

## 7. INVESTICIONA STRATEGIJA

### 7.1. Metodološki pristup

Iako na relativno velikom prostoru i uz veliki broj razrađenih programa, proračun investicija prema projektima je učinjen na visokom nivou pouzdanosti. Međutim, to ne isključuje moguća odstupanja u daljim fazama razrade projekata, saglasno izabranom vremenskom horizontu pojedinih faza i rasporedu prioriteta.

Razrada investicija učinjena je prema:

- ◆ formiranim razvojnim zonama;
- ◆ karakteru projekata;
- ◆ tipu ulaganja, i
- ◆ vremenskom okviru ulaganja.

Za projekte smeštajnih kapaciteta kao i turističke infrastrukture, u obzir smo uzeli cene koje su prisutne u analiziranom konkurenstkom okviru, a to su pre svega zemlje bivše Jugoslavije.

Za projekte atrakcija smo uzeli cene do koji smo došli posredstvom benčmark analize i direktnih razgovora s potencijalnim dobavljačima.

Manji deo investicija smo procenili paušalno.

### 7.2. Pregled investicija

Pregled ukupnih investicija dat je u narednoj tabeli:

#### 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	1300000
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 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 razdoblju do 2010, a u čemu je odnos privatnih i javnih investicija podjednako raspoređen.

Smatramo da su upravo javne i javno/privatne investicije najvažnije u početnom periodu razvoja projekta, a zbog podizanja atraktivnosti i konkurentnosti područja u funkciji dolaska ostalih i većih privatnih investicija.

Očekujemo da se u početnom periodu pre svega treba fokusirati na one privatne investicije koje su rezultat današnjih preuzimanja i očekivane privatizacije preostalih smeštajnih objekata.

Pregled investicija prema razvojnim zonama dat je u sledećem pregledu:

### 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	650.000
BAJINA BAŠTA	16.550.000,00	2.500.000	8.550.000	5.500.000	5.100.000	8.450.000	3.000.000
PERUĆAC	17.340.000,00	4.100.000	11.220.000	2.020.000	7.860.000	4.360.000	5.120.000
KALUĐERSKE 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
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>	<b>185.030.000,00</b>	<b>10.910.000</b>	<b>148.930.000</b>	<b>25.190.000</b>	<b>63.933.100</b>	<b>69.860.000</b>	<b>51.236.900</b>

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

- ◆ Iz pregleda investicija po razvojnim zonama, vidljiva je dominacija Kaluđerskih Bara koje uključuju rekonstrukciju nasleđenih kapaciteta kao i nove projekte planinskog sela i Dorf hotela na Osluši.
- ◆ Investicije na Predovom Krstu su pre svega orijentisane na isporuku pozicioniranja i generisanja željenog imidža cele destinacije. U tom kontekstu se može shvatiti i investicija u Eko-Hotel Predov Krst kao jedinstveni i prvi takav hotel na celom području Jugoistočne Evrope.
- ◆ Investicije na području razvojne zone Perućac imaju dva ključna cilja. Prvo, one moraju obezbediti turističku eksploataciju jezera Perućac u njegovoj vezi s platom Tare prema Višegradu ('cruising' i sl.), a drugo one moraju dati ovom području karakter prvog 'fishing' područja u Srbiji koje se može internacionalno komercijalizovati.
- ◆ Za područje Mitrovca, investicije, osim isporuke pozicioniranja, značajnim su delom orijentisane i na uspostavljanje severne baze za buduću eksploataciju skijališta Zborište.

Detaljni pregled investicija prema razvojnim zonama dat je u sledećim prikazima:

## PREGLED INVESTICIJA ZA RAZVOJNU ZONU 1 - PREDOV KRST

Investicijski projekat*	Kapacitet / površina	Opis projekta	Procenjeni Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
				Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
<b>SMEŠTAJ</b>	Broj soba								
Hotel Eko Selo	80	Novi objekat, 3*	5.600.000,00						
Etno-Eko Selo Jagoštica	60	Konverzija	500.000,00						
Lovački dom	15	Konverzija, 3*	500.000,00						
Planinarski dom	15	Konverzija, 3*	500.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>7.100.000,00</b>		<b>6.600.000</b>	<b>500.000,00</b>	<b>1.000.000</b>	<b>6.100.000</b>	
<b>HRANA I PIĆE</b>	Broj objekata								
Restorani / punkтови	5	Novi objekat	350.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>350.000,00</b>		<b>350.000</b>			<b>200.000</b>	<b>150.000</b>
<b>ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRASTRUKTURA</b>	Površina / broj								
Centar za posetioce	2500 m <sup>2</sup>	Novi objekat	2.000.000,00						
Sistem vidikovaca	10		300.000,00						
Sistem odmorišta	20		60.000,00						
Sistem pešačkih i planinarskih ruta	50 km		1.200.000,00						
Ključne tačke interesa	10		300.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>3.860.000,00</b>	<b>1.860.000</b>		<b>2.000.000</b>	<b>680.000</b>	<b>2.680.000</b>	<b>500.000</b>
<b>OSTALO</b>	Površina / broj								
Centralni parking - ulazna tačka		Novi objekat	150.000,00						
Prodavnice	2		60.000,00						
<b>UKUPNO OSTALI SADRŽAJI</b>			<b>210.000,00</b>	<b>150.000</b>	<b>60.000,00</b>	<b>0</b>	<b>180.000</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>			<b>11.520.000,00</b>	<b>2.010.000</b>	<b>7.010.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.860.000</b>	<b>9.010.000</b>	<b>650.000</b>

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

## PREGLED INVESTICIJA ZA RAZVOJNU ZONU 2 - BAJINA BAŠTA

Investicijski projekat*	Kapacitet / površina	Opis projekta	Procenjeni iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
				Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
<b>SMEŠTAJ</b>	<b>Broj soba</b>								
Hotel Drina	85	Konverzija, 4*	2.000.000,00						
Hotel Belvi	10	Konverzija, 3*	150.000,00						
Odmor na Drini	30	Konverzija, 3*	200.000,00						
Hoteli/pansioni	150	Novi objekti 2-3*	6.000.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>8.350.000,00</b>		<b>8.350.000</b>		<b>2.350.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>
<b>HRANA I PIĆE</b>	<b>Broj objekata</b>								
Restorani sa lokalnom kuhinjom	2	Novi objekti	200.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>200.000,00</b>		<b>200.000</b>			<b>200.000</b>	
<b>ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRASTRUKTURA</b>	<b>Površina / broj</b>								
Interpretacioni centar	2000 m <sup>2</sup>	Novi objekat /Konverzija	2.500.000,00						
Rekreativni park Bajina Bašta	20 ha	Novi objekat	3.000.000,00						
Promenada	9 km		1.500.000,00						
Šetno-biciklističke staze	15 km		1.000.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>8.000.000,00</b>	<b>2.500.000</b>		<b>5.500.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>5.250.000</b>	
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>			<b>16.550.000,00</b>	<b>2.500.000</b>	<b>8.550.000</b>	<b>5.500.000</b>	<b>5.100.000</b>	<b>8.450.000</b>	<b>3.000.000</b>

*Infrastrukturni projekti, programi razvoja konkurentnosti kao i rehabilitacija građevinskog nasleđa užeg centra Bajina Bašta nisu uključeni*

PREGLED INVESTICIJA ZA RAZVOJNU ZONU 3 - PERUČAC

Investicijski projekat*	Kapacitet / površina	Opis projekta	Procenjeni Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
				Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
<b>SMEŠTAJ</b>	Broj soba								
Hotel Jezero	120	Konverzija 4*	4.800.000						
Hoteli / Pansioni	100	Novi objekti	4.000.000						
Vila restoran Drina	10	Konverzija	500.000						
Etno selo Rastište	30	Konverzija	250.000						
Ribarske kućice	24	Novi objekti	720.000						
<b>UKUPNO</b>			10.270.000		10.270.000		5.425.000	2.845.000	2.000.000
<b>HRANA I PIĆE</b>	Broj objekata								
Restorani	5	Konverzija i novi objekti	400.000						
<b>UKUPNO</b>			400.000		400.000		140.000	140.000	120.000
<b>ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRASTRUKTURA</b>	Površina / broj								
Informacioni centar i kontrolno-ulazna tačka NP Tara	3,5 ha	Novi objekti	500.000						
Ribarsko selo	4,5 ha	Novi objekat	500.000						
Inicijalna baza za sportove na Drini	3,5 ha	Novi objekat	300.000						
Punktovi / platforme za ribolov na Drini	9	Novi objekti	1.020.000						
Postojeće ribarske kućice uz jezero		Konverzija	200.000						
Centar za aktivnosti na jezeru:									
Marina	100 vezova	Novi objekat	500.000						
Plaža	500 mesta	Konverzija	50.000						
Water centar (kajakung, veslanje, itd.)		Novi objekat	50.000						
Interpretacioni centar 'Energija Drine'	500 m <sup>2</sup>	Novi objekat	400.000						
Šetna staza uz jezero	3 km		150.000						
Žičara Perućac - Mitrovac			3.000.000						
<b>UKUPNO</b>			6.670.000	4.100.000	550.000	2.020.000	2.295.000	1.375.000	3.000.000
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>			17.340.000	4.100.000	11.220.000	2.020.000	7.860.000	4.360.000	5.120.000

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

## PREGLED INVESTICIJA ZA RAZVOJNU ZONU 4 - KALUĐERSKE BARE

Investicijski projekat*	Kapacitet / površina	Opis projekta	Procenjeni Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
				Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
<b>SMEŠTAJ</b>	Broj soba								
Hotel Omorika	220	Konverzija 4* FS	9.900.000						
Hotel Beli Bor	120	Konverzija 3* Sport Hotel	4.800.000						
Hotel Tara	140	Konverzija 4* Velnes	12.600.000						
Dorí Hotel	180	Novi objekat 3*	11.700.000						
Family Hotel	150	Novi objekat 4*	12.000.000						
MICE / Velnes	180	Novi objekat 5*	18.000.000						
Hoteli / pansioni	160	Novi objekti 3*	9.600.000						
Apartmani (Seoske kuće)	300	Novi objekti	15.000.000						
Planinske kuće (kolibe)	70	Novi objekti	7.000.000						
<b>UKUPNO</b>			100.600.000		100.600.000		34.628.100	35.875.000	30.096.900
<b>HRANA I PIĆE</b>	Broj objekata								
Objekti sa sadržajima pića	6	Novi objekti	1.500.000						
Restorani	8	Novi objekti	3.000.000						
Objekti sa sadržajima za noćni program (noćni klubovi, itd.)	3	Novi objekti	2.000.000						
<b>UKIPNO</b>			6.500.000		6.500.000			2.250.000	4.250.000
<b>ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRASTRUKTURA</b>	Površina / broj								
Poligon za zimске i letnje sportove		Novi objekti	1.000.000						
Cross country staza	15 km	Novi objekti	500.000						
Biciklističko-pešačke staze	50 km	Konverzija	2.000.000						
Heliiodrom/Sletna pista	50x50 m	Novi projekat	50.000						
Golf tereni	60 ha	Novi projekat	5.000.000						
Škola jahanja	2 ha	Konverzija	150.000						
Sportska zona		Konverzija + Novi objekti	4.000.000						
Prepisivačka škola Rača	250 m <sup>2</sup>	Novi objekti	250.000						
<b>UKUPNO</b>			12.950.000	2.300.000		10.650.000	4.750.000	1.380.000	6.820.000
<b>OSTALO</b>	Površina / broj								
Komercijalno-uslužni objekti Planinskog Sela	3000 m <sup>2</sup>		2.400.000						
Ulazni parking prostor/garaža za Planinsko Selo	400 mesta		200.000						
<b>UKUPNO OSTALI SADRŽAJI</b>			2.600.000	0	0	2.600.000	0	1.300.000	1.300.000
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>			122.650.000	2.300.000	107.100.000	13.250.000	39.378.100	40.805.000	42.466.900

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

PREGLED INVESTICIJA ZA RAZVOJNU ZONU 5 - MITROVAC

Investicijski projekat*	Kapacitet / površina	Opis projekta	Procenjeni Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
				Javna	Privatna	Javno - privatna	3 - 4 g.	5 - 7 g.	8 - 10 g.
<b>SMEŠTAJ</b>	Broj soba								
Sportski Hostel 3*	250	Konverzija	7.500.000,00						
Avanturistički / sportski kamp	200	Novi objekat	600.000,00						
Pastirske kolibe Miloševac	100	Novi objekti	5.000.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>13.100.000,00</b>		<b>13.100.000</b>		<b>7.500.000</b>	<b>5.600.000</b>	
<b>ATRAKCIJE I TURISTIČKA INFRASTRUKTURA</b>	Površina								
Avanturistički adrenalin park	5 ha	Novi objekat	1.000.000,00						
Park brdskog biciklizma	500 m <sup>2</sup>	Novi objekat/staze	200.000,00						
Centar za sportove na vodi Zaovine	500 m <sup>2</sup>	Novi objekat	300.000,00						
Ribolovni punkt jezero Zaovine		Novi objekat	70.000,00						
Šetno-biciklističke staze	50 km	Konverzija/nove staze	1.800.000,00						
Rekreativna žičara Tisovo Brdo - Mitrovac		Novi projekat	350.000,00						
Škola jahanja	1 ha	Novi objekat	150.000,00						
<b>UKUPNO</b>			<b>3.870.000,00</b>		<b>1.950.000</b>	<b>1.920.000</b>	<b>2.235.000</b>	<b>1.635.000</b>	
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>			<b>16.970.000,00</b>	<b>0</b>	<b>15.050.000</b>	<b>1.920.000</b>	<b>9.735.000</b>	<b>7.235.000</b>	<b>0</b>

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

### 7.3. Investiciona strategija

Izvođenje Master plana šireg područja NP Tara pretpostavlja efikasnu i generičku investicionu strategiju koja je orjentisana prema internom i eksternom tržištu.

Prema prioritetima predlažemo sledeću strategiju:

#### 1. Pripremne investicije:

- ◆ investicije u detaljnu pripremu projekata s konceptualnim dizajnom po svim razvojnim zonama i prema vremenskim prioritetima;
- ◆ investicije u dodatno potrebnu prostorno-planersku i urbanističku regulaciju;
- ◆ investicije u razvoj kadrova;
- ◆ investicije u interni i eksterni marketing projekta;
- ◆ investicije u započetu i dodatnu turističku i opštu infrastrukturu;
- ◆ ostale moguće javne investicije koje podižu atraktivnost područja za privatne investicije;
- ◆ investicije u dodatne događaje i aktivnosti, a zbog rasta atraktivnosti regije.

#### 2. Privatne i javno/privatne investicije u funkciji podizanja investicionog kapaciteta regije na kraći rok:

- ◆ investicije koje se tiču konverzija nasleđenih objekata povezanih s privatizacijama, kao i manjim lokalnim investicijama oslonjenim na podsticajna sredstva države;
- ◆ investicije u značajnije projekte turističke infrastrukture na platou Tare kao i uz Drinu, a s ciljem podizanja konkurentskog standarda i atraktivnosti područja;
- ◆ investicije u bazičnu urbanu galanteriju, označavanje, parking i druge sadržaje koje podižu nivo komfora boravka u destinaciji.

#### 3. Velike privatne i javne investicije u funkciji podizanja konkurentnosti destinacije

- ◆ sve javne i javno-privatne investicije u atrakcije na Predovom Krstu, Perućcu i niz Drinu, te u Bajinoj Bašti;
- ◆ investicije u ključne smeštajne objekte na Predovom Krstu, Perućcu, Mitrovcu;
- ◆ integralni pristup izgradnji smeštajnih objekata, nekretnina, atrakcija i rekreacione infrastrukture u Kaluđerskim Barama s fokusom na planinsko selo;

Prema tržišnom potencijalu i očekivanim interesima prema pojedinim tipovima investicija, predlažemo sledeću strategiju:

#### 1. Investicije u turističku infrastrukturu i atrakcije:

- ◆ **mala turistička infrastruktura (staze, šetališta, označavanje, opremanje plaža, i sl.):** lokalne javne ili javno/privatne investicije;
- ◆ **tematski park Predov Krst:** NP Tara uz podršku Nacionalnog investicijskog fonda;
- ◆ **interpretacioni centar Tara-Drina u Bajinoj Bašti:** javno/privatno ulaganje opštine i zainteresovanih privatnih subjekata;
- ◆ **ribarsko selo Perućac i celoviti drinski program:** javno/privatno ulaganje DMO Bajina Bašta, opština Bajina Bašta i zainteresovani privatni investitori;
- ◆ **Rekreativni park Bajina Bašta:** javno/privatno ulaganje DMO Bajina Bašta, opština Bajina Bašta, Nacionalni investicioni fond i zainteresovani lokalni mali investitori;

#### 2. Investicije u hoteljerstvo i nekretnine:

- ◆ malo hoteljerstvo na Predovom Krstu, Perućcu, Bajinoj Bašti i Kaluđerskim Barama, posredovati tenderom na regionalnom i nacionalnom tržištu investitora;

- ◆ obnove i rekonstrukcije vezane uz postojeću imovinu smeštajnih kapaciteta vezati uz program privatizacije i u privatizacione tendere uključiti predloge očekivanog razvoja objekata prema Master planu;
- ◆ novu izgradnju u svim klasterima vezati uz detaljne projekte i Master planove s konceptualnim dizajnom svih važnijih integralnih razvojnih projekata;
- ◆ na bazi priređenih izvedbenih projekata i investicionih prospekata, organizovati profesionalnu investicionu konferenciju u Beogradu i eventualno drugim gradovima Srednje Evrope u cilju animacije velikih domaćih i inostranih investitora.

## 7.4. Zaključak

Celoviti i konačni investicioni program vezan uz Master plana šireg područja NP Tara, biće moguć tek nakon prihvatanja ovog ili izmenjenog generalnog koncepta razvoja i provere prostornih mogućnosti pre svega u zonama Kaluđerske Bare, Mitrovac i Predov Krst.

U tom kontesku, biće moguće detaljnije i određenije formulisati količinu i vremenski okvir očekivanih javnih investicija koje su bitne u prvoj razvojnoj fazi, a kao podsticaj malim, srednjim i velikim investicijama privatnog sektora.

Važan sledeći korak, a nakon usvajanja i eventualnih dopuna ovog programa, jeste detaljna konceptualna i programska razrada svih pojedinačnih razvojnih zona, do uključujući izradu konceptualnog dizajna, a u cilju razrade investicionih paketa za tržište investitora.

U tom kontesktu se na prvom mestu aktualizuje pitanje generalnog poslovno-upravljačkog modela projekta i na toj osnovi postavljanje modela projekt menedžmenta.

## 8. POSLOVNO-UPRAVLJAČKI MODEL

### 8.1. Polazne osnove

Pokretanje predloženog razvojnog turističkog projekta na širem području NP Tara povezano je s nužnim uspostavljanjem Poslovno-upravljачkog modela koji bi morao odgovoriti na sve ključne zahteve i preuzeti odgovornost za isporuku poslovne misije projekta prema realno sagledivom vremenu. U tom smislu najmanje se mora preuzeti integralna odgovornost za rešenje sledećih ključnih pitanja projekta:

- dovršiti postojeće i pokrenuti potrebne nove planerske, regulacione i urbanističko/arhitektonske projekte za dogovorene prioritete;
- pokrenuti aktivnosti na privatizaciji objekata u državnom vlasništvu;
- otvoriti proces obrazovanja i podizanja kapaciteta lokalnog preduzetništva u skladu s predloženim programom;
- izvesti program internog marketinga na širem području NP Tara s ciljem senzibilizovanja lokalnog stanovništva o Tari kao budućoj konkurentskoj turističkoj destinaciji;
- obezbediti podršku daljem poslovno-investicionom aktiviranju postojećih investitora/vlasnika na području NP Tara;
- promovisati i privući investitore na domaćem i internacionalnom tržištu kapitala;
- izvesti plan investicija prema realno sagledivim prioritetima;
- izvesti programe konkurentnosti prema realno sagledivim prioritetima;
- izvesti strategiju i programe marketinga destinacije i njenih turističkih proizvoda.

Da bi se mogao formulirati realističan i efikasan poslovno-upravljачki model za ovako značajan projekat, važno je prethodno razmotriti trenutnu strukturu interesnih subjekata na području opštine Bajina Bašta, odnosno

njihove interese, mogućnosti i objektivni kapacitet za preuzimanje investiciono/preduzetničkih i upravljačkih uloga. Pri tome se odmah postavlja ključno pitanje objektivnih mogućnosti lokalne interesne strukture da preuzme rizik za veći ili manji kolač ovog projekta, odnosno da li i koliko postoje poluge i interesi Republike Srbije i spoljnih interesnih subjekata prema ovome projektu.

#### a) Opština Bajina Bašta

Opština Bajina Bašta je s obzirom na nasleđenu privrednu strukturu i zavisnost od energetskog i drvnog kompleksa upućena na otvaranje uslužnog sektora, to jest turizma kao glavne poluge za budući rast ovog sektora. Osim uticaja na prostornu i urbanističku regulaciju, ova opština međutim sa svojim budžetom od 3-4 milijuna evra, nije u stanju vlastitim javnim investicijama pokrenuti razvoj atrakcija i značajnijeg turističkog preduzetništva. U tom kontekstu se uloga opštine vidi pretežno na razvoju urbanih infrastrukturnih i manjih turističkih konkurentskih programa i podsticaja investicijama u samoj Bajinoj Bašti kao budućem centru celovite turističke zone.

#### b) Sportsko-Turistički Centar Bajina Bašta

Ovaj centar pokriva ulogu lokalne turističke organizacije, te obavlja poslove marketinga, razvoja turističkih proizvoda i turističkog posredovanja. Centar se finansira sredstvima opštinskog budžeta, donacijama i sponzorstvima i uglavnom funkcioniše po zakonu o turističkim organizacijama Srbije. Reč je o jedinom turizmu usmerenom javnom lokalnom subjektu kojeg je formirala opština.

Uprava ovog centra je u saradnji s opštinom, Upravom NP Tara i sa Hidroelektranom Perućac bila i glavni inicijator pokretanja ovog Master plana.

Pregledom planova aktivnosti, posebno na planu marketinga, razvoja proizvoda, organizacije događanja i manifestacija te posredničkih i drugih aktivnosti, može se uočiti da Centar postepeno preduzima inicijalne aktivnosti tipične za destinacijsku menadžment kompaniju ovoga područja.

### c) Uprava Nacionalnog parka

Na teritoriju NP Tara (sa sedištem u Bajinoj Bašti ) smešteno je i sedište Uprave Nacionalnog Parka. Dosadašnji odnos Nacionalnog parka prema turizmu je uglavnom bio pasivan, a određeni poslovni objekti u vlasništvu Nacionalnog parka su iznajmljeni. U razgovorima sa Upravom Nacionalnog parka, izražena je spremnost za ozbiljnu podršku projektu, ali uz prehodnu saglasnost nadležnog Ministarstva. Potencijalna uloga NP Tara u ovom projektu treba da ima suštinski karakter na razvoju dodatnih atrakcija, organizovanje sistema za kretanje posetilaca i posebno davanja koncesija za pojedinačne aktivnosti i poslove na osnovu ovog programa.

### d) Uprava Hidroelektrane Perućac

Uprava hidroelektrane Perućac nakon prepuštanja hotela Perućac turističkoj agenciji koja vodi sve slične objekte u sastavu Elektroprivrede Srbije, ima znatno umanjen interes i potencijalni uticaj na razvoj ovog projekta. Postoji, međutim, interes da u okviru zone Perućac ovaj interesni subjekt preduzme određene konkurentne aktivnosti (regulacija plovidbe, označavanje, čišćenje jezera, izgradnja muzeja hidroelektrane, hortikultura, i dr.).

### e) Ministarstvo odbrane

Kao značajan vlasnik objekata (Omorika, Beli Bor i dr.) očekuje se da ovo Ministarstvo u realizaciji ovog projekta neće imati važniju ulogu, osim u početnoj fazi realizacije procesa prodaje objekata.

### f) Grad Beograd

Kao vlasnik omladinskog odmarališta na Mitrovcu, neizvesno je da će Grad Beograd igrati značajniju ulogu u realizaciji dela projekta koji pokriva ovo područje. Verovatnije je očekivati da će Grad Beograd za određeno vreme ovu imovinu prodati.

### g) Lokalna interesna udruženja

Od lokalnih interesnih udruženja, svakako je najvažniji subjekt "Udruženje ribolovaca", a koje ima važnu misiju na razvoju projekta Perućac koje

uključuje sistem drinskih ribarskih punktova. U projektu će određenu, ali manju ulogu imati i lokalno Lovačko društvo. U daljem razvoju projekta, a posebno u internom marketingu, biće neophodno da se uključi i odredi poslovna misija i drugih eventualnih interesnih udruženja na ovom području.

### h) Privatni vlasnici

Osim manjih lokalnih privatnih vlasnika komercijalnih objekata smeštaja, nedavnom kupnjom hotela Drina u Bajinoj Bašti i Tara na Kaluđerskim Barama, u širi je prostor ovog projekta ušao značajan spoljni subjekt koji ima ambicije razvoja i širenja biznisa. Pretpostavljamo da će nakon privatizacije vojnih objekata (Omorika i Beli Bor na Kaluđerskim Barama) u ovaj poslovni prostor ući verovatno još jedan jaki domaći investitor. Na području domaćih malih i srednjih preduzetnika identifikovano je nekoliko igrača za manje projekte. Njih će nakon prezentacije i prihvatanja projekta biti neophodno da se značajnije animiraju.

### i) Vlada Republike Srbije

Vlada Republike Srbije je interesni subjekt u ovom projektu po dva osnova. Prvo, reč je o njenom uticaju preko NP Tara i Hidroelektrane Perućac, a drugo reč je o njenom strateškom interesu za turistički razvoj šireg područja Tare.

U zavisnosti od mehanizmima i sistemskih podsticaja s kojima će Vlada raspolagati, za očekivati je njena važnija uloga u razvoju i promociji ovog izuzetno važnog srpskog turističkog projekta.

## 8.2. Kvalifikacija interesa

Nema nikakve sumnje da svi identifikovani lokalni subjekti imaju zajednički interes za ovaj projekat. Objektivno najveći interes ima sama opština Bajina Bašta, s obzirom na potrebe privrednog rasta, investicija i zapošljavanja. Saglasno ovom interesu deluje Sportsko-Turistički Centar Bajina Bašta kao formalni inicijator Master plana.

Interes je Republike Srbije sadržan u činjenici da je Strategijom razvoja turizma ovo područje označeno kao turistička destinacija s potencijalom za rast ne samo na domaćem već i na inostranom tržištu. Uz interese Republike Srbije valja vezati i interese i eventualne odgovornosti NP Tara i Hidroelektrane Perućac.

Interesi lokalnih investitora su već evidentirani i oni se izražavaju preko ostvarenih preuzimanja, kao i jakom proliferacijom razvoja nekretnina.

Lokalno stanovništvo i uže interesne grupe još nisu dovoljno informisane niti senzibilizovane s ovim projektom, a što je zadatak naredne faze njegovog razvoja.

Uvidom u uloge i mogućnosti dejstvovanja svakog od pojedinačnih lokalnih interesnih subjekata vidljiva je ograničenost finansijskih i upravljačkih kapaciteta. Nadalje, uočavaju se i barijere koje se odnose na brzinu i kvalitet regulacije prostora. Naročito zbog različitih režima i nadležnosti, kao i različitih interesa vezanih uz privatnu izgradnju nekretnina.

Uzimajući sve to u obzir, ovaj projekt pretpostavlja novi i destinacijskom razvoju turizma prilagođen model upravljanja koji ne samo da treba na zajedničkoj viziji harmonizovati i koordinirati interese, nego i na kvalifikovan način u projekat uvući nove i pretežno spoljne interesne subjekte (igrače) uz jaku podršku državnih intervencija.

U tom kontekstu se u nastavku izlaže poslovno-upravljački model koji bi po našem sudu na najbolji način mogao postati uspešna platforma za profesionalan razvoj ovog projekta.

## 8.3. Destinacijska menadžment organizacija (DMO)

Smisao izvođenja ovog projekta jeste efikasno upravljanje procesom investicija, programom konkurentnosti i marketinga prema prethodno izloženom sadržaju. Stoga se zapravo postavlja pitanje vođenja i monitoringa izvođenja ovog Master plana u predloženom vremenskom okviru. Ovo se pak vođenje i monitoring u najvećoj meri svodi na koordinaciju individualnih interesa i odgovornosti za pojedine delove projekta.

U celini gledano, realizaciji predloženog projekta moguće je pristupiti na tri generalna načina:

- a) spontanom delovanjem tržišta i direktnim dogovorima s privatnim investitorima od strane lokalne strukture interesnih subjekata, a u zavisnosti od područja uticaja;
- b) formiranjem lokalne/regionalne razvojne agencije za turizam kao generalnog developera projekta i njegova izvođenja na tržište kapitala; i
- c) prepuštanjem potencijala i resursa projekta eventualnoj nacionalnoj razvojnoj agenciji za turizam s istom poslovnom misijom.

**ad a)** Ovaj model na neki način već funkcioniše posredstvom privatizacionih preuzimanja hotela, a naročito na području razvoja nekretnina. To je, međutim, suboptimalan model jer je spor, jer nije orjentisan razvoju dodanih vrednosti u skladu s potencijalom projekta i konačno jer u svojim manifestacijama negativno utiče na budućnost područja.

**ad b)** Ovaj bi model u slučaju dovoljne lokalne ekspertize i finansijskog potencijala imao jake argumente. Međutim, reč je objektivno manje razvijenom području s nerazvijenim tržištem kapitala i time ograničenim kapacitetom za samostalni razvoj agencije za turizam.

**ad c)** Prepuštanje projekta eventualno organizovanoj Centralnoj razvojnoj agenciji takođe može biti jedna od solucija. Međutim, čak i kada se ovakva agencija formira, ona niti u kojem slučaju neće imati odgovornost za izgradnju celovitog lanca vrednosti buduće turističke destinacije Tara, već eventualno može imati interes za neke lukrativne delove projekta.

Svaki od tri navedena modela ima svoje prednosti, ali je njihov ključni nedostatak to što nemaju pravi odgovor na pitanje koordinacije i optimiziranja interesa individualnih subjekata i samog procesa rasta u skladu sa interesima lokalnog blagostanja.

Reč je, dakle, o centralnom pitanju upravljanja turizmom destinacije koje već duže vreme muči mnoge zemlje i regije, neovisno da li su one u pionirskoj ili zreloj fazi razvoja.

Da bi se dao konačan odgovor na pitanje najefikasnijeg modela upravljanja ovim projektom, a ono u suštini znači iznalaženje optimalnog modela upravljanja destinacijom, neophodno je da prvo postavi pitanje šta je zapravo priroda turističke destinacije:

Reč je u skupu turističkih sadržaja i usluga koji je kao i svaki proizvod namenjen potrošačima sastavljen od multidimenzionalnih atributa. Destinaciju možemo shvatiti i kao amalgam turističkih proizvoda koja nudi integrisano iskustvo potrošačima.

S druge pak strane sve je prisutniji više holistički pristup destinaciji koji je definiše kao lokalitetom koji raspolaze skupom proizvoda i iskustava koji su na kritičan način uslovljeni ulogama kompanija i lokalnih institucija i njihovom spremnosti za saradnjom. Alpe nikad ne bi postale brend da nisu saradivale Francuska, Italija, Austrija i Švajcarska. St. Moritz nikad ne bi postao brend da nisu saradivali privatni i javni subjekti na istoj viziji. I tako redom.

Sve se, naime, više shvata, da tek snažna i profesionalno organizovana lokalna destinacijska menadžment organizacija kao mesto saradnje i optimizacije interesa uključenih subjekata jeste ključ uspeha svake turističke destinacije. Do tog se saznanja došlo na bazi analize i ocene

istorijskog iskustva u turističkom razvoju destinacija (ko je danas uspešan i zašto?). Ovo saznanje je stvorilo potrebu da se nove i u pionirskoj fazi pozicionirane destinacije počinju da organizuju na taj način. Pri tome je manje važno dali je ta organizacije u privatnim, javnim ili privatno/javnim rukama, a što je ovisno o veličini prostora i njegovoj interesnoj strukturi.

U slučaju nove i prazne destinacije koja se tek može razviti, a što je slučaj u nekim američkim, kanadskim ili australskim destinacijama, onda privatni sektor uz pomoć kupnje ili koncesije sam postavlja strukturu i time upravlja putem DMO-a. Međutim u destinacijama koje su naseljene i koje već imaju uspostavljenju interesnu strukturu, pokreće se izgradnja DMO-s od strane zatečenih interesnih subjekata.

Nakon, dakle, višegodišnje evolucije razvoja turističke organizacije mesta i regija, proizlazi da je model destinacijske menadžment organizacije zapravo jedini mogući model organizovanja koji omogućava dugoročan i održiv rast. U tom kontekstu Destinacijska menadžment organizacija ima pet primarnih funkcija i to:

- ◆ ekonomski pokretač destinacije,
- ◆ destinacijski marketer,
- ◆ koordinator uključenih subjekata
- ◆ predstavnik javnosti
- ◆ graditelj lokalnog ponosa

U operativnom smislu, dakle, destinacijska menadžment organizacija spaja ono što je bila njena višegodišnja funkcija eksternog predstavljanja (marketing) s onim što je u novije vreme njena nasušna potreba. Reč je, prema tome, o potrebi razvoja konkurentnosti destinacije, a što se izražava preko uticaja DMO-a na održivi rast i razvoj destinacije.

Stoga je moguće govoriti o njenoj odgovornosti na eksternom i internom planu.

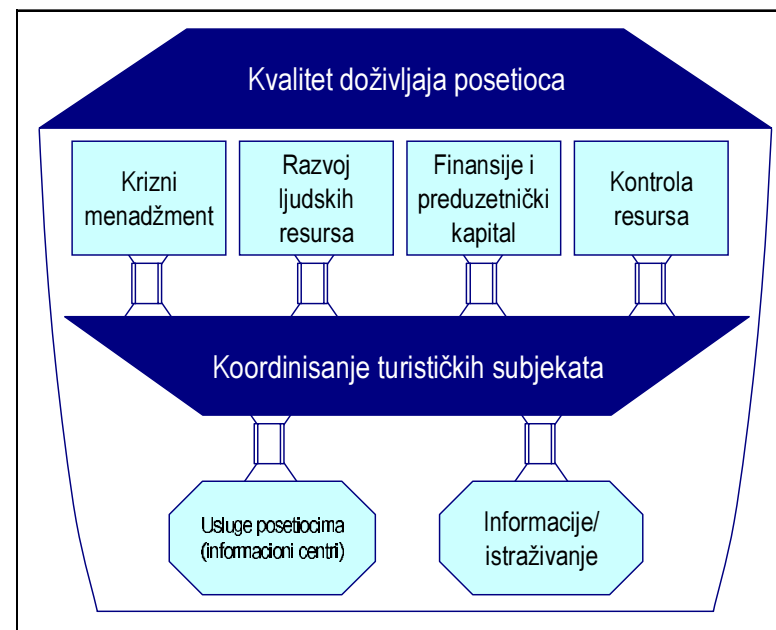
Na eksternom je planu DMO odgovoran da organizuje sve aktivnosti kako bi destinaciju predstavio svetu i u nju doveo goste. Te aktivnosti su dakle usmerene na osobe i institucije izvan destinacije same. U prošlosti je ovu misiju obavljala Turistička organizacija (Nacionalna, regionalna ili lokalna), a kroz svoje različite marketinške aktivnosti. U tom smislu je i u teoriji i u praksi bilo dosta kritika na efikasnost ovih organizacija čije se aktivnosti uglavnom nisu podudarale s realnim stanjem razvoja proizvoda u destinacijama. Postavilo se, naime, pitanje smisla marketinga u uslovima nepostajanja zdrave veze s konkurentskim proizvodima, to jest konceptima razvoja destinacija.

Kako je poznato tipične su eksterne to jest marketinške aktivnosti jednog razvijenog DMO (Turističke organizacije) fokusirane na sledeće:

Šira javnost	Oglašavanje proizvoda/usluga	Oglašavanje proizvoda/usluga a informacijama o cenl	Pitanja putem e-maila
Obezbediti osnovnu prisutnost na Internetu, interakciju i prateće informacije	Objaviti lokalne turističke proizvode i usluge bez cena.	Obezbediti informacije o cenama lokalnih turističkih proizvoda i usluga.	Obezbediti e-mail adresu kako bi se kupcima omogućilo da postave pitanja o Internet stranici, proizvodima, uslugama...
Rezervacije putem e-maila	"On-line" plaćanje	Registracija putem identifikacione šifre	Ostalo
Omogućiti korisnicima usluga da naprave "on-line" rezervaciju, ali se plaćanje izvršava korišćenjem konvencionalnih metoda.	Omogućiti "on-line" kupovinu sa plaćanjem putem kreditne kartice.	Omogućiti svojim korisnicima usluga da putem identifikacijskog korisničkog računa izvrše direktnu kupovinu.	(telefonski pozivi u vezi sa informisanjem, usluge turističkog vođenja, itd.).

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, prilagođeno iz Lu i Lu, 2002

Na internom je planu DMO odgovoran za sve konkurentske aktivnosti unutar destinacije. Drugim rečima, kako razviti infrastrukturu, proizvode, usluge i sistem iskustava, to jest izgraditi željeni turistički profil destinacije. Prema tome, te su aktivnosti usmerene na ličnosti i institucije unutar same destinacije, pa se efikasnost DMO-a pre svega ogleda u njenoj sposobnosti da koordinira interese uključenih subjekata.



Izvor: Horwath Consulting Zagreb, prilagođeno iz Ritchie i Crouch, 2003

Kada se dakle sumira realni sadržaj odgovornosti jednog profesionalnog DMO-a, onda se ključne aktivnosti mogu odrediti kako sledi:

#### **Eksterne destinacijske marketinške aktivnosti:**

- ⇒ Internet marketing
- ⇒ Događaji, konferencije i festivali
- ⇒ Kooperativni programi (kupci i dr.)
- ⇒ Direktna pošta
- ⇒ Direktna prodaja
- ⇒ Prodajni blicevi
- ⇒ Turistički sajmovi
- ⇒ Reklamiranje
- ⇒ Izleti upoznavanja
- ⇒ Brošure i publikacije

#### **Interne destinacijske razvojne (konkurentske) aktivnosti:**

- ⇒ Sistem upravljanja posetiocima
- ⇒ Informacije/istraživanja
- ⇒ Koordinacija turističkih interesnih subjekata
- ⇒ Krizni menadžment
- ⇒ Razvoj ljudskih resursa
- ⇒ Privlačenje finansijskog i ulagačkog kapitala
- ⇒ Zaštita i unapređenje resursa
- ⇒ Izgradnja iskustava za posetioce
- ⇒ Poslovne aktivnosti

Nema univerzalnih pravila o rasporedu i količini pojedinih eksternih i internih aktivnosti, već one zavise od stanja, profila i standarda razvijenosti svake destinacije. Međutim, nezavisno od teze da su zapravo sve aktivnosti podjednako važne, svaka destinacija u zavisnosti od stepena njene zrelosti utvrđuje fokus i rang prioriteta.

Uzimajući to u obzir na primeru turističkog područja NP Tara, izvan svake je sumnje da interne aktivnosti moraju biti u prioritarnom fokusu u periodu od najmanje tri godine do kada se očekuju značajniji pomaci u razvoju

proizvoda i lanca vrednosti ove destinacije, nezavisno od toga što se profesionalne eksterne aktivnosti i dalje moraju da obavljaju.

Na taj smo način došli do našeg konačnog predloga da se za potrebe razvoja turizma NP Tara, a na osnovu ovog Master plana formira Destinacijska menadžment organizacija koja integriše razvojno-konkurentske i marketinške aktivnosti. Ona treba da preuzme ključnu i pokretačku ulogu u razvoju nove moderne faze turizma ovoga kraja.

### **8.4. Predlog za formiranje Bajna Bašta DMO**

Predlažemo formiranje Destinacijske Menadžment Organizacije pod radnim nazivom:

**TARA, Bajna Bašta (nakon procesa brendinga će se utvrditi najpogodnije marketinško ime i slogan)**

**Mogući marketinški nazivi:**

**SVET TARE,  
TARA - DUH PRIRODE,  
VENI VIDI TARA etc.**

- Predlažemo da se ova organizacija formira kao javno-privatna kompanija (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).
- Predlažemo da ostali suvlasnici budu: NP Tara, Hidroelektrana Perućac, nekoliko zainteresovanih privatnih subjekata i svaki sledeći privatni subjekt nakon preostale privatizacije hotela.
- Predlažemo da se ova kompanija formira odlukom Skupštine opštine Bajina Bašta.
- Predlažemo da se DMO/kompanija formira putem organizacionog i pravnog preoblikovanja postojećeg Sportsko-Turističkog Centra Bajina Bašta, te da se postojeći kadrovski i tehnološki potencijal ovog Centra dodatno osposobi za preuzimanje operativnog destinacijskog menadžmenta u skladu sa zahtevima ovog Master plana.
- Predlažemo da se ova organizacija/kompanija ustanovi kao akcionarsko društvo, a zbog potrebe ubrzanog intenziviranja kako razvojnih tako i marketinških aktivnosti.
- Predlažemo da ova organizacija/kompanija prema tome bude glavni promotor i predstavnik interesa razvoja turizma ovog područja na lokalnom, državnom i internacionalnom nivou.
- Predlažemo sledeću organizacionu šemu ove organizacije/kompanije:

NADZORNI ODBOR / VLASNIČKI		PRIORITET DELOVANJA				
DIREKTOR		1	2	3	4	5
<b>Marketing menadžer</b> ←						
Internet marketing						
Događaji, konferencije i festivali						
Kooperativni programi						
Direktna pošta						
Direktna prodaja						
Prodajni blicevi						
Turistički sajmovi						
Reklamiranje						
Ture za familijarizaciju						
Brošure i publikacije						
<b>Menadžer razvoja</b> ←						
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

Po našem saznanju, trenutno je u Centru zaposleno 6 osoba, od koji je jedan deo uključen u sportske aktivnosti (poslovne aktivnosti). U slučaju prihvatanja ovog modela od strane Opštine Bajina Bašta, bilo bi neophodno realno strukturisati operativno-radnu strukturu DMO-a prema planu i prioritetima aktivnosti koje proizlaze iz prihvaćenog Master plana.