



LANAC VREDNOSTI U ANALIZI IZVORA KONKURENTSKE PREDNOSTI DESTINACIJE BANJA DVOROVI

Danica Vuković*

Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija

Apstrakt:

Lanac vrednosti određuje aktivnosti, funkcije i procese koji sprovode turističke kompanije i primenjuje se na konkretnoj destinaciji. Za potrebe analize korišćen je primer banje Dvorovi kao turističke destinacije i banjsko-rekreacioni turizam, kao noseći vid turizma u regionu Semberije i šire severoistočne Bosne. Za korišćenje superiorne vrednosti za turiste i potencijalne turiste, kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je razumevanje lanca vrednosti turizma. Različiti tržišni uslovi nameću različite zahteve konkurentskim turističkim poslovnim subjektima. Zapravo, postoji hijerarhija, prioriteta i željama i opredeljenjima turista koji postaju sve zahtevniji. Zbog toga je važno da turistička kompanija, odnosno turistički subjekti na konkretnoj destinaciji, mogu da ispune zahteve turista i suoče se sa problemima na sve kompleksnijem i specifičnom turističkom tržištu. Turistička kompanija na destinaciji Semberije, odnosno banje Dvorovi trebalo bi da ima takvu hijerarhiju veština koja će joj, u skladu sa njenim lancem vrednosti, obezbediti veću konkurentnu sposobnost, uzimajući u obzir i druge destinacije u BiH i regionu. Izvori konkurentske prednosti na posmatranoj destinaciji su niski troškovi i jedinstvenost, a nalaze se u svim aktivnostima u lancu vrednosti (i primarnim, i u aktivnostima za podršku). U slučaju da turistička kompanija koristi izvor niskih troškova za postizanje konkurentske prednosti, onda je ona okrenuta više ka zadovoljenju zahteva efikasnosti naspram zahteva efektivnosti, dok je situacija obrnuta ukoliko kompanija koristi jedinstvenost za postizanje konkurentske prednosti. Cilj ove kratke analize jeste da se turistička kompanija banje Dvorovi opredeli za jednu od ove dve varijante s aspekta primene lanca vrednosti na ovoj konkretnoj destinaciji.

Ključne reči:

banja Dvorovi,
banjsko-rekreacioni turizam,
lanac vrednosti,
konkurentska prednost.

1. UVOD

Regija Republike Srpske bogata je prirodnim resursima, ima dobar geografski položaj, bogato kulturno i istorijsko nasleđe, postojeću turističku infrastrukturu, poznate turističke proizvode i usluge u pojedinim delovima regije, multietnički karakter regije i različite tradicije, a to sve čini dobre preduslove za razvoj profitabilnih turističkih aktivnosti. I pored toga, turizmu u ovoj regiji nedostaje partnerstava i promocije na tržištu, nedovoljno je putnih veza između turističkih centara, nizak je nivo propratnih usluga, nedostaju obrazovani turistički stručnjaci, nerazvijena je svest o okolini i turizmu kod građana, nizak je nivo promocije domaćeg turizma, u nekim delovima regije je zastarela i prevaziđena turistička infrastruktura.

U severoistočnom delu Republike Srpske, između reka Save i Drine, na udaljenosti od 6 kilometara od Bijeljine, nalazi se banja Dvorovi (Vikipedija, 2015). Banja je formirana posle otkrića termalne vode bušenjem za potrebe istraživanja nafte 1957. godine u Semberiji.

Predmet istraživanja u ovom radu jeste lanac vrednosti u analizi izvora konkurentske prednosti turističke destinacije banje Dvorovi. Motiv rada je unapređenje ponude banjsko-rekreativnog turizma na destinaciji banje Dvorovi.

2. ANALIZA TURISTIČKE PONUDE NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI BANJE DVOROVI

Najveći obim turističkog prometa u Republici Srpskoj, meren brojem noćenja, ostvari se u banjama. Trend rasta obima turističkog prometa je stalan. Počiva na sve kvalitetnijem turističkom proizvodu koji, sem balneofunkcije, čine usluge iz sfere kongresnog, manifestacionog i sportskog turizma (Strategija razvoja turizma u RS, 2009).

Banja Dvorovi je smeštena u severo-istočnom delu Republike Srpske, između reka Save i Drine na udaljenosti od 6 kilometara od Bijeljine. Nadmorska visina banje je 93m, dubina izvora termo-mineralne vode je 1345 m, temperatura vode je 75°C, a voda je natrijumsko-kalcijumsko-hidrokarbonatno-hloridna (Vikipedija, 2015). Banja je formirana posle otkrića termalne vode bušenjem za potrebe istraživanja nafte 1957. godine u Semberiji. Rezultatima testiranja bušotina su potvrđene hipoteze o velikom hidrogeotermalnom resursu na kome banja može planirati svoj intenzivan razvoj. Zacrtnim projektima u banjskom kompleksu, 1981. godine je izgrađen bazen za decu, 1988. godine juniorski bazen za rekreativne potrebe, a nakon toga grade se još dva manja bazena, uz hortikulturno uređenje banjskog prostora. Uz prve banjske sadržaje izgrađen je i restoran „Izvor”.

* danica.vukovic.13@singimail.rs



Godine 1989. izrađena je bušotina dubine od 1.500 m, sa temperaturom vode od 80°C. U toku rata 1993. godine završava se prva faza nove banje Dvorovi sa 42 sobe i svim pratećim sadržajima za fizikalnu i balneoterapiju. Početkom rata u banji se zapošljavaju izbegli i prognani lekari specijalisti za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju, fizioterapeuti i medicinski tehničari, sa drugim osobljem. Prvi pacijenti bili su borci - ranjenici sa teškim povredama, kao i civili ranjeni tokom ratnih operacija. Po završetku rata u banji se i dalje nastavilo lečenje i medicinska rehabilitacija teških ranjenika i drugih bolesnika (Gligić, 2010).

U teškim ekonomskim uslovima i sa drugim brojnim poteškoćama banja je danas funkcionalno opstala i sadržajno obnovljena, za sportske i rekreativne potrebe proširena, razvijajući se, iako sporo, u modernom pravcu, kao zdravstvena, zdravstveno-turistička i sportsko-rekreativna ustanova.

3. ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE BANJE DVOROVI

Destinacija se smatra *lancem*, odnosno nizom povezanih aktivnosti koje su potrebne da bi se stvorila i ponudila na tržištu vrednost koja je superiorna u odnosu na onu koju nudi konkurencija. Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je *razumevanje lanca vrednosti turizma*. To znači da je neophodno identifikovati subjekte i aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i dodavanju vrednosti koja će ličiti na konačnu ponudu određene turističke destinacije (Čerović, 2009).

Lanac vrednosti, sa stanovišta nosilaca turističkog proizvoda, predstavlja koordiniranu aktivnost različitih subjekata od upravljača destinacijom i atraktivnostima, do putničkih agencija i prevoznika, davalaca usluga smeštaja, ishrane, zabave, rekreacije, trgovine, vodiča, proizvodnje i prodaje suvenira i lokalnih proizvoda, bankarskih i menjačkih usluga, održavanja automobila, zdravstvenih usluga, informacione i komunikacione tehnologije i dr., dok sa stanovišta turista, obuhvata različite aktivnosti koje turista obavlja od pripreme za putovanje, preko putovanja i boravka na destinaciji, do povratka kući i naknadne brige o gostu (Jegdić & Marković, 2011).

Analiza lanca vrednosti omogućava razumevanje koliko turistička destinacija dodaje vrednosti proizvodu i uslugama u odnosu na troškove koji su nastali korišćenjem svih potrebnih inputa za njegovu proizvodnju. Dodatna vrednost se može povećati na dva načina (Evans *et al.*, 2005):

1. Smanjujući troškove proizvodnje po jedinici proizvoda/usluge/nije od konkurenata;
2. Menjajući percepciju potrošača vezano za proizvod tako da on bude spreman da plati višu cenu za određeni proizvod, nego za neki drugi njemu sličan.

Postizanje konkurentske prednosti analiziraćemo preko *Porterovog* koncepta lanca vrednosti. Sl. 1 pokazuje *Porterov* koncept lanca vrednosti.

Analiza banjskog turizma u Republici Srpskoj (Strategija razvoja turizma u RS, 2009).

Stanje i problemi:

- ◆ po osnovu broja noćenja na drugom mestu,
- ◆ znatno veći broj domaćih u odnosu na strane goste,
- ◆ kvalitet turističkog proizvoda relativno zadovoljava,
- ◆ posećenost tokom čitave godine,
- ◆ mali broj hotela visoke kategorije i sa većim smeštajnim kapacitetima, izuzev Banje Vrućica,
- ◆ jednoobrazan turistički proizvod /uglavnom zdravstveni turizam

Neophodne mere:

- ◆ promovisati banje kao kao destinacije zdravstvenog, kongresnog, rekreativnog turizma
- ◆ obogatiti turistički proizvod sekundarnim motivima /sport, zabava, odmor, rekreacija, gastronomija.../
- ◆ podstaći ulaganja u proširenje smeštajnih kapaciteta i sadržaja turističkog proizvoda

Ciljne banje:

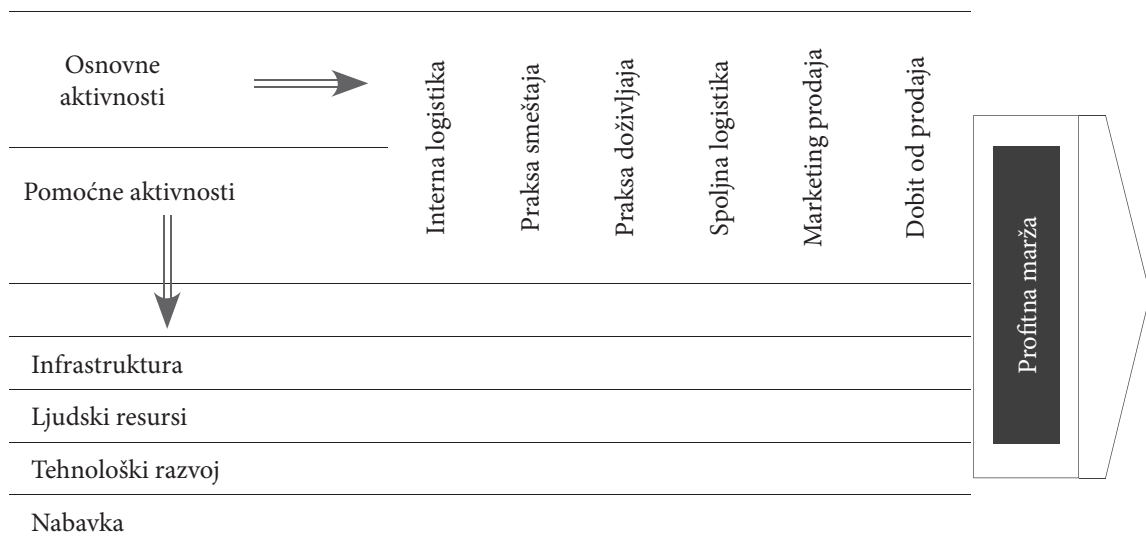
- ◆ sve

Ciljna tržišta:

- ◆ Primarno - domaće
- ◆ Sekundarno - Srbija, Crna Gora, Slovenija, Hrvatska
- ◆ Tercijarno - Austrija, Italija, Nemačka

Tržišni segmenti:

- ◆ Individualni /zdravstvo, *wellnes*/
- ◆ Parovi sa decom /zdravstvo, *wellnes*, izlet.../
- ◆ Parovi bez dece /zdravstvo, *wellnes*/



Slika 1. Lanac vrednosti turističkih destinacija

Izvor: Porter (1990, str. 33)



- ♦ Grupe /veće i manje/ kongresi, skupovi, edukacija, wellness, fitness.../

Marketing:

- ♦ Promocioni paketi, publicitet, publikacije, internet stranica...

Kanali distribucije:

- ♦ Mediji, agencije, turoperatora, hoteli, globalni rezervacioni sistemi, sajtovi destinacija.

Podaci o turističkom prometu (broj dolazaka i noćenja turista) prikupljeni su redovnim mesečnim izveštajem (obrazac TU-11). Izveštaji se sastavljaju na osnovu evidencija u knjigama gostiju, pružanja smeštajnih usluga turistima ili samo posreduju u pružanju tih usluga.

Tabela 2. Broj dolazaka i noćenja turista u Republici Srpskoj

Godina	Ukupno	Banjska mesta
2005.	397 976	169 189
2006.	489 441	199 245
2007.	561 995	220 740
2008.	625 842	237 400
2009.	564 091	189 080
2010.	577 802	223 188
2011.	614 637	259 095
2012.	629 648	256 700
2013.	629 663	225 400

Izvor: Republički zavod za statistiku RS (2009, 2014)

Konkurentnost regionalne turističke ponude, turistički prihodi i zaposlenost u regiji mogli bi se povećati pripremom dobre strategije za razvoj turizma, kompletiranjem takve turističke ponude sa proizvodima i uslugama po kojima će regija biti prepoznatljiva, poboljšanjem aktivnosti marketinga, poboljšanjem kvaliteta turističkih usluga, uređenjem i unapređenjem postojeće i razvojem nove infrastrukture, razminiravanjem turističkih lokacija koje su bile zahvaćene ratnim dešavanjem, unapređenjem smeštajnih i hotelskih kapaciteta, izgradnjom infrastrukture neophodne za potrebe izvorišta termo-mineralnih voda, uređenjem rečnih obala i jezera, zaštitom prirodnog i kulturnog nasleđa.

Lokacija turističke destinacije banja Dvorovi je izuzetno povoljna, jer se nalazi pored regionalnog puta koji ide od granice sa Srbijom, od Rače prema Bijeljini, u srednjem delu Semberije, najbogatijem poljoprivrednom području Republike Srpske. Banjski kompleks od nekoliko desetina hektara zemlje, odvojen je od puta hortikulturno uređenim površinama, gde se nalazi i glavni izvor lekovite vode.

Izgrađeni hotel "Sveti Stefan", ima 43 dvokrevetne i trokrevetne sobe i 2 apartmana. Hotel poseduje kongresnu salu, a u sklopu banjskog kompleksa nalazi se restoran "Izvor" kapaciteta 400 mesta.

Tabela 1: Stanje infrastrukture banje Dvorovi

Smeštajna infrastruktura	Ukupan broj kreveta	Broj smeštajnih jedinica	Apartmani
Banja Dvorovi	125	43	2

Izvor: Strategija razvoja turizma Republike Srpske za period 2010-2020. godine (2009, str.47).

Prema podacima sakupljenim metodom ankete, banja Dvorovi trenutno ima 84 radnika, od kojih je 76 u stalnom radnom odnosu, a 8 na određeno vreme.

Rukovodstvo banje Dvorovi nema marketinški plan i ne popunjava postojeće kapacitete. Kapital banje Dvorovi iznosi 5,2 miliona KM, a ima dug od 1,2 miliona KM. Banja se oslanja velikim delom na sporazum sa Fondom zdravstvenog osiguranja Republike Srpske, a trebala bi da se uključi u tržišnu utakmicu i predstavi na regionalnom i evropskom tržištu.

Što se tiče tehnološkog razvoja, banja Dvorovi ne prati savremene tokove i stanje u vezi sa tehnologijama i tehnološkim rešenjima, tehnološkim projektima i programima. Takođe, nerazvijeni su poslovi planiranja, organizovanja izgradnje i organizovanja održavanja koji se odnose na podršku informaciono-komunikacionih funkcija. S obzirom da nema svoj veb-sajt, banja nema svoju internet promociju, ne podržava *online booking*, otežana je dostupnost informacija potencijalnim turistima, kako o banji tako i o proizvodima koje ona nudi, otežana je komunikacija sa putnim agentima i slično.

Trenutno se menja pravna forma banje, tako da će biti preregistrovana iz javne ustanove u akcionarsko društvo, čime se stvaraju pravni uslovi za dokapitalizaciju, što bi znatno ojačalo turističku ponudu Semberije. Kompleks banje Dvorovi ima ambiciozan plan izgradnje akva-parka, spa-centra i novog hotela za čiju je realizaciju potrebno 14,5 miliona KM.

Banjsko-rekreativni centar Dvorovi trebalo bi da ime sledeće sadržaje: komforne smeštajne kapacitete, ugostiteljske kapacitete ishrane, rekreativno-zdravstvene sadržaje, trgovačko-prodajne kapacitete, rekreativno-sportske objekte, objekte za zabavu i parkiralište. Sve to otvara širok prostor investicionog ulaganja.

Dakle, svako unapređenje u lancu vrednosti smanjuje operativne troškove i podiže vrednost prihvatljivosti za turiste, što indirektno povećava konkurentnost. Upravo ova interakcija i međuzavisnost različitih učesnika i njihovo zajedničko delovanje ključ je uspeha svake destinacije.

ZAKLJUČAK

U današnje vreme, internet predstavlja bitnu pokretačku snagu koja ima snažan uticaj na način na koji preduzeće postiže konkurentsku prednost, jer dovodi do sniženja troškova obavljanja aktivnosti u lancu vrednosti i omogućava diferenciranje. Predlažemo efektivnije i efikasnije korišćenje informacionih sistema, koji bi se u nedostatku sredstava mogli instalirati po osnovu donacija odobrenih iz fondova EU.

Potom, predlažemo komplementarnost ponude sa ostalim mikro-destinacijama, a po osnovu diversifikacije turističkog proizvoda, sa jedne strane i podizanja nivoa kvaliteta ljudskih resursa, sa druge strane. Takođe, osim pridobijanja drugih potencijalnih turista na ovoj destinaciji, neophodno je poraditi na lojalnosti dosadašnjih turističkih potrošača, odnosno zadržati postojeći obim potrošnje „starih gostiju“, a potom obezbediti povećanje obima potrošnje po osnovu priliva novih gostiju.

Takođe, važno je da istaknemo značaj prevencije. Dakle, ljudi ne moraju biti bolesni da bi otišli u banju da se leče. Svi programi u banji mogli bi da se koriste preventivno, da se tokom boravka u banjama ne vrši samo proces rehabilitacije, već da se pacijenti podučavaju novom načinu života.



U banjsko-rekreativnom turizmu neophodno je više elemenata turističke ponude, koja mora biti kvalitetnija, kompletnija i sa kvalitetnom medicinskom uslugom iz oblasti rehabilitacije i prevencije. Smatramo da je potrebno da se turistička kompanija banje Dvorovi opredeli za postizanje konkurentske prednosti koristeći prvo izvor niskih troškova, da bi privukla turiste, a zatim da iskoristi svoju jedinstvenost, da bi ih zadržala i dalje povećavala broj svojih posetilaca.

LITERATURA

- Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2005). *Strategic management for travel and tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gligić, P. (2010). *Upravljanje turističkom destinacijom i njeno tržišno pozicioniranje na primjeru regije Sjeveroistočna BiH*. Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu.
- Jegdić, V., & Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Univerzitet Edukons, Fakultet za sport i turizam.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2009). Statistički bilten broj 5, *Ugostiteljstvo i turizam*. Banja Luka: Republički zavod za statistiku.
- Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2014). Statistički bilten broj 10, *Ugostiteljstvo i turizam*. Banja Luka: Republički zavod za statistiku.
- Strategija razvoja turizma u RS. (2009). *Strategija razvoja turizma u RS od 2010-2020*. Preuzeto 25. avgusta 2015 sa http://laktasiturizam.org/sajt/doc/Zakonska-regulativa/Strategija_razvoja_turizma_u_RS_od_2010-2020.pdf
- Vikipedija. (2015). *Banja Dvorovi*. Preuzeto 25. avgusta 2015 sa [https://sr.wikipedia.org/sr-el/Banja Dvorovi](https://sr.wikipedia.org/sr-el/Banja_Dvorovi)

THE ROLE OF VALUE CHAIN IN ANALYSING THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SPA DVOROVI

Abstract:

The value chain determines activities, functions and processes performed by travel agencies and is applied to a specific destination. The spa Dvorovi is covered in the analysis, as a tourism destination and spa-recreational tourism, as the prevailing type of tourism in the region of Semberija and north-east Bosnia. In order to use the superior value for tourists and potential tourists, it is necessary to understand the value tourism chain as the basis for creation of competitive advantage. Different market conditions impose diverse demands to competitive tourism business subjects. Actually, there is a hierarchy, priorities concerning the wishes and preferences of tourists, who are becoming increasingly more demanding. Therefore, it is important that a travel company, *i.e.* travel subjects on a concrete destination can fulfill tourist demands and face the issues on an increasingly complex and specific tourism market. A travel company operating on the destination of Semberija, *i.e.* the spa Dvorovi should have such kind of hierarchy of skills that will, according to its value chain, provide greater competitiveness, taking into consideration other destinations in Bosnia and Herzegovina, and the region. The sources of competitive advantage on the observed destination are low expenses and originality, and they can be found in all activities in the value chain (both primary and support activities). In case that the travel company uses the source of low expenses to achieve the competitive advantage, then it is directed more towards satisfying the efficiency requirement versus effectiveness requirement, while the reverse situation is observed when the company uses originality to achieve the competitive advantage. The aim of this short analysis is to enable the travel company of the spa Dvorovi to choose one of these two options from the aspect of application of value chain on this concrete destination.

Key words:

spa Dvorovi,
spa-recreational tourism,
value chain,
competitive advantage.