



Poslovna strategija i plan transformacije BAS-a

Finalni projektni dokument

2026



Izvršni rezime | BAS kao neutralno čvorište i regionalna platforma

Strateška vizija: BAS realizuje strategiju tako što stanicu vodi kao efikasno i neutralno čvorište i izgradi vodeću platformu za prodaju karata koja konsoliduje autobuski prevoz u Srbiji, a potom i šire u regionu i kroz različite vidove prevoza

- | | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Nekretnine | Razviti savremeni poslovni kompleks preko izabranog razvojnog partnera, uz očuvanje korporativne samostalnosti BAS-a i prava na posebnim delovima kompleksa koji mu pripadnu; dugoročno razvijati Asset & Real Estate Management kao dodatni izvor prihoda |
| 2 | Prodaja karata i e-trgovina | Izgraditi tržišno vodeću onlajn platformu koja srpsko tržište prevodi na onlajn prodaju karata i konsoliduje lokalne prevoznike, uz monetizaciju kroz dinamičko formiranje cena i srodne delatnosti
Proširiti platformu regionalno i na nove vidove prevoza (marketplace) |
| 3 | Rast u srodnim delatnostima | Monetizovati novu stanicu asset-light potezima kao što su paketomati i oglašavanje i oportunistički razmatrati selektivne akvizicije stanica na osnovu ključnih faktora (npr. dostupnost susednih nekretnina) |
| 4 | Operativna izvrsnost | Preći na nižu troškovnu osnovu racionalizacijom neosnovnih funkcija i ostvariti srednjoročne i dugoročne operativne efikasnosti kroz racionalizaciju organizacionog modela |
| 5 | Finansijsko restrukturiranje | Stabilizovati ukupna dugovanja kroz operativno poboljšanje i raspoložive izvore finansiranja, uz dodatni efekat komercijalizacije nepokretne imovine
Do 2030. dostići stabilne pokazatelje zaduženosti i definisati sledeći talas ekspanzije |

BAS je najbolje pozicioniran za razvoj tržišta

BAS je najbolje pozicioniran za Lidera na tržištu

- **Vlasnik centralnog čvorišta** – BAS je glavno čvorište za svakog prevoznika, svaku liniju i svakog putnika kroz Beograd
- **Dugogodišnji odnosi** – ugovori sa prevoznicima i lokalni ugled kod regulatora omogućavaju BAS-u da postavi komercijalni standard
- **Početna pozicija u tražnji i podacima** – preko 800 hilj. korisnika i kompletan tok redova vožnje i prodaje karata ključna su sredstva koja BAS već ima, a u koja bi drugi morali da ulažu

Odlaganje delovanja stvara probleme kasnije

- **Agregatori / platforme fragmentiraju bazu kupaca** – rezervacije preko drugih aplikacija svode usluge BAS-a na nediferenciranu robu i kasnije otežavaju preusmeravanje tražnje
- **Obnove ugovora sa prevoznicima** – prevoznici obnavljaju ugovore na višegodišnje rokove, a BAS bi platformskim modelom mogao da izbori jače pozicije
- **Neizmirena dugovanja** – nasleđene obaveze se nalaze u bilansu uspeha BAS-a, a rani potezi omogućavaju brže rešavanje

Potencijalni izazovi
– sve više kupaca i prevoznika prelazi na druge platforme, što će otežati akviziciju korisnika u budućnosti

BAS danas | Čvorište u središtu velike investicije u stanicu

Gde se BAS trenutno nalazi

- **Jezgro autobusnog prevoza se smanjuje** – putnici saobraćajnom transportu su pali
- **Prisutni jaki konkurenti** – drugi igrači su etablirani i vode po provizijama i odnosu sa kupcima
- **Niska marža** – operativno približno na nivou pokrića, uz neto profit u FY25 podignut jednokratnim pozicijama

Zašto sada

- **Digitalni kanal pokrenut** – onlajn prodaja karata brzo je narasla
- **Isporuка sredstva** – preseljenje u Blok 42 obezbedilo je snažno sredstvo sa visokim potencijalom rasta
- **Komercijalizacija nekretnina** – parcela i višenamenski program trenutno su u razvoju
- **Sprovedene mere na troškovima** bez ugrožavanja operacije

Prilika za BAS

Transformisati BAS u efikasnu **centralnu stanicu-čvorište** i regionalno **vodeći transportni ekosistem**, uz **snažnu tehnološku osnovu**

Strateška hipoteza po stubovima | BAS kao neutralno čvorište koje komercijalizuje nekretnine i upravlja distribucijom

BAS kao neutralno čvorište: Komercijalizovati nekretnine, upravljati pristupom platformi i distribucijom karata i voditi efikasnu organizacionu postavku, bez preuzimanja rizika prevoznika ili kapaciteta

1 Nekretnine

Razviti poslovni kompleks preko razvojnog partnera, uz očuvanje imovine BAS-a i razvoj Asset & Real Estate Management-a

Kako realizovati Projekat uz racionalnu raspodelu rizika i dugoročno uvećanje vrednosti imovine BAS-a?

2 Prodaja karata i e-trgovina

Posedovati digitalni sloj prodaje karata i odnosa sa kupcima i upravljati pristupom čvorištu, uz dodelu kapaciteta umesto kupovine

Može li BAS da preuzme veći deo lokalne distribucije i da bude partner velikim akterima na tržištu I da se od njih odbrani?

3 Rast u srodnim delatnostima

Ugostiti prateće usluge (npr. paketni punkt na stanicama / stajalištima)
Nizak prioritet nizvodnoj integraciji i M&A stanica

Gde BAS pobeđuje kao neutralno čvorište, a gde bi posedovanje voznog parka negativno uticalo na vrednost?

4 Operativna izvrsnost

Preći na troškovnu strukturu zasnovanu na racionalizaciji / modelu zakupodavca radi daljeg širenja marži

Koliko niska troškovna osnova može biti prelaskom sa sopstvenih kapaciteta na model zakupodavca / racionalizacijom?

5 Finansijsko restrukturiranje

Prvo stabilizovati nasleđene dugove, a ekspanziju finansirati kapitalom investitora + IFI / donatorskim sredstvima

Kako da stabilizujemo poslovanje i finansiramo rast?

01: Nekretnine

Strateški okvir razvoja i upravljanja nepokretnom imovinom

- Razvoj savremenog poslovnog kompleksa koji, pored sadržaja neophodnih za obavljanje osnovne delatnosti BAS-a, obuhvata i poslovne sadržaje namenjene dugoročnoj komercijalnoj eksploataciji i upravljanju
- Očuvanje, razvoj i ekonomska valorizacija nepokretne imovine koja pripada, odnosno koja će realizacijom Projekta pripasti BAS-u
- Razvoj Asset & Real Estate Management-a kao novog poslovnog segmenta BAS-a i stvaranje dodatnih, stabilnih izvora prihoda, uz očuvanje osnovne delatnosti Društva
- Očuvanje korporativne samostalnosti BAS-a, kontrole nad strateškom imovinom i prava koja proizlaze iz ugovornog odnosa sa Gradom Beogradom

Ključna strateška pitanja

- 1 Kako realizovati Projekat uz očuvanje i dugoročno uvećanje vrednosti imovine BAS-a?
- 2 Kako obezbediti da BAS zadrži svojinska i druga ugovorna prava na posebnim delovima poslovnog kompleksa koji mu pripadnu?
- 3 Koji model realizacije omogućava finansijsku i organizacionu izvodljivost Projekta uz racionalnu raspodelu rizika?
- 4 Kako nakon završetka Projekta organizovati upravljanje, zakup, eventualnu prodaju i druge oblike komercijalizacije poslovnih prostora u skladu sa dugoročnim interesima BAS-a?

Nekretnine | Opcije za monetizaciju zemljišta

Modeli realizacije Projekta

- 1 Model 1 – sopstvena sredstva i projektno finansiranje**
Realizacija Projekta korišćenjem sopstvenih sredstava BAS AD Beograd i klasičnog projektnog finansiranja putem bankarskog kredita ili drugog oblika neposrednog zaduživanja
- 2 Model 2 – povećanje osnovnog kapitala**
Realizacija Projekta putem povećanja osnovnog kapitala BAS AD Beograd
- 3 Model 3 – javno-privatno partnerstvo**
Preoblikovanje postojećeg Projekta kroz model javno-privatnog partnerstva ili drugi institucionalni model zajedničke realizacije
- 4 Model 4 – eksterni finansijski partner**
Neposredno angažovanje eksternog finansijskog partnera od strane BAS AD Beograd radi finansiranja realizacije Projekta
- 5 Model 5 - Integrisani model – „Model izbora razvojnih partnera“**
Izbor razvojnog partnera u konkurentnom postupku koji preuzima jedinstvenu ugovornu obavezu realizacije Projekta, uz odgovornost za sve tehničke, organizacione i finansijske pretpostavke potrebne za uredno izvršenje ugovora

Ključna razmatranja

- **Puno vlasništvo je model koji investitori preferiraju** na lokalnom tržištu, uslovi zakupa zemljišta bili su retki poslednjih godina
- **Svaku opciju treba oceniti u odnosu na ciljeve BAS-a,** poziciju duga i apetit tržišta
- **Različite opcije mogu se razmatrati** za različite nekretnine, npr. jednokratni prenos za poslovne prostore, partnerstvo za garažu

Nekretnine | Pregled međunarodnih primera finansiranja

Zakup sa podelom prihoda

SNCF × Klépierre

Francuska



Struktura

Investitor finansira i vodi retail, stanica izdaje zemljište u zakup

Trajanje

Dugoročni komercijalni zakup

Unapred

Opremanje i capex za zakupce nosi investitor

Podela prihoda

Stanica uzima ~30% prihoda od retaila

Rizik

Investitor nosi rizik zakupaca i operativni rizik

Češći kod projekata sa više stanica ili većih igrača u Zapadnoj Evropi / SAD

Zajedničko ulaganje (JV)

Prag Masaryk

Češka



Struktura

JV sa investitorom; zemljište uneto u naturi

Trajanje

Dugoročno razvojno društvo

Vrednovanje zemljišta

Po budućoj izgrađenoj GFA, ne po površini zemljišta

Kapital

Železnica zadržava ~34% JV-a

Rizik

Investitor finansira gradnju, JV deli potencijal rasta

Prisutan kod velikih i malih igrača kroz finansiranje PE fondova

Zakup zemljišta

ÖBB Beč

Austrija



Struktura

~80-godišnje pravo građenja dato investitoru na tenderu.

Trajanje

~80 godina; po isteku se vraća ÖBB-u.

Plaćanje

Zakup zemljišta + gradnja; investitor poseduje zgradu tokom roka.

Ishod

Tender +64% iznad procene

Rizik

Investitor gradi, poseduje i upravlja; nema rizika gradnje za stanicu

Model je uobičajen u projektima jedne stanice zbog jednostavnosti strukture finansiranja

Nekretnine | Model realizacije razvoja poslovnog kompleksa

Preporučeni model u postojećim okolnostima

Integrisani model – izbor razvojnih partnera

- Razvojni partner bira se u transparentnom i konkurentnom postupku, prema unapred utvrđenim stručnim, tehničkim, finansijskim i ekonomskim kriterijumima
- Razvojni partner preuzima ugovornu obavezu realizacije Projekta po sistemu „ključ u ruke“, uključujući organizaciju, projektovanje, koordinaciju, finansiranje i izvođenje radova u ugovorenom obimu
- Prema BAS-u postoji jedan ugovorni partner sa punom odgovornošću za urednu i blagovremenu realizaciju preuzetih obaveza
- BAS zadržava korporativnu samostalnost, strateško odlučivanje, prava iz ugovora sa Gradom Beogradom i pravo svojine na posebnim delovima poslovnog kompleksa koji mu pripadnu

Model naknade razvojnom partneru

- novčana naknada
- naturalna naknada – prenos prava svojine na unapred određenim posebnim delovima poslovnog kompleksa koji pripadnu BAS-u nakon razgraničenja imovinskih odnosa sa Gradom Beogradom
- kombinacija novčane i naturalne naknade

Konačan model naknade utvrđuje se kao rezultat tržišnog nadmetanja, ekonomskog vrednovanja ponuda i pregovora, uz zaštitu dugoročnih interesa BAS-a

Nekretnine | Raspodela uloga u modelu razvojnog partnerstva

BAS

– strateško upravljanje

- Donosi strateške i korporativne odluke o Projektu
- Odobrava osnovne parametre Projekta i štiti korporativne interese Društva i akcionara
- Upravlja ugovornim odnosima sa Gradom Beogradom
- Zadržava kontrolu nad budućom imovinom BAS-a
- Nakon završetka Projekta odlučuje o upravljanju i komercijalizaciji poslovnog kompleksa – korišćenju, zakupu, eventualnoj prodaji i razvoju novih poslovnih aktivnosti

Razvojni partner

– operativna realizacija

- Organizuje realizaciju Projekta i obezbeđuje sopstveno finansiranje
- Preuzima projektovanje, izradu tehničke dokumentacije, organizaciju gradilišta, nabavku, izbor i upravljanje podizvođačima i izvođenje radova
- Odgovara za ugovorene rokove, kvalitet radova i obezbeđenje ugovornih garancija
- Snosi rizike koje, prema njihovoj prirodi, može efikasnije da kontroliše – naročito rizik finansiranja, organizacije, izvođenja, troškova, rokova i kvaliteta

Zajedničke aktivnosti

- Usaglašavanje dinamike i praćenje realizacije Projekta
- Tehnički prijem i primopredaja objekata
- Koordinacija sa Gradom Beogradom
- Usaglašavanje izmena Projekta koje mogu uticati na prava i interese BAS-a

Strateški ishod

Realizacijom poslovnog kompleksa BAS ne monetizuje imovinu jednokratnim otuđenjem kao osnovnim strateškim ciljem, već stvara dugoročnu imovinsku i prihodnu osnovu za razvoj Asset & Real Estate Management-a kao novog poslovnog segmenta, uz očuvanje osnovne delatnosti, korporativne samostalnosti i kontrole nad strateškom imovinom

Očekivani finansijski benefit preporučenog modela realizacije razvoja savremenog poslovnog kompleksa kroz izbor razvojnog partnera koji preuzima ugovornu obavezu realizacije projekta po sistemu "ključ u ruke", iznosi 17.293.200 EUR

02: Prodaja karata i e-trgovina

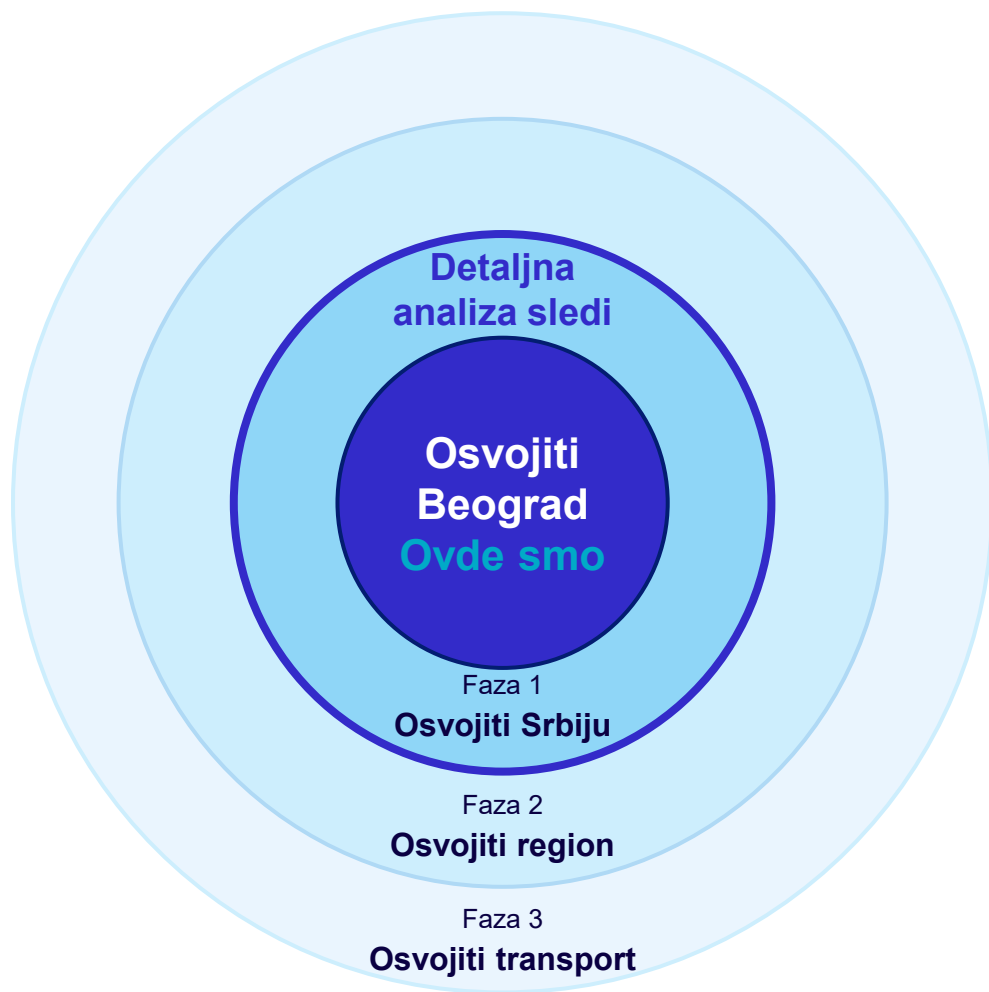
Strateški okvir razvoja platforme za prodaju karata i e-trgovinu

- Put rasta i poslovni model platforme
- Osvojiti kupca – aplikacija, lojalnost i digitalna penetracija
- Cene – dinamične tarife i take-rate prevoznika
- Izgradnja platforme – ciljna arhitektura, kalibracija i faznost
- Izlazak na tržište i operativni model
- Drugi igrači kao referenca i uslovi partnerstva
- Regionalna ekspanzija i put do osvajanja Srbije
- Inicijative i njihov redosled

Ključna strateška pitanja

- 1 Kako će BAS osvojiti kupca i proširiti model?
- 2 Šta prva faza platforme mora da obuhvati i gde se rešenja uklapaju u odnosu na ciljno stanje?
- 3 Kako BAS postavlja uslove prevoznicima bez preuzimanja rizika kapaciteta?
- 4 Šta uslovljava kasniji marketplace i regionalnu ekspanziju?

Prodaja karata i e-trgovina | Tri faze rasta platforme BAS-a za prodaju karata



Prethodni uslov – osvojiti Beograd – ovde smo

Osvojiti kupca i digitalnu platformu za prodaju karata na stanici – aplikacija / platforma, dinamičko formiranje cena, e-trgovina i osnovni tehnološki sloj

Faza 1 – osvojiti Srbiju

Proširiti platformu na druge srpske čvorove i uključiti prevoznike – platforma i marketplace

Faza 2 – osvojiti region

Neutralna platforma sa više prevoznika u jadranskom regionu, uz partnerstvo za širenje linija, ali sa zadržavanjem kupca

Faza 3 – osvojiti transport

Proširiti se na druge vidove prevoza (železnica, avio, poslednja milja) radi otvaranja multimodalnog marketplace-a za mobilnost

Platforma za prodaju karata i marketplace gradi se u beogradskom čvorištu, a zatim se širi kroz faze (srpska i regionalna ekspanzija i multimodalnost)

Prodaja karata i e-trgovina | BAS razvija novi platformski posao, širi postojeći model i pomera tržište na onlajn

Detaljna analiza sledi

Pozicioniranje ključnog partnera u modelu		SA... Model prodaje na stanici (fizički i onlajn) Postojeći model prodaje na autobuskoj stanici digitalizovan i dostupan preko onlajn platforme BAS-a	NA... Domaća platforma za digitalnu prodaju Potpuno nova ponuda na tržištu omogućava jedinstvenu tačku za integrisanu prodaju karata za sve linije i prevoznike
Model	Opis	Prodaja karata na stanici za beogradske linije, na kasama BAS-a i onlajn iz fiksnog alatmana mesta	Nacionalna platforma za digitalnu prodaju karata koja prodaje sve srpske linije, sa jedinstvenim kapacitetom i cenama kod svih prevoznika
	Obuhvat	Karte iz Beograda + povratne karte	- Karte ka Beogradu treba dodati - Sve karte u Srbiji (od integrisanih partnera)
	Kanali	- Fizička prodaja (primarna) - Onlajn	Onlajn / aplikacija
Ponuda prevoznika i primarna vrednosna propozicija		- Primarni prodajni kanal - BAS dobija alatman mesta za prodaju	- Digitalna platforma za prodaju svih karata uključujući kraće linije (mesta između glavnih stajališta) - Jedinstvena platforma za upravljanje kapacitetom za prodajne kanale svih prevoznika (uključujući sopstvene) - Dinamičko formiranje cena koje podiže prosečnu vrednost karte - Podrška integraciji za partnerske prevoznike - Mesečno knjigovodstvo i integracija plaćanja - Prihodi iz srodnih delatnosti kroz integraciju platforme
Vrednosna propozicija za kupca		Jedan od jedinih načina za kupovinu karata (bez manjih direktnih kanala prevoznika)	- Brz digitalni put kupovine za sav domaći prevoz - Digitalne karte na mobilnom uređaju - Integracija digitalnog plaćanja

Prodaja karata i e-trgovina | Ključni faktori za razvoj platforme i uspeh izlaska na tržište

■ Detaljna analiza sledi

Komponente razvoja platforme i izlaska na tržište



Proširenje tehnološkog sloja – nastaviti razvoj commerce tehnološki sloja i povezati ga sa BAS core sistemom



Proširiti tim za vođenje ciljne platforme – angažovati eksterne i prerasporediti interne kadrove radi formiranja posvećenog BAS tima za platformu



Priprema lansiranja i marketinška kampanja – postaviti snažnu kampanju lansiranja radi brzog prihvatanja platforme



Kritični faktori uspeha

- 1 **Likvidnost ponude pri lansiranju** – ključni prevoznici koji pokrivaju domaće linije potpisani pre puštanja u rad
- 2 **Jedinstveno integrisano rešenje** – raspoloživost mesta u realnom vremenu i jedinstven kapacitet kod svih prevoznika
- 3 **Kompetencija za integraciju** – uspešna i efikasna podrška integraciji za implementaciju BAS sistema prodaje karata
- 4 **Jednostavnost za korisnika** – brza rezervacija, mobilna karta i pouzdano digitalno plaćanje podižu konverziju
- 5 **Posvećen operativni model** – digitalni talenti, sopstveni bilans uspeha i brza prava odlučivanja
- 6 **Akceleracija na tržištu** – platforma mora brzo da raste i da stekne zamah, u suprotnom će se ugasi

03: Rast u srodnim delatnostima

Strateški okvir proširenja u srodne delatnosti

- Asset-light srodne delatnosti oko čvorišta
- Tokovi autobuskih paketa i paketomati na stanicama
- Oglašavanje, mediji i promet putnika na stanicama
- M&A stanica i filter relevantnosti

Ključna strateška pitanja

- 1 Koje sinergijske mogućnosti dodaju vrednost uz očuvanje asset-light modela?
- 2 Kako BAS treba da uredi tok paketa bez preuzimanja prevoza i odgovornosti?
- 3 Kada je akvizicija stanice vredna razmatranja i po kojim kriterijumima?
- 4 Šta ostaje odloženo i zašto – vlasništvo nad autobusima i ulazak u dostavu?

Rast u srodnim delatnostima | Dodatno monetizovati stanicu uz asset-light pristup

Oblast	Inicijativa	Značaj
Oglasni prostor	Regionalna partnerstva sa stanicama zadržati kao opciju – proširenje modela čvorišta u kasnijoj fazi	Prioritet
Paketni punkt	Postaviti stanicu kao punkt za preuzimanje / predaju paketa – paketomate finansira operator, naknada za punkt uz zakup, domaćin a ne prevoznik, promet putnika hrani trgovinu	Prioritet
Prevoz paketa	Pokrenuti prevoz paketa u punom obimu – aplikacija za praćenje (autobus), preuzimanje i predaja, manipulacija paketima	Nizak prioritet
M&A stanica	Proceniti selektivne mogućnosti M&A stanica – kandidate filtrirati po kriterijumima ispod; opcija, a ne kupovina bez mere	Selektivno

Na šta bi procena M&A stanica mogla da se fokusira

- **Obim i propusnost** – polasci dnevno, peroni, minimalna veličina
- **Potencijal centralnog zemljišta** – planski potencijal na centralnoj parceli
- **Nezavisno od prevoznika** – stanicu je moguće odvojiti od poslovanja bilo kog prevoznika
- **Čist pravni status, moguća prodaja** – bez sudske zabrane ili spora
- **Izvodljiv način ulaska** – čista privatna transakcija ili kupovina imovine u finansijskim teškoćama

Ključna razmatranja

Nove neosnovne / srodne mogućnosti moraju da prođu sledeće kriterijume

- Da li jača neutralno čvorište / osnovnu delatnost?
- Da li izbegava dodavanje imovine koja se amortizuje?
- Da li izbegava konflikt interesa sa prevoznicima?

04: Operativna izvrsnost

Strateški okvir inicijativa operativne izvrsnosti

- Troškovna pozicija kao izbor između razvoja i kupovine
- Gde se BAS nalazi u odnosu na uporedive operatere
- Troškovna osnova po funkcijama i ciljna struktura
- Racionalizacija poslovanja – šta izlazi iz platnog spiska, a šta zaista donosi uštedu
- Automatizacija plaćanja u stanici putem 'self-service' mašina

Ključna strateška pitanja

- 1 Koliko niska može biti troškovna osnova BAS-a i koji model „razviti ili kupiti“ treba ciljati?
- 2 Šta mora da ostane u kući i gde su stvarne uštede?
- 3 Kako BAS rešava pitanje prodajnih mesta i broja zaposlenih?

Operativna izvrsnost | Zadržati jezgro i širiti prihodnu osnovu

Oblast	Inicijativa
Osnova i cilj	Izgraditi funkcionalnu troškovnu osnovu i definisati ciljnu strukturu – struktura troškova FY25, sa ciljem smanjenja ukupnih troškova
Zadržati jezgro	Zadržati i optimizovati jezgro kritično za bezbednost – otprema na peronima i informisanje, efikasnije kroz planiranje smena i automatizaciju
Racionalizacija	Outsourcing – racionalizirati poslovanje kroz saradnju sa outsourcing partnerima
Automatizovanje prodaje	Automatizovati prodaju karata – bezgotovinski automati za karte i proširenje podrške prelaska na automate / onlajn, uz zadržavanje broja zaposlenih na kasama na istom nivou i postepena racionalizacija tokom 3–5 godina

Ključna razmatranja

- Poslovni KPI-evi se poboljšavaju pretežno rastom prihoda
- Racionalizacija od ~10–15% na IT-u i upravljanju objektima

05: Finansijsko restrukturiranje

Šta ovaj deo obuhvata

- Stabilizacija zaostalog duga
- Finansiranje izgradnje van bilansa
- Obrtni kapital i valutna izloženost
- Period otplate

Pitanja na koja odgovara

- 1 Kojim redosledom BAS treba da rešava bilans stanja – stabilizovati dug pre finansiranja rasta?
- 2 Šta učiniti sa zaostalim dug i valutnom izloženošću?
- 3 Kako finansirati izgradnju bez opterećenja bilansa BAS-a?
- 4 Šta ulazi u konsolidovani petogodišnji bilans uspeha i sa kim?

06: Plan

Šta ovaj deo obuhvata

- Jedna mapa puta za svih pet tokova
- Kako se tokovi međusobno pojačavaju
- Odluke i zahtevi
- Rizici i mere ublažavanja

Pitanja na koja odgovara

- 1 Koji je jedinstven integrisani plan za svih pet tokova?
- 2 Šta nam je danas potrebno?
- 3 Koji su glavni rizici i kako se njima upravlja?

Plan | Konsolidovana mapa puta za pet tokova

Poslovni segment	H2 2026	2027	od 2028. nadalje
Nekretnine	Definisati razvojni koncept, imovinsko-pravne pretpostavke i model izbora razvojnog partnera	Sprovesti transparentan konkurentni postupak i ugovoriti realizaciju Projekta sa izabranim razvojnim partnerom	Pratiti realizaciju Projekta, izvršiti razgraničenje i preuzimanje delova koji pripadaju BAS-u i uspostaviti Asset & Real Estate Management
Prodaja karata	Početak razvoja platforme za onlajn prodaju i veb aplikacije	Nastavak razvoja onlajn platforme, unaprediti jezgro sistema prodaje karata i priključiti pilot prevoznike	Pokrenuti dinamičko formiranje cena i srodne delatnosti i konsolidovati većinu vrednosti (20 najvećih prevoznika) na platformi
Rast u srodnim delatnostima	Definisati paketni punkt na lokaciji, odrediti obim M&A stanica	Postaviti paketomate na lokaciji i omogućiti oglasne ekrane na stanci	Definisati mogućnost M&A stanica, uz potencijalni dodatni kapital od jednokratnih prenosa
Operativna izvrsnost	Postaviti osnovu, zadržati jezgro, isplanirati izmeštanje	Racionalizacija poslovanja i organizacione strukture	Održavati ciljnu troškovnu strukturu i uspostaviti ciljnu organizaciju za platformu za prodaju karata
Finansije	Stabilizovati dug, usaglasiti iznos otplate iz EBITDA	Pratiti napredak otplate	Pratiti napredak otplate i efekte komercijalizacije nepokretne imovine

Plan | odluke i zahtevi | Ključne odluke po tokovima koje usmeravaju sledeće korake

Poslovni segment	Odluka
Nekretnine	Potvrditi razvoj poslovnog kompleksa uz očuvanje dugoročnih imovinskih interesa BAS-a kao strateški pravac; odobriti transparentan konkurentni postupak za izbor razvojnog partnera i utvrđivanje optimalnog modela naknade, uz očuvanje korporativne samostalnosti BAS-a i prava iz ugovornog odnosa sa Gradom Beogradom.
Prodaja karata	Odobriti razvoj prodajne platforme, usaglasiti smer arhitekture Core i Commerce, potvrditi vlasništvo pod vođstvom BAS-a i postavku ciljnog stanja
Rast u srodnim delatnostima	Podržati obim monetizacije stanice kroz asset-light modele, ugostiti paketno čvorište i partnerstva u oglašavanju i dugoročne akvizicije stanica proceniti po dva kriterijuma
Operativna izvrsnost	Odobriti ciljnu troškovnu strukturu i potvrditi poluge (Racionalizacija poslovanja, digitalizacija stanice)
Finansije	Podržati redosled stratesških inicijativa koje podupiru otplatu duga, usaglasiti udeo EBITDA za otplatu duga u ranim fazama implementacije strateških inicijativa