

1. POLAZNE OSNOVE

1.1. Zadaci

Na osnovu javnog konkursa sprovedenog u junu i julu 2006. godine, Ustanova Sportsko Turistički Centar Bajina Bašta poverila je Horwath Consultingu izradu Master plana razvoja turizma sa poslovnim planom za planinu Taru i njeno okruženje.

Ugovorom koji je zaključen u julu 2006. godine, specifikovani su sledeći segmenti projekta Master plana razvoja turizma sa poslovnim planom za planinu Taru i njeno okruženje:

- **Segment 1:** Analiza i definisanje prostornih mogućnosti i analiza tržišta sa benčmark analizom
- **Segment 2:** Izrada najprimerenijeg strateškog koncepta/razvojnog modela, sa planom konkurentnosti i marketinškim planom
- **Segment 3:** Ključni projekti za razvoj i investiciona strategija sa predlogom poslovno upravljačkog modela i planom privlačenja investitora
- **Segment 4:** Analiza i ekonomsko finansijska ocena pet izabranih prioritetnih projekta

Ovaj dokumenat predstavlja Nacrt predloga finalnog izveštaja ovog projekta koji se prezentuje Naručiocu i koji je nakon rasprava i izjašnjavanja uključenih interesnih subjekata podložan dodatnim korekcijama i dopunama.

1.2. Procedure

Horwath Consulting je sproveo sledeće procedure rada na Projektu:

- Analizu lokacije, sprovedenu obilaskom i snimanjem predmetne lokacije u nekoliko navrata od jula do septembra 2006. godine, kao i analizom relevantnih raspoloživih podataka i informacija;
- Analizu uporedivih turističkih destinacija u okruženju na bazi prikupljenih podataka i informacija Svetske turističke organizacije, nacionalnih i regionalnih turističkih i statističkih zavoda kao i globalnih i regionalnih hotelskih kompanija;
- Analizu tržišta turističke tražnje i karakterističnih trendova u korišćenju slobodnog vremena, a sprovedenu prikupljanjem i analizom podataka i informacija iz relevantnih izvora kao što su Svetska turistička organizacija, Mintel, FUR i Institut za turizam Zagreb;
- Analizu konkurentskih i oglednih (benčmark) objekata u Srbiji i Evropi, sprovedenu prikupljanjem i analizom podataka i informacija o turističkoj ponudi u uporedivim turističkim destinacijama;
- Intervjue sa Naručiocem, kao i svim relevantnim ključnim subjektima na području Opštine Bajina Bašta i na području Nacionalnog Parka Tara; i
- Radionicu na kojoj je bio prisutan Naručioc, kao i svi relevantni subjekti turizma područja Tare, sa ciljem provere i verifikacije bazičnih koncepta pozicioniranja, razvoja proizvoda, programa konkurentnosti, investicija i upravljanja destinacijom šireg područja NP Tara.

2. REZIME

Ovde izloženi Master Plan razvoja turizma s elementima poslovnog plana za pojedine projekte šireg područja NP Tara, predstavlja ne samo konceptualni nego i pragmatični okvir za efikasno upravljanje procesom razvoja u vremenu koje dolazi.

Vodeći se standardnom internacionalnom procedurom regionalnog i destinacijskog planiranja turizma, Horwath Consulting je, koliko je to bilo moguće, objektivizirao razvojni potencijal i postavio razvojni koncept koji prati recentna iskustva sličnih destinacija u svetu. U tom kontekstu se ovde izlaže rezime ključnih nalaza ovog plana.

1. Uslovi okruženja projekta

Srbija se ubrzano otvara prema turizmu, a o čemu svedoči niz inicijativa Vlade u ovom privrednom sektoru. Direktna ulaganja u turističku infrastrukturu, razvoj nacionalnog turističkog brendinga, obrazovnih procesa i posebno ubrzana privatizacija hotela upućuju da Srbija ozbiljno računa na turistički sektor u godinama koje dolaze. Srbija je posebno orjentisana na prioritetnu obnovu nasleđenih turističkih destinacija, da bi u kratkom vremenu bila u stanju izaći na međunarodno tržište s proizvodima i uslugama koje prate svetske standarde.

Opština Bajina Bašta na čijoj je teritoriji NP Tara, s obzirom na potrebu restrukturisanja nasleđene privredne strukture, nužno je usmerena na razvoj sektora usluga i naročito turizma. U tom smislu je ova opština na istorijskoj prekretnici, pa je prisiljena pronaći efikasne modele za upravljanje nasleđenim prirodnim i kulturnim atrakcijama u turizmu na duži rok, i posebno za kratkoročnu zaštitu svojih potencijala od krivih upotreba i devastacija. Naime, iako je NP Tara u tzv. trostepenom režimu zaštite, nekontrolisana izgradnja kuća za odmor i drugih objekata, već uveliko ugrožavaju atraktivni potencijal ovog područja.

Uzimajući u obzir činjenicu da još uvek nedostaje značajan deo infrastrukture, kao i činjenicu da je deo sadašnje infrastrukture zastareo (vodosnabdevanje, kanalizacija i posebno lokalni putevi), ubrzana regulacija i infrastrukturno opremanje ovog područja za razvoj i investicije u turizmu se nameću kao imperativ, pa i sama izrada ovog Master plana ide u prilog toj potrebi. U tom kontekstu valja zaključiti da za ovaj projekt postoji uglavnom prijateljsko okruženje u smislu podrške od strane nacionalne turističke politike, pozitivan odnos lokalne političke zajednice, dobre okolnosti što se tiče započetih lokalnih regulacionih planova kao i sama odluka o izradi ovog Master plana. Ipak, s druge strane postoje objektivna ograničenja i nedovoljna sposobnost lokalne zajednice da se jače uhvati u koštac s dugoročnom i delotvornom zaštitom ovog prostora, kao i ograničene mogućnosti lokalnog javnog finansiranja.

2. Tržišna analiza

Tržišnom smo analizom obuhvatili evropske trendove, postojeću tržišnu i poslovnu situaciju područja, te analizu konkurenata i benčmark analizu da bi se razmotrile uzorne prakse:

- ◆ Ključni svetski i evropski turistički trendovi nesumnjivo idu u prilog destinaciji Tara, posebno kad je reč o trendovima zdravlja, ekološkog i tzv. održivog turizma, a na koju kartu ova destinacija treba dugoročno da igra;
- ◆ Međutim, sadašnja tržišna pozicija područja NP Tara zbog višegodišnjeg zastoja u modernizaciji proizvoda i smeštajnih i drugih kapaciteta, ni izbliza ne prati svetske i evropske trendove;
- ◆ NP Tara sa oko 600 hotelskih i uglavnom zastarelih smeštajnih jedinica (1200 hotelskih ležajeva) predstavlja manje oko 35% ukupnog smeštajnog kapaciteta što svakako nije dovoljno za ozbiljnu komercijalizaciju ovog područja;

- ◆ Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u kojima dominantno borave domaći gosti još uvek je niska, a područje Tare je u 2005 godini ostvarilo 313 hiljada turističkih noćenja;
- ◆ Pitanje efikasnosti i produktivnosti poslovanja jeste rezultat prethodnih okolnosti, pa se pretpostavlja da ovde hoteli ostvaruju tek oko 4 hiljade Evra ukupnog prihoda po sobi;
- ◆ U odnosu na izabrane konkurente, područje NP Tara u smislu profilisanja destinacije treba slediti Plitvička jezera, Durmitor i Logarsku Dolinu, a u smislu razvoja proizvoda i aktivnosti, Zlatibor, Kranjsku Goru i Bled;
- ◆ Analiza konkurencije je uputila i na potrebu brojnih inovacija za vreme zimskog i letnjeg boravka, kao i na potrebu organizovanog razvoja nekretnina na Tari po ugledu na neke uspešne modele konkurencije;
- ◆ Analizirana benčmarking praksa sličnih evropskih destinacija, uputila je na nekoliko ključnih aspekata, a pre svega na upravljanje proizvodima, aktivnostima i gostima zaštićenih područja. Sve destinacije u zaštićenim područjima naplaćuju posete a istodobno nude različite tematizovane sadržaje, proizvode i usluge. U tom smislu za dalje razvojne korake Tare od izuzetnog je značaja ubrzani transfer iskustava na polju interpretacije i upravljanja parkovima prirode;
- ◆ Svi analizirani parkovi, osim fokusa na zaštitu prirode intenzivno se usmeravaju na razvoj turizma. Oni slede visoke standarde oblikovanja sadržaja smeštaja i rekreacije u skladu s lokalnim okruženjem, te konačno svi oni insistiraju na uključivanju lokalnog stanovništva u procese razvoja, podstičući tako kulturu upravljanja koje je orjentisano interesima lokalnog stanovništva.

3. Strateški koncept i razvojni model

3.1. SWOT

Područje NP Tara kao predmet ovog Master plana jeste:

- ◆ područje izvrednog potencijala, ali koje još uvek ne sledi pravila igre karakteristične za turizam u zaštićenim područjima;
- ◆ područje koje nema dovoljno lokalnih igrača u privatnom sektoru sposobnih za preuzimanje rizika preobražaja turističke fizionomije kraja;
- ◆ područje koje nije konsolidovalo svoj javni sektor pa je nužna eksterna (državna podrška);
- ◆ područje koje zahteva hitnu zaštitu prostora i prostornu regulaciju;
- ◆ područje koje treba hitan interni marketing u cilju podsticanja njegovih vrednosti i potreba zaštite u okviru lokalnog stanovništva.

Utvrđene su sledeće ključne prednosti i ključni nedostaci područja:

Ključne prednosti:

- 👉 nedirnuta priroda, lepota planine, šume, reke i jezera, čije slike stvaraju prepoznatljivi imidž jedinstvenog i kontrastima bogatog pejzaža
- 👉 geografski položaj Tare u regiji, sa susednim turističkim destinacijama/atrakcijama/zonama (Mokra Gora, Zlatibor, itd.) sa kojima se Tara može integrisano razvijati
- 👉 urođeno gostoprimstvo ljudi i jak pozitivan emotivni odnos koji gost dobija kao rezultat svog boravka na Tari

Ključni nedostaci

- 📍 ograničen pristup do Tare, (ceste, željeznica, aerodrom)
- 📍 nerazvijenost bazične infrastrukture, posebno tretmana tekućeg i krutog otpada u prostoru obuhvata projekta
- 📍 nedostatak bazne prostorno-urbanističke regulacije
- 📍 bespravna gradnja
- 📍 nedostatak ključnih igrača na lokalnom nivou za preuzimanje odgovornosti razvoja celovitog projekta

3.2. Vizija i pozicioniranje

Za potrebe marketinškog komuniciranja Tare prema internacionalnom tržištu, predstavljen je širi kontekst pozicije Jugozapadne Srbije i njeno diferenciranje u odnosu na ostale klastere u Srbiji, kao i ostale konkurentske regije u okruženju:

Ključne koristi	Diferencijacija	Imidž
1. Termalni i zdravstveni centri	Priroda i planine u tradicionalnom i kreativnom okruženju	1. Zabavna atmosfera
2. Planinske destinacije		2. "Joie de vivre"
3. Živa atmosfera		3. Inovativnost
4. Kultura i manastiri		

Jugozapadna Srbija je prožeta manjim urbanim centrima, ruralnim predelima sa idiličnim krajolicima te planinama koje čine osnov turizma ove regije. Kroz upečatljivu kulturu ovog kraja te inovativnu ponudu zdravlja i specijalnih interesa kreira svoju budućnost.



Centralni identitet

Otkrivanje života u tradiciji i prirodi



U okviru JZ Srbije utvrdili smo bliže sledeće ključne vrednosti Tare:

- ◆ Veličanstvena scenografija
- ◆ Neiskvarena okolina
- ◆ Blizina divljine
- ◆ Proučavanje prirode
- ◆ Aktivnosti u zdravom okruženju
- ◆ Psihološki mir

Uzimajući u obzir širi kontekst razvoja Tare, to jest izgradnje celovite buduće tržišne pozicije Jugozapadne Srbije, kao i Republike Srbije, definisana je razvojna vizija Tare, za period od narednih 10 godina:

Za 10 godina širi prostor Nacionalnog parka Tare biće relevantna i prepoznatljiva planinska turistička destinacija na evropskom tržištu koja će doprineti privrednom razvoju regije kao i kvalitetu života lokalnog stanovništva.

Osnov za rast turizma su permanentni razvoj baziran na iskustvu prirode sa kontinuirano pulsirajućom, modernom i raznovrsnom ponudom doživljaja i aktivnosti u istorijskom i kulturno bogatom području.

Tara će isporučivati pamtljiva iskustva koja podstiču aktivnosti svih čula, emocionalno dodiruju intelekt te povećavaju razumevanje zaštite i deljenja prirodnog i kulturnog nasleđa na način da ostane sačuvano i korisno za buduće generacije.

Uspeh se postiže kroz održivi razvoj, poštujući ekološke standarde sledeće generacije u kombinaciji sa preduzetničkim inovacijama čime Tara postaje primer u iskustvenom strukturisanju destinacije, dajući dugoročnu finansijsku korist svim ključnim subjektima u turizmu područja Tare.

Turističko pozicioniranje Tare bazira se na poštivanju prirodnog i kulturnog nasleđa, ekonomskoj održivosti i društvenoj odgovornosti, a naglašavaju se sledeće vrednosti i usmerenja:

- ◆ integralni pristup prostoru sa iskustvenim diferenciranjem prostornih celina,
- ◆ kreativnu interpretaciju atrakcija i resursa putem uzbudljivih i emocionalno bogatih sadržaja.

U tom smislu, Tara se pozicionira na sledeći način:

Tara je visoko vredna i ekološki sačuvana destinacija koja nudi iskustvo i doživljaj prirode za različite aktivne i pasivne korisnike.

Ona je rekreativna i odmorišna destinacija koja sa ponosom nudi ekološki osveštene i na lokalnoj kulturi zasnovane turističke proizvode i usluge kroz kreativnu interpretaciju integralnog prostora.

Posebno razvija u svom prirodnom i ruralnom okruženju sledeće centre izvrsnosti:

- rekreaciju i relaksaciju u veličanstvenom prirodnom okruženju
- odmor, aktivnosti i zajednički porodični doživljaj
- poslovne sastanke, incentive i događaje
- planinski velnes / zdravlje

Inteligentnom ponudom jedinstvenih vrednosti kreira adekvatan odnos aktivnosti i doživljaja obezbeđujući nezaboravni osećaj svojim gostima.

3.3. Turističko strukturisanje i portfolio proizvoda

S obzirom na principe racionalnog upravljanja ekonomijom iskustva, te potrebu za diferenciranjem doživljaja, odnosno koristi posetilaca, za Taru je uspostavljena veza između iskustvenog sklopa doživljaja (koristi) sa njenom atrakcijskom strukturom. Prema tome, za Taru je predloženo strukturisanje na pet diferenciranih iskustvenih područja, odnosno razvojnih zona:

1. Predov Krst
2. Bajina Bašta
3. Perućac
4. Kaluđerske Bare
5. Mitrovac

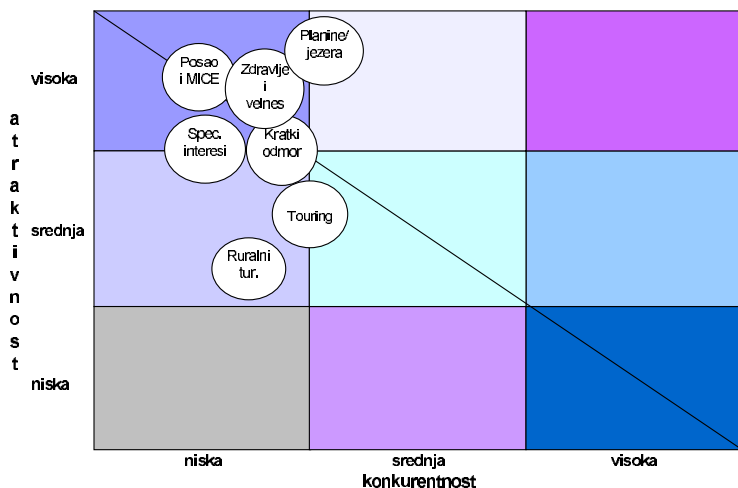
Za svaku od definisanih razvojnih zona, predloženi su elementi karaktera, pozicioniranja i lajt motiva, kako sledi:

Područje	Karakter	Pozicioniranje	Lajt motiv
Predov Krst	Razumevanje prirode, ruralna idila, mir i tišina	Obilje prirode	Tara ide globalno
Bajina Bašta	Mesto poslova, tura, događaja i specijalnih interesa	Centar Tare i Drine	Mozak operacije
Perućac	Harmonija vode sa aktivnostima na jezeru i reci	Doživljaj vode	Idemo zajedno
Kaluđerske Bare	Mesto okupljanja ljubitelja zdravog života, zdravlja i aktivnosti u prirodi	Planinski resort	Uzorno i inovativno
Mitrovac	Mlada, aktivna, sportska destinacija	Aktivni doživljaj prirode	Budućnost se rađa

Vežano na to, a uvažavajući kretanja na svetskom turističkom tržištu, kao i na osnovu izvršene situacione analize, analize konkurentnosti i benčmarka, za područje Tare su definisani sledeći turistički proizvodi:

- Zdravstveni turizam - zdravlje i velnes
- Touring
- Poslovni turizam - MICE
- Planine i jezera leti i zimi
- Specijalni interesi
- Ruralni turizam
- Kratki odmori

Definisani proizvodi su zatim analizirani kroz nivo atraktivnosti u odnosu na konkurentnost svakog proizvoda kako bi se mogli selektovati i kvalitetno prioritizovati, kako je prikazano u sledećim grafičkim prikazima:



Specijalizacija i prioritizacija proizvoda po razvojnim zonama:

Proizvodi	Bajina Bašta	Kaluđerske Bare	Mitrovac	Perućac	Predov Krst
Planine i jezera - letnji i zimski odmor					
Poslovni turizam i MICE					
Zdravstveni turizam - zdravlje i velnes					
Specijalni interesi					
Ruralni turizam					
Kratki odmori					
Touring					

■ Najveći prioritet ■ Srednji prioritet ■ Niski prioritet

Izvor: Horwath Consulting Zagreb

Nadalje, za svaku prethodno definisanu razvojnu zonu Tare predlaže se koncept najbolje upotrebe, sa sledećim ključnim elementima svakog područja:

1. Predov krst

Ciljani karakter područja: Razumevanje prirode, ruralna idila, mir i tišina.

pozicioniranje: Područje sa najvišim stepenom zaštite i očuvanja prirode koje se pozicionira kao prostor za beg u izvornu prirodu.

Prirodu ovog prostora je potrebno vrhunski kreativno interpretirati, čime on ulazi u rang visoko zaštićenih i inovativno interpretiranih prostora u ovom delu Evrope. Isto tako, potrebno ga je opremiti karakterističnim oblicima smeštaja po uzoru na svetsku praksu.

Predov Krst je ključni element stvaranja novog identiteta i imidža celovitog područja NP Tara.

2. Bajina Bašta

Ciljani karakter područja: Centar Tare i Drine, ulaz u Taru i Drinu, generator programa razvoja Tare i Drine. Mesto koje omogućava vaskrsenje Tare i Drine na međunarodnom tržištu, a Tara i Drina mu vraćaju istom merom.

Pozicioniranje: Bajina Bašta se turistički pozicionira kao mesto ulaza i operativni centar (hub) područja Tare i Drine, sa koncentracijom odgovarajućih proizvoda i usluga. Uz to, Bajina Bašta Tari i Drini razvija komplementarne proizvode, usluge, programe i aktivnosti. Ona je mesto poslovnog prometa, mesto za ture kraja, za događanja i ishodišno mesto za specijalne interese.

3. Perućac

Ciljani karakter područja: Doživljaj vode

Pozicioniranje: Perućac je područje koje u prirodnom okruženju inteligentno strukturisanom ponudom kreira harmoničan odnos i jedinstveni doživljaj vode sa aktivnostima na jezeru i reci. Uz ponudu raznovrsnih aktivnosti na vodi, područje Perućca pruža 'fishing' doživljaj na jezeru i reci Drini. Razvojem ribolova kao proizvoda i posebno njegovom interpretacijom, Perućac postaje vodeća ribolovna destinacija Srbije.

4. Kaluđerske bare

Ciljani karakter područja: Integralni planinski resort oslonjen na iskustveni sadržaj i atrakcije šireg područja NP Tara.

Pozicioniranje: Kaluđerske Bare se pozicioniraju kao integralni planinski resort oslonjen na brojne programe i aktivnosti boravka na

planinskom platou Tare, čime postaju jedan od vodećih planinskih resorta u Srbiji.

Posebno promovišu brend srpskog planinskog velnesa u izvanrednom ambijentu. Postaju prepoznatljiva destinacija nordijskog skijanja zimi kao i centar atraktivnih pešačkih i biciklističkih tura i aktivnosti leti. Prestižna su srpska destinacija za sastanke, radionice i konferencije u okruženju prirodnih vrednosti i kulturnih atrakcija šireg područja Tare.

Kaluđerske Bare su visinska oaza zdravlja (vazдушna banja), zdravog života, kreativnog rada, događanja, sportsko-rekreativnih aktivnosti i samog življenja na planini, a svojim gostima nudi raznovrsne usluge hotelskog smeštaja, zatim smeštaja u manjim pansionima/hotelima, te smeštaja u različitim oblicima i poslovnim modelima nekretnina.

Kaluđerske Bare su mesto okupljanja ljubitelja zdravog života, zdravlja i aktivnosti u prirodi, i time se vode kao glavnim kriterijumom urbane izgradnje i opremanja.

5. Mitrovac

Ciljani karakter područja: Mlad, sportski i aktivan

Pozicioniranje: Mitrovac je mlada, aktivna i sportska destinacija na Tari, koja svojim gostima nudi inovativne proizvode i aktivni doživljaj prirode.

3.4. Razvojni scenariji i implikacije na projekat Tara

Razvoj turizma i turističke infrastrukture i kapaciteta na području Tare zavisi od transformacionih procesa u Srbiji, pa su na bazi verovatnih razvojnih scenarija Srbije izvedeni mogući razvojni scenariji i za Taru.

Scenarij rasta turističke ponude i turističkog prometa Tare prema njenim glavnim turističkim područjima može se očekivati kako sledi:

TRENUTNA SITUACIJA		SCENARIO 'A'		SCENARIO 'B'	
SMEŠTAJ		SMEŠTAJ		SMEŠTAJ	
Broj soba	1.613	Broj soba	2.831	Broj soba	2.249
<i>Od čega:</i>		<i>Od čega:</i>		<i>Od čega:</i>	
5 *	0	5 *	180	5 *	0
4 *	0	4 *	975	4 *	573
3 *	281	3 *	950	3 *	950
2 *	195	2 *	0	2 *	0
1 *	0	1 *	0	1 *	0
nekategorisano	120	nekategorisano	0	nekategorisano	0
Hoteli ukupno	596	Hoteli ukupno	2105	Hoteli ukupno	1.523
Moteli	7	Moteli	0	Moteli	0
Hosteli	0	Hosteli	0	Hosteli	0
Turistička naselja	0	Turistička naselja	0	Turistička naselja	0
Privatni smještaj	886	Privatni smještaj	526	Privatni smještaj	526
Ostali smeštaj	124	Ostali smeštaj	200	Ostali smeštaj	200
Ostali smeštaj ukupno	1017	Ostali smeštaj ukupno	726	Ostali smeštaj ukupno	726
Broj ležajeva	4.343	Broj ležajeva	5.802	Broj ležajeva	4.557
<i>Od čega:</i>		<i>Od čega:</i>		<i>Od čega:</i>	
Hoteli	1.235	Hoteli	4.150	Hoteli	2.905
Moteli, pansioni, odmarališta...	763	Moteli, pansioni, odmarališta...	600	Moteli, pansioni, odmarališta...	600
Privatni smeštaj	2.345	Privatni smeštaj	1.052	Privatni smeštaj	1.052
NOĆENJA I DOLASCI		NOĆENJA I DOLASCI		NOĆENJA I DOLASCI	
Dolasci turista*	57.016	Dolasci turista	220.024	Dolasci turista	161.990
Noćenja turista*	370.607	Noćenja turista	1.100.119	Noćenja turista	809.951
UKUPNO TURIZAM NP TARE		UKUPNO TURIZAM NP TARE		UKUPNO TURIZAM NP TARE	
Ukupni prihodi (EUR)	11.118.210	Ukupni prihodi (EUR)	71.507.743	Ukupni prihodi (EUR)	52.646.843
Broj direktno zaposlenih*	234	Broj direktno zaposlenih	2.491	Broj direktno zaposlenih	1.221

Napomena: Broj noćenja i dolazaka u privatnom smeštaju u trenutnoj situaciji je procenjen

Obzirom na predočene scenarije, pitanje evaluacije brzine uklapanja područja Tare u očekivane procese rasta i razvoja turizma povezan je sa sledećim vitalnim pitanjima:

- celovitom atraktivnošću prostora za razvoj proizvoda, usluga i lanca vrednosti pogodnog za komercijalizovanje na domaćem i inostranom tržištu
- zrelosti i sofisticaciji tržišta i njegovog potencijalnog prihvatanja proizvoda i usluga planiranog projekta u vremenskom periodu od narednih 10 godina
- finansijskom i upravljačkom snagom postojećih interesnih subjekata na ovom području da projektima rehabilitacije i novog razvoja iniciraju projekt do nivoa njegove tržišne prepoznatljivosti
- sposobnošću javnog sektora da ubrzanom regulacijom i izgradnjom nedostajuće prometne infrastrukture privuče velike i male investitore
- spremnošću Vlade Srbije i celovite regije Jugozapadna Srbija da različitim podsticajima usmeri razvoj ovog važnog srpskog turističkog prostora prema željenoj viziji.

4. Pregled ukupnih investicija za Taru

Sljedeća tabela prikazuje ukupne investicije u okviru Master plana turizma za Taru, čija je razrada učinjena prema formiranim razvojnim zonama, karakteru projekata, tipu ulaganja, te vremenskom okviru ulaganja.

UKUPAN PREGLED INVESTICIJA ZA NP TARA

Investicijski projekat*	Procenjeni iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
		Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
UKUPNO SMEŠTAJ	139.420.000,00	0	138.920.000	500.000,00	50.903.100	53.420.000	35.096.900
UKUPNO HRANA I PIĆE	7.450.000,00	0	7.450.000	0	140.000	2.790.000	4.520.000
UKUPNO ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRA.	35.350.000,00	10.760.000	2.500.000	22.090.000	12.710.000	12.320.000	10.320.000
UKUPNO OSTALI SADRŽAJI	2.810.000,00	150.000	60.000	2.600.000	180.000	1.330.000	130.000
UKUPNO INVESTICIJE	185.030.000,00	10.910.000	148.930.000	25.190.000	63.933.100	69.860.000	51.236.900

Napomena: Infrastrukturni projekti i ostali programi konkurentnosti nisu uzeti u obzir u okviru procene investicije

- Reč je, dakle, o potencijalu od oko 185 miliona evra investicija od 2007. do 2016. godine, od kojih je 80% namenjeno direktnim privatnim investicijama.
- Oko 75% investicija je namenjeno smeštajnim kapacitetima i nekretninama, a 19% turističkoj infrastrukturi i atrakcijama.
- Oko 40% investicija je moguće i potrebno izvesti u periodu do 2010, a u čemu je odnos privatnih i javnih investicija podjednako raspoređen.

Pregled investicija takođe je izrađen po razvojnim zonama.

UKUPAN PREGLED INVESTICIJA ZA NP TARA

Razvojno područje	Procenjeni iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
		Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
PREDOV KRST	11.520.000,00	2.010.000	7.010.000	2.500.000	1.860.000	9.010.000	660.000
BAJINA BAŠTA	16.550.000,00	2.500.000	8.550.000	5.500.000	5.100.000	8.450.000	3.000.000
PERUČAC	17.340.000,00	4.100.000	11.220.000	2.020.000	7.860.000	4.360.000	5.120.000
KALUDERSKE BARE	122.650.000,00	2.300.000	107.100.000	13.250.000	39.378.100	40.805.000	42.466.900
MITROVAC	16.970.000,00	0	15.050.000	1.920.000	9.735.000	7.235.000	0
UKUPNO INVESTICIJE	185.030.000,00	10.910.000	148.930.000	25.190.000	63.933.100	69.860.000	51.236.900

Napomena: Infrastrukturni projekti i ostali programi konkurentnosti nisu uzeti u obzir u okviru procene investicije

5. Poslovno upravljački model

Naše je mišljenje da je za potrebe razvoja turizma na širem području NP Tara potrebno formirati Destinacionu menadžment organizaciju, koja integriše razvojno-konkurentске i marketinške aktivnosti, a kao pokretač nove moderne faze turizma ovog kraja. Naši se predlozi zasnivaju na sledećem:

- Ovu organizaciju treba formirati kao javno-privatnu kompaniju (partnerstvo), a u minimalnom vlasništvu opštine Bajina Bašta od 51%.
- Pretežno se vlasništvo opštine predlaže u inicijalnom periodu od najmanje 5 godina, a nakon čega bi postojala mogućnost da privatni vlasnici preuzmu majoritet uz kontrolni paket opštine (25 plus 1).
- Ostali suvlasnici treba da budu: NP Tara, Hidroelektrana Perućac, nekoliko zainteresovanih privatnih subjekata i svaki sledeći privatni subjekt nakon preostale privatizacije hotela.
- Ovu kompaniju je potrebno formirati odlukom Skupštine opštine Bajina Bašta.
- DMO/kompanija treba da se formira putem organizacionog i pravnog preoblikovanja postojećeg Sportsko-Turističkog Centra Bajina Bašta, te postojeće kadrovske i tehnološke potencijale ovog Centra dodatno osposobiti za preuzimanje operativnog destinacionog menadžmenta u skladu sa zahtevima Master plana.
- Ovu organizaciju/kompaniju treba ustanoviti kao akcionarsko društvo, a zbog potrebe ubrzanog intenziviranja kako razvojnih tako i marketinških aktivnosti.

Organizaciona šema ove organizacije/kompanije koju predlažemo prikazana je u nastavku:

NADZORNI ODBOR / VLASNIČKI					
DIREKTOR					
	PRIORITET DELOVANJA				
	1	2	3	4	5
Marketing menadžer ←					
Internet marketing			■		
Događaji, konferencije i festivali		■			
Kooperativni programi			■		
Direktna pošta				■	
Direktna prodaja				■	
Prodajni blicevi			■		
Turistički sajmovi			■		
Reklamiranje		■			
Ture za familijarizaciju		■			
Brošure i publikacije		■			
Menadžer razvoja ←					
Sistem upravljanja posetiocima		■			
Informacije/istraživanja		■			
Koordinacija turističkih interesnih subjekata		■			
Krizni menadžment		■			
Razvoj ljudskih resursa		■			
Privlačenje finansijskog i ulagačkog kapitala		■			
Zaštita i unapređenje resursa		■			
Igradnja iskustava za posetioce		■			
Poslovne aktivnosti		■			

1 = najveći prioritet, 5= najniži prioritet

6. Plan konkurentnosti

U svrhu poboljšanja uslova za razvoj turizma na Tari, ovim se planom predlaže uvođenje osam konkurentskih programa, sa ciljem poboljšanja nedostataka koji negativno utiču na konkurentnost privatnog i javnog sektora uključenog u turistički razvoj.

Predloženi programi konkurentnosti su kako sledi:

Broj programa	Program
1	Sistem destinacionog menadžmenta : Stvaranje DMO-a (Destination Management Organisation)
2	Turistički informacijski sistem: uredi, brošure, imidž, pozicioniranje, itd.
3	Turističke kompanije: hoteli, restorani, barovi, itd.
4	Komplementarna ponuda: turistički proizvodi i aktivnosti, trgovine, zanati, suveniri, lokalni proizvodi, itd.
5	Poboljšavanje pristupačnosti (vazduhom, drumom i vodom)
6	Javne usluge: transport, označavanje, energetska i vodo snabdevanje, kanalizacioni sistemi, sistemi odvoza otpada i recikliranja, itd.
7	Urbanistički plan: parkiranje i mobilnost, interno informisanje i sistemi označavanja, krajolik, estetika, atrakcije i oprema, kupovina, itd.
8	Poboljšanje prirodnih i socio-kulturnih resursa

7. Marketing plan

Marketing planom komunicira se vizija Tare, te se određuju glavni prioriteti marketing sistema u sledećih pet godina, koji predstavljaju vodič za buduće planiranje i razvoj marketinških inicijativa i akcija. Strateški prioriteti marketing sistema Tare su stvaranje i razvoj brenda, marketinška komunikacija, internet i istraživanje tržišta.

Savremeni marketinški trendovi nalažu integrisani pristup marketinškoj komunikaciji, te na osnovu toga predlažemo sledeći sistem:

Sistem integrisane marketinške komunikacije turizma Tare			
Stvaranje brenda ✓ Simbol ✓ Logo ✓ Slogan ✓ Zaštitne boje, slova, glasovi, muzika	Promocioni oblici i materjali ✓ Brošure Opšte brošure turizma Tare Brošure proizvoda Brošure smeštaja Brošure specifičnih atrakcija Brošure događaja i aktivnosti ✓ Promocioni materjali Plakati, leci Turistička karta Tare Karte itinerara s obzirom na proizvode i aktivnosti Turistički vodič ✓ Internet stranica ✓ Suvenir i lokalni proizvodi	Aktivnosti vezane uz komunikaciju ✓ Unapređenje prodaje Učestvovanje na sajmovima Posebne promocione akcije Direktni marketing ✓ Odnosi s javnošću Press putovanja Izleti upoznavanja Konferencije za štampu Obavesti, novosti ✓ Oglašavanje Štampa (žurnali, magazini, časopisi) Internet oglašavanje ✓ Organizovanje seminara i radionica	Praćenje sprovedenih aktivnosti ✓ Standard kvaliteta štampe brošura i ostalih promocijnih materjala ✓ Kvalitet sadržaja Internet stranice u vidu ažurnosti i tačnosti ✓ Kvalitet nastupa na sajmovima

Stvaranjem brenda izgrađuje se identitet turizma na području Tare, te se na takav način Tara pozicionira kao konkurentan proizvod na jako diversifikovanom tržištu. Kao jedinstvena kolekcija iskustava, brend predstavlja miks racionalnih, emocionalnih, socioloških i kulturoloških prednosti i koristi za goste koji biraju destinacije (brendove) prema emocionalnoj vrednosti koju one predstavljaju.

Prema komponentama brenda, predlog za Taru je kako sledi:

