- Пазарът на ваканционни селища и извънградски вили

2. Пазарът на недвижими имоти в България

- Търсене и предлагане в България
- Търсене и предлагане в планинските курорти
- Ценови нива и абсорбция на предлагането
- Сравнение с ценовите нива на международно и локално ниво

3. Северно - Американския и Европейски модел

- Построяване на курорти на “зелено” – Северна Америка
- Развитие на съществуващи населени места - Европа

Изводи от маркетинговия анализ

- България (като туристическа дестинация) увеличава популярността си както на българския, така и на международния пазар

- **Бъдещето на туризма в България зависи изцяло от доброто планиране днес. Всяко необмислено действие води до загуба на туристи и нежелание да посетят страната ни отново**
- **Отговорността е на всички нас - инвеститори и оператори в туристическия сектор**
- Търсенето на туристически услуги е все още силно преобладаващо през лятото и насочено към морските ни курорти
- Увеличаване на туристите в зимните курорти, чрез развитие на голф туризъм, спа и уелнес, корпоративни и бизнес събития е приоритет на Българското правителство
- В момента, предлагането на висококачествени продукти е силно ограничено; това, което се предлага по българските курорти не е на нужното международно ниво, което прави страната ни нежелана дестинация за много платежоспособни чужденци
- Инвестиции в продукти, които ще направят България желана целогодишна дестинация трябва да са в синхрон със стратегията на Българското правителство
- Нещо повече, въвеждането на международни хотелски вериги и продукти оперирани от световноизвестни компании ще има изключително влияние върху положителния имидж и успешното позициониране на Боровец на световния пазар

Анализ на съществуващата инфраструктура и интегриране на алтернативни решения

1. Задълбочен анализ на съществуващата инфраструктура, включващ:

- Вода и канализация
- Електроснабдяване и топлофикация
- Газификация
- Пътна инфраструктура

Съществуващата инфраструктура (пътна и комунална) е невъзможна да поеме застрояването според одобрения Общ Устройствен План.

2. Планиране на необходимата инфраструктура за “новия курорт”

3. Оптимизиране на инфраструктурата за “новия курорт”

- Преработване и използване на отпадни води; локални пречиствателни станции
- Производство на електро- и топлоенергия от алтернативни източници
- Използване на газ за комбинирани генератори на ток и топлинна енергия
- Как концепцията за пасивни къщи повлиява на капацитета?
- Изграждане на “Външна” инфраструктура (доставка на енергия, ВиК, доставка на газ) – рискове свързани с ползването на земя, която не е собственост на Компанията

Достъп до Боровец и Транспортна инфраструктура

Транспортната оперативна програма на България за периода 2007-2013 ще утвърди края на десетилетие, свързано с лошо развитие на транспортния сектор. Основната роля на програмата е да интегрира транспортната система на Република България към транспортната система на Европейската общност, както и да намери правилния баланс между отделните видове транспорт.

Според оперативната програма, на България се предоставя възможността да усвои около 1.63 млрд евро от Европейската общност, към които Правителството да добави 379 млн евро държавно финансиране. Предложените инвестиции ще имат изключителна роля в утвърждаването на България като туристическа дестинация, както на местния пазар така и извън него.

Заклучения за транспортната инфраструктура

- Независимо че се очакват подобрения на съществуващите пътища от София и другите големи градове в България, в краткосрочен план курортът ще се обслужва от съществуващата инфраструктура.
- **Съществуващата пътна мрежа към и вътре в курорта, се нуждае от сериозна реконструкция и поддръжка, за да може да се справи с увеличаването на трафика след завършването на проекта Супер Боровец**

- Близостта на Боровец до международните летища в София и Пловдив и очакваното им разширяване ще имат позитивно влияние върху търсенето на тази туристическа дестинация

Анализ на разходите/ Стратегия по развитие на проекта в България

1. Пълен анализ на процесите, свързани с взимане на разрешителни през фазите на планиране, строителство и пускане в експлоатация, включващ:

- Необходима документация и технически изисквания за всеки процес
- Въвлечени страни и отговорности
- Местни общоприети практики
- Цена и времетраене на всеки процес
- Рискове свързани с взимане на разрешителни:
 - o Изискванията за получаване на одобрение в областта на околната среда може силно да повлияе върху взимане на разрешителни за изграждане на ски-писти и лифтове

2. Анализ на разходите

- Предварителни разходи (професионални такси, техническо обследване, геодезия и хидрология, екологични оценки и оценки за съответствие, такси за разрешителни)
- Строителство на “външна” и “вътрешна” инфраструктура
- Строителство на писти и съоръжения; летни атракции, голф игрище
- Строителство на места за настаняване
- Строителство на сгради за обществено-търговско обслужване

- Строителство на спортни съоръжения
- Допълнителни разходи (професионални такси, маркетинг и реклама, такси за правно обслужване)

3. Рискове:

- Свързани с навременното осигуряване на всички необходими разрешителни през фазите на планиране, строителство и пускане в експлоатация
- Цената за изграждане може силно да бъде повлияна от осигуряване на необходимата работна сила и съответно нейния опит и трудови умения
- Цената за изграждането може да бъде повлияна от недостатъчната наличност на основни материали на територията на Самоков, което може да създаде и екологични проблеми (взимане на материали от речни корита, застрашаване на определени растителни видове)
- Цената за изграждането може да бъде повлияна от по-високите изисквания за краткосрочни и възстановителни работи в Бандерата, Бялата поляна и Гвардейска поляна

Стратегия по комуникация и връзки с обществеността

1. Възможности за финансиране по програми на Европейския съюз
2. Възможности за финансиране по програми на Българското правителство
3. План за промотиране на Проекта в хотелиерската и туристическата индустрия
4. Анализ на всеобщото възприятие за “Супер Боровец” и осигуряване на подкрепа за осъществяване на проекта

5. Мерки за спечелване подкрепата на местното население и заинтересованите страни на национално ниво
6. Комуникационна стратегия
7. Стратегия за управление на кризисни моменти и ситуации
8. Диалог със заинтересовани страни и зелен имидж на Боровец

Извадки от доклада на **„Ммд Връзки с Обществеността - България”**

През последните години българският туризъм вече не се счита за тази нова територия за инвестиции, както беше в началото на десетилетието, когато се заражда Супер Боровец. Без много планиране и по много хаотичен начин територии като Банско и Черноморието са станали до голяма степен презастроени, като разработващите постоянно увеличават своя апетит към все повече и повече от кътчетата непокътната българска природа с всичките негативни последици и схващания, които това поражда. Общественото мнение сега не може да не гледа на Супер Боровец през скептичната призма на безумното развитие от последните няколко години.

Въпреки всичко като цяло общественото възприемане на проекта Супер Боровец е значително по-положително, отколкото отрицателно. Мащабността на проекта, високото ниво на политическа ангажираност през последните години, както и значителното закъснение от четири до пет години при реализирането му след появата на първоначалната идея в публичното пространство всъщност до голяма степен създадоха обществени очаквания на различни нива, които не са непременно пряко свързани с основните планове на Рила – Самоков 2004. Всъщност общественото достъпната информация за подробните планове за развитие е в крайна сметка доста ограничена и повечето допускания на ключовите заинтересовани лица в медиите, природозащитните кръгове и туристическата индустрия се базират главно на общи идеи, планове и съобщения на високо ниво, разпространявани от различни хора, ангажирани с проекта Супер Боровец през годините.

Освен това мненията и допусканията се базират на общите тенденции в развитието на туризма в България през последните години и сравнения,

направени с подобни туристически проекти в Банско и ваканционни курорти по Черноморието. След приемането на България в ЕС, общественото възприемане и надежди сега се основават на утвърдените европейски курорти в страни като Австрия, Франция, Швейцария и т.н.

На национално ниво Супер Боровец се разглежда предимно положително като проектът, който може да промени положително имиджа на българския туризъм. Вярва се, че България най-накрая ще може да използва изцяло потенциала на своите природни ресурси за устойчиво развитие, което ще бъде полезно за отраслите на туризма и недвижимите имоти, както и за местното население. Постоянно поддържаните послания относно подхода на цялостно планиране на развитието, мащабността на действие под самостоятелно/координирано ръководство и интересът към устойчиво и безвредно за околната среда развитие, гарантирано от дългосрочното включване на инвеститорите, се отразяват в мненията, изразени от медиите и заинтересованите от туризма лица.

На местно ниво положителните очаквания са дори по-големи и проектът се разглежда като крайно решение на повечето от местните проблеми. Те са мотивирани от очакването за значително увеличаване динамиката на местната икономика, както и от смесица от местен патриотизъм. Например, вярва се, че Рила има по-благоприятни естествени условия за курорт от планината, където е курортът Банско и че планът за развитие е много по-добър от плана или явната липса на планиране, използвани за развитието на Банско. В допълнение към това, има още очаквания на общинско и индивидуално ниво, където общинските и местните територии се очаква да имат полза от увеличаването на потока от хора, капитал, бизнес възможности и подобрена инфраструктура, които се предполага, че ще създаде Супер Боровец. Въпреки че проектът вече е довел до значително увеличение на цените на недвижимите имоти и на инвеститорския интерес, на местно ниво битува усещането, че Самоков и Боровец са забавили развитието си спрямо други конкурентни проекти като Банско и Пампорово и не са спечелили достатъчно от нарастването на развитието в българския туризъм.

Повечето от негативизма, заобикалящ проекта, се свързва с въздействието върху околната среда, което се очаква да има проектът. Като се изключи гледната точка на крайни природозащитници, които са против какъвто и да

било вид развитие, безпокойството е породено от неизбежните вреди , които проект от такъв мащаб би причинил на околната среда. Това безпокойство е допълнително подхранвано от общата липса на обществено доверие в желанието и възможността на местните и националните власти да контролират и да изискват спазване на строителните наредби и законите за околната среда. Липсата на контрол в тази област на свой ред стимулира небрежно и невнимателно отношение към тези закони от страна на инвеститорите, строителите и строителните работници.

За съжаление, през последните години строителната индустрия в България е пълна с хиляди примери за този вид разрушително поведение, както в планината, така и по морските курорти. Следователно е ясно, че са необходими интензивно ангажиране на заинтересованите лица и предаване на информация, които да разсеят тези притеснения и да намалят общественото безпокойство по тези проблеми. Общото умерено отношение към тези грижи за околната среда е, че “планът Супер Боровец е много добър по принцип, но нека да видим как ще го реализират,” с очакване и намекване, че, каквото и да казва планът, реализацията няма да бъде на приемливо ниво.

По време на нашата проверка на заинтересованите лица се появиха определени проблеми, свързани с презастрояването на областта. Тази загриженост е явно основана на досегашния опит с Банско, където строежите не са планирани. Хората се страхуват, че проектът Супер Боровец ще излезе извън контрол под натиска на прекалено стимулирани и неограничени търговски интереси в бъдещото развитие на строителството и недвижимите имоти. Натискът се очаква да дойде както от големи бизнес проекти, за които има разрешение и одобрение от общината, така и от опити на местното население да максимизира ползите си от развитието като се ангажира в малки проекти, напр. за много от тях в малки семейни хотели. Това се счита както за заплаха за проекта, така и за социалната структура на местното население. Други изразени притеснения са свързани с ниското ниво на туристическите услуги в България, недостига на подходящо квалифициран и обучен персонал за извършване на туристически услуги и високия растеж на легловия капацитет през последните години в българските планински курорти. Истинските песимисти се съмняват на първо място в образа на България като туристическа дестинация и критикуват обичайната липса на маркетингова

стратегия на национално ниво за привличане на туристи с подходяща покупателна способност.

Ммд Връзки с Обществеността - България - София, Април 2008

Опазване на околната среда/ стратегия за устойчиво развитие

Решението за развитие и опериране на курорта по устойчив начин е новаторски подход, който ще донесе изключителна популярност на проекта и ще увеличи стойността му. Боровец ще е първият курорт в България, който ще се ангажира със сериозни усилия за намаляване на негативното влияние върху околната среда.

Задълбоченият анализ по екологичните проблеми, свързани с развитието и последващо опериране на курорта, включва:

1. Изисквания на Екологичното законодателство (Екологична оценка, ОВОС, Оценка за Съпоставимост с Натура 2000)
2. Концепция за устойчиво развитие
 - Концепция за Пасивни къщи
 - Изграждане на “зелена инфраструктура”
 - o Производство на енергия от Възобновяеми енергийни източници
 - o Управление на водния ресурс - преработване и използване на отпадни води за производство на енергия
 - Управление на транспортната мобилност и мониторинг на защитени зони
 - Устойчиво управление на изгражданите писти и съоръжения (Sustainable slope management)
 - Концепция за хармоничен интегриран туризъм

3. Въвеждане на системи за Екологично управление – ISO 14001, EMAS

Извадки от доклад на **Денщат България**

Новопостроената база с площ 523,000 м² , 42 км ски писти, лифтове и голф игрища на курорта ще окаже огромно географско,обществено и икономическо влияние на региона. Затова решението за развитие и управление на курорта по този устойчив начин има нужда да интегрира тези влияния за да осигури една конкурентноспособна ситуация. Това ще представлява един новаторски подход откъм репутация и бизнес практики и ще увеличава стойността си: Супер Боровец ще бъде първия курорт в България поел сериозни усилия за свеждане на въздействието върху околната среда до минимум.

Устойчивостта силно ще отличава Супер Боровец от конкуренцията с безупречната си околна среда, прозрачност и законово съответствие. Това е високо ценено от инвеститори, клиенти (особено британски, немски и скандинавски) и други заинтересовани лица (институции, общество и бизнеси).

Защо устойчивост?

Веднъж стартиран, Супер Боровец ще консумира значително количество енергия и вода, чрез системи като 24-часовата климатична инсталация, лифтове и плувни басейни. Едно голф игрище и системата за изкуствен сняг изискват огромни количества вода, често повече отколкото всички останали удобства на курорта взети заедно. Предприемачите на курорта трябва да помислят и за липсата на обществен транспорт което означава че дори и най-кратките обиколки в курорта ще се извършват с автомобил. И не на последно място са гигантските въглеродни емисии на полетите до там.

Никоя от тези вреди не е умишлена но това е неизбежен страничен ефект при комерсиално-ориентираните предприемачи изправили се пред голямото потребителско търсене на един особен вид туристически продукт: устойчивият.

По-зелен начин на мислене

Потребителските тенденции показват една растяща обща загриженост по въпросите на околната среда, и повишена склонност към инвестиране в подобни продукти. Изследванията сочат че до 70% от туристите по света мислят че е важно хотелите да са благосклонни към околната среда и да подкрепят местната общност, и много от тях са склонни да платят допълнително за тези неща. След време потребителите ще очакват устойчивостта да е интегрирана в дизайна и функционирането на курорта, след като зеленият пазар започне да преобладава. В един конкурентен и определен от модата пазар, изграждането сега на курорти които са в крак с еволюиращите потребителски тенденции ще помогне да се увеличи до най-голяма степен дългосрочната стойност и успех на това начинание.

Зелени курорти

Курортната индустрия започва да се адаптира към тази промяна в потребителската нагласа. До скоро, устойчивите курорти обикновено бяха малки като мащаб и фокусирани върху една "еко-пазарна" ниша от хора. Сега обаче, броят на широко-мащабните устойчиви курорти нараства - като например Six Senses Spas & Resorts в Индийския океан, Mata de Sesimbra в Португалия, Suncadia във Вашингтон, Santa Giulia Apartments в Милано, Nature Villages Resort във Франция и Per Aquum's luxury beach resort в Занзибар, където ще се използва само слънчева и вятърна енергия и водата в басейните ще бъде естествено филтрирана от тръстика в съседен басейн.

Тези курорти са големи като размер и инвестиции (1-1.5 милиарда долара за Mata de Sesimbra и Suncadia), зад тях стоят известни имена (Норман Фостър за Santa Giulia, Евро Дисни за Nature Villages) и не правят компромиси с лукса и качеството на удобствата, които предлагат (гольф, плувни басейни, климатична инсталация и др.) Това развитие е следствие от нарастващия интерес към устойчивостта от страна на водещи международни компании.

Конкуренцията вече работи в тази сфера и това налага необходимостта от конкурентоспособност - курорти, които не са устойчиви ще започнат неизбежно да страдат от този факт.

Нарастваща загриженост в България

Наблюдава се нарастване на загрижеността за околната среда в България, но има едно голямо несъответствие - обществото е готово за промяна, търсенето нараства, неправителствените организации са все по-активни и могъщи, има много инвестиции, но веригата остава отворена - никой не е реализирал на практика едно истинско устойчиво начинание. Зелената тенденция се задава и Супер Боровец има уникалната възможност да лансира една зелена вълна в България.

Как да постигнем устойчивост?

Устойчивостта има ясни принципи и един проект или организация могат да претендират да бъдат такива само ако тези принципи са напълно интегрирани. Има опции свързани единствено с решението кои принципи да се приложат първи и до каква степен. Все пак, тези опции касаят само последователността и времевата рамка, но не и цялостната интегрираност на устойчивостта. Ако липсва някой от тези принципи, организацията не би била способна да достигне Тройната Базова Линия¹, която я превръща в истински устойчива и различна².

***1** Устойчивият курорт има три основни характеристики: безупречност на околната среда, социална справедливост, икономическа приложимост. За да бъде безупречна една околна среда, планинският курорт трябва да следва първите седем принципа от таблицата по-долу. Те трябва да се разглеждат като ключови дългосрочни цели.*

Супер Боровец е в много благоприятна позиция - курортът може да стане напълно устойчив благодарение на факта че устойчивостта може да бъде

¹ Тройната Базова Линия (или "ТБЛ", "ЗБЛ", или "Хора, Планета, Печалба") обхваща широк спектър от ценности и критерии за определяне на организационния (и социален) успех; икономически, екологични и социални.

² В наскоро публикуваната книга, "КОМПАНИЯ С ВИСОКИ ЦЕЛИ: Истински отговорните (и високо печеливши) фирми, които променят бизнеса днес", авторката Кристине Арена доказва че устойчивостта е не просто гореща тема в момента, но и твърде съществено средство за по-високи бизнес резултати. Тя ни учи как да правим разлика между необичайните компании водени от целенасочени идеи и онези които само претендират да бъдат отговорни. **Арена дефинира високата цел като сборът от ценностите на компанията и практиките, които извършва. Една компания с високи цели не харчи милиони, за да уверява хората в някакви ценности, без да ги прилага на практика.**

интегрирана в концепцията на дизайна още във фазата на бизнес плана.

Много е трудно да постигнеш устойчивост когато са приключили строителните работи - основни промени вече не биха могли да бъдат направени.

1. Нулев въглерод
2. Нулев отпадък
3. Нулево замърсяване
4. Местни и екологично съобразни материали
5. Местни и органични продукти
6. Устойчиво потребление на водата
7. Опазване на природата
8. Образование, култура и наследство
9. Права и равнопоставеност
10. Здраве и качество на живот

*Денкщат предлага СБ да разработи една **стратегия за устойчивост на курорта**. След като се вземе решението за устойчиво развитие на курорта, от съществено значение е да се планира в детайли и да се следва изпълнението на принципите за устойчивост като се внедри система на управление включваща политика, ключови индикатори на изпълнение, цели, програма от мерки, доклад върху устойчивостта и други.*

Денкщат България, София, Април 2008

Самоков, Юни 2008