



## SWOT ANALIZA TURIZMA U BUKOVIČKOJ BANJI (ARANĐELOVAC)

### SWOT ANALYSIS OF TOURISM IN BUKOVICKA SPA (ARANDJELOVAC)

Mirjana Alošević, Nada Lukić<sup>1)</sup>

**Rezime** Arandjelovac-grad u podnožju Bukulje, ima viševjekovnu tradiciju u turizmu. Duh turizma se mogao osetiti u svakom od građana ovog malog grada koji se nalazi u samom srcu Šumadije. Vreme, neulaganje u dalji razvoj, ali pomalo i nebriga svih u Arandjelovcu, su doveli do toga da turizam ne ide uzlaznom, već silaznom putanjom. Međutim, zahvaljujući pojedincima – entuzijastima počelo se uticati na svest sugrađana, počelo se sa ulaganjima, iznalaze se mogućnosti za donacije, tako da se već vide promene na bolje u mnogim segmentima.

**Gljučne reči:** Viševjekovna tradicija u turizmu, promena svesti, početak ulaganja

**Summary:** Arandjelova-a small town at the foot of Bukulja mountain has century old tradition in tourism. The spirit of tourism is in the air and can be felt in all inhabitants of this small community in the very heart of Sumadija region. Long lasting lack of investments and slight negligence of all responsible people in Arandjelovac have caused the tourism not only to be undeveloped but getting worse. Thanks to some individuals-enthusiasts, the way of thinking has changed and the investments, started. The possibilities for the investors have been created and the changes are visible in many segments.

**Key words:** century old tradition, changes in the mind of people, starting of investments

## 1. UVOD

Imajući u vidu stanje turizma u Arandjelovcu tj. Bukovičkoj Banji, šanse koje ima naša zemlja za dalji razvoj, dajemo pregled tj. analizu trenutnog stanja turizma u gradu pod Bukuljom. Činjenicu da se za samo pet godina broj inostranih i domaćih posetilaca u Srbiji udvostručio, ne smemo prenebrežnuti. Takođe je jako bitan podatak da je turizam postao jedna od najsnažnijih privrednih grana u svetu. Izolacija i krize nam ne smeju biti razlozi za pravdanje postojećeg stanja u kome se naš turizam nalazi.

Da bi se sagledalo postojeće stanje turizma u Bukovičkoj Banji i utvrdili pravci poboljšanja Turistička organizacija Arandjelovca (TO AR) sprovela je SWOT analize.

Za SWOT analize uzeta su u razmatranje sledeća područja (odnosno ključni čionoci):

1. Opšta infrastruktura i saobraćaj,
2. Turistički proizvod u užem smislu (prirodni i kulturni resursi i atrakcije, turistička infra i suprastruktura),
3. Ljudski resursi i tržište rada,
4. Odnosi sa drugim javnim i privrednim sektorima i
5. Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma.

## 2. PRIKAZ SWOT ANALIZI

U narednim tabelama dat je prikaz SWOT analizi razmatranih područja.

**Tabela 2.1 - Opšta infrastruktura i saobraćaj**

<b>STRENGTHS (PREDNOSTI)</b>	<b>WEAKNESSES (SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sredokračić puteva(BG/KG)</li> <li>• Rekonstruisan veći deo putnih pravaca</li> <li>• Kontinualna energetska snabdevenost (struja/voda)</li> <li>• Sistem zaštite životne sredine</li> <li>• Razvijena bazična telekomunikaciona mreža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak evropskih putnih koridora</li> <li>• Zastareli autobuski vozni park</li> <li>• Nepostojanje železničkog saobraćaja</li> <li>• Zastarela vodovodna i kanalizaciona mreža</li> <li>• Tehnološka zastarelost kapaciteta za distribuciju električne energije</li> <li>• Nedostatak i zastarelost turističke signalizacije</li> <li>• Nepostojanje parking prostora</li> <li>• Neprimenjivanje zakona i kaznene politike (zaštite životne sredine)</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (ŠANSE)</b>	<b>THREATS (OPASNOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekti regionalnih i evropskih koridora (u toku)</li> <li>• Interes za ulaganje u infrastrukturu (strani kapitala)</li> <li>• Zainteresovanost Vlade za rekonstrukciju železničke mreže</li> <li>• Pad cena telekomunikacione i informatičke infrastrukture</li> <li>• Razvijeni standardi infrastrukture i saobraćaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak lokalnih izvora finansiranja infrastrukture i saobraćaja</li> <li>• Smanjena lojalnost ino i domaćih gostiju zbog lošeg iskustva (nepostojanje standarda u kvalitetu usluga)</li> <li>• Gubitak tržišta zbog adaptacije 2 hotela</li> </ul>

**Tabela 2.2 - Turistički proizvod u užem smislu**

<b>STRENGTHS (PREDNOSTI)</b>	<b>WEAKNESSES (SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Građani opštine (gostoljubivi i otvoreni)</li> <li>• Rastuća ponuda dodatnih sadržaja</li> <li>• Bogatstvo mineralnih izvora i tradicija banje</li> <li>• Netaknuta priroda i bogatstvo ruralnog područja</li> <li>• Izuzetno kulturno-istorijsko nasleđe kraja</li> <li>• Gastronomija (lokalna šumadijksa)</li> <li>• Postojanje viševjekovne tradicije u kulturi ugostiteljstva i restoraterstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljna zaštite i održavanje resursa</li> <li>• Nepostojanje zaštićenih prostora</li> <li>• Nepostojanje prostorno-urbanističkih planova</li> <li>• Nedostatak inicijalne infrastrukture za izgradnju novih objekata za smeštaj</li> <li>• Divlja izgradnja u gradskim i prigradskim područjima</li> <li>• Nedostatak smeštajnih kapaciteta internacionalnog kvaliteta</li> <li>• Nepostojanje novih turističkih atrakcija</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (ŠANSE)</b>	<b>THREATS (OPASNOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivno mišljenje o Srbiji u celini na ino tržištu</li> <li>• Primena novina u turističkom poslovanju</li> <li>• Očekivana pozitivna reakcija ka novoj/nepoznatoj ino-destinaciji</li> <li>• Segmentacija godišnjih odmora na češće i kraće boravke u novoj destinaciji (drugi godišnji odmor)</li> <li>• Ubrzana privatizacija i stabilnost turističkih preduzeća</li> <li>• Uslovi za razvoj zdravstvenog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opadanje kvaliteta i gubljenje lokacija za turistički razvoj</li> <li>• Brz razvoj konkurencije banjskih destinacija</li> <li>• Izostanak interesa lokalnih i drugih ulagača u turizam Arandelovca</li> <li>• Nedostatak profesionalno obikovanog proizvoda za strane turiste</li> </ul>

**Tabela 2.3 - Ljudski resursi i tržište rada**

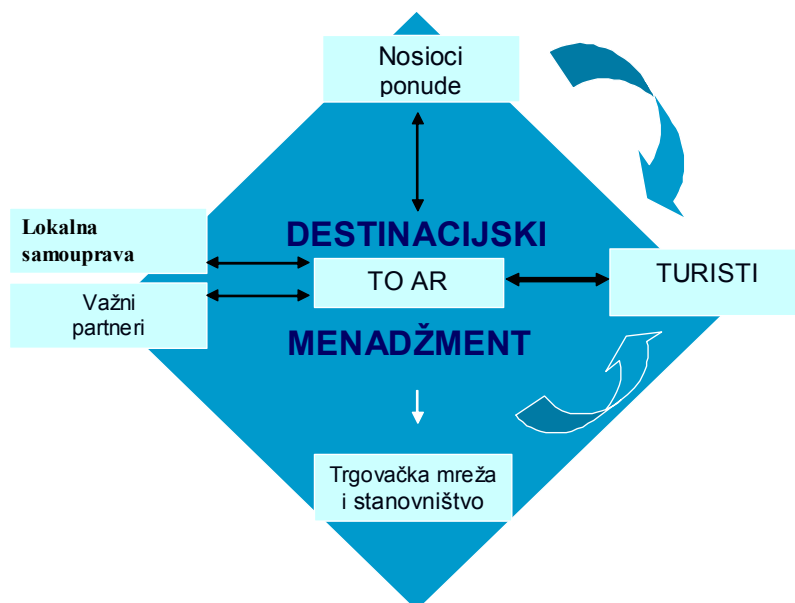
<b>STRENGTHS (PREDNOSTI)</b>	<b>WEAKNESSES (SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan stav građana prema turizmu</li> <li>• Tradicionalno pozitivan mentalitet i sklonost ka kvalitetu turističkih usluga</li> <li>• Reforme u sistemu obrazovanja (novi smerovi u Ekonomsko-Ugostiteljskoj školi)</li> <li>• Postojanje visokoškolskih ustanova (državnih i privatnih) na nivou Srbije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljna informisanost o ekonomski pozitivnim stranama razvoja turizma</li> <li>• Nedostatak menadžera u turizmu</li> <li>• Nedostatak kadrova za nova zanimanjima(animatori,rekreatori,vodiči)</li> <li>• Nedostatak novih radnih mesta u turizmu grada</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (ŠANSE)</b>	<b>THREATS (OPASNOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnost stranih fondova za obrazovanje i razvoj kadrova</li> <li>• Primena evropske regulative rada i politike zapošljavanja</li> <li>• Zainteresovanost stranih institucija za obrazovanje u turističkom sektoru</li> <li>• Dostupnost interneta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivo usluga izuzetno nizak/delimično nezadovoljstvo korisnika prisutno</li> <li>• Nepostojanje rasta produktivnosti</li> <li>• Gubljenje stečenih pozicija arandelovačkog turizma</li> </ul>

**Tabela 2.4 - Odnosi sa drugim javnim i privrednim sektorima**

<b>STRENGTHS (PREDNOSTI)</b>	<b>WEAKNESSES (SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdrava i kvalitetna seoska hrana</li> <li>• Postojanje kulturnih manifestacija (Sretenje, mermer i zvuci, ulične, Vaskršnje manifestacije)</li> <li>• Izjašnjavanje Skupštine za prioritetnu ulogu turizma</li> <li>• Podrška JP grada radu TO Arandelovca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje domaćinstava u seoskom turizmu</li> <li>• Nedovoljna saradnja sa pratećim institucijama u gradu</li> <li>• Nesprovođenje politike zaštite kulturnih i prirodnih dobara banje</li> <li>• Slaba prisutnost institucija kulture u turističku ponudu</li> <li>• Proizvodnja i ponuda suvenira</li> <li>• Nedostatak saradnje preduzetnika MSP-a</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (ŠANSE)</b>	<b>THREATS (OPASNOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zainteresovanost seoskih domaćinstva za bavljenje turizmom</li> <li>• Inicijative za propratnu turističku ponudu (proizvodnja suvenira, radinost i sl.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak nivo ponude i delimično nezadovoljstvo korisnika</li> <li>• Nepostojanje rasta u delatnostima komplementarnim turizmu</li> <li>• Gubljenje pozicije sa konkurencijom</li> </ul>

**Tabela 2.5 - Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma**

<b>STRENGTHS (PREDNOSTI)</b>	<b>WEAKNESSES (SLABOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojanje osnovne institucionalne baze (povelja o turizmu kao prioritetu, Zakon u turizmu)</li> <li>• Postojanje turističkog servisa u banji</li> <li>• Postojanje svesti o problemima u turizmu banje</li> <li>• Interes grada prema turizmu (kao grani prihoda)</li> <li>• Rastući rejting TO u rehabilitaciji turizma</li> <li>• Podrška na inicijativu za izradu Strategije razvoja</li> <li>• Postojanje dokumentacije o turističkim resursima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno prihvatanje vizije razvoja turizma grada</li> <li>• Nedostatak saradnje sa institucijama u regionu</li> <li>• Investicije u turizmu</li> <li>• Nerazumevanje o značaju podrške potencijalnim investicijama</li> <li>• Neregulisani imovinsko-pravni odnosi (denacionalizacija)</li> <li>• Podrška kredita u bankarskom sistemu</li> <li>• Nekoordinacija sektora za podršku u dobijanju kredita u privatnom sektoru</li> <li>• Dug proces u dobijanju dozvola (administracija)</li> <li>• Nedostatak opšteg sistema kvaliteta u upravljanju</li> <li>• Opšta regulativa u turističkom sektoru</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (ŠANSE)</b>	<b>THREATS (OPASNOSTI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interes i podrška Republike za razvoj turizma u unutrašnjosti</li> <li>• Lako dostupni modeli i iskustva u organizaciji i upravljanju turističkim resursima</li> <li>• Regionalizacija i priključenje EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak nivo svesti građana prema javnim dobrima i interesima</li> <li>• Teškoće u dogovoru o prioritetima u razvoju turizma</li> <li>• Loš početak i iskustva oko privatizije u turizmu</li> </ul>



**Slika 1 - Primarni subjekti u turističkoj ponudi**

Iz prethodnih tabela se može zaključiti da je mnogo slabosti i opasnosti, ali takođe i mnogo prednosti i šansi.

Dobar znak je veći broj prednosti nego pretnji iz okruženja (ovde se misli na konkurenciju u zemlji, a posebno u inostranstvu).

Pretnje iz okruženja su izuzetno velike, tim pre što je konkurencija daleko odmakla u odnosu na nas (veći broj zemalja je prošao period tranzicije i pridruženja EU), kao i konkurencija ostalih destinacija u zemlji koje su odmakle u razvoju turizma (razlog: trenutno nepostojanje hotelskih kapaciteta-zbog rekonstrukcije, samim tim izostanak posetilaca/turista u Bukovičkoj Banji).

Problemi koji su izraženi, pre svega, na lokalnom nivou mogu da se lako reše uz koordinaciju, saradnju i međusobno poverenje. Obavezno bi trebalo uskladiti interese svih subjekata koji čine turističku ponudu Arandjelovca, iz čega će proizići poboljšanje kvaliteta u poslovanju, a samim tim i ekonomskog prosperiteta lokalne zajednice, privatnih preduzeća i pojedinaca. Značajnu ulogu u ovome ima TO AR, koja zauzima centralno mesto u koordinaciji i povezivanju subjekata turističke ponude (slika 1).

### 3. STRATEŠKE PREDNOSTI I NEDOSTACI ARANĐELOVCA

Radi nalaženja puta da turizam postane prioritet u Arandjelovcu, trebalo bi sagledati sve strateške prednosti, kao i slabosti (nedostatke).

#### 3.1 Strateške prednosti Arandjelovca

Analize pokazuju da Arandjelovac (sa okolinom) ima mnogobrojne strateške prednosti/šanse na nivou Srbije, ali i balkanskog regiona.

Danas se svetska konkurencija u turističkoj branši ne rukovodi samo kriterijumima proizvoda i kvalitetima turističke ponude, već i pre svega stvaranju i unapređenju dugoročnih strategija. Ovo bi se pre svega trebalo da odnosi na stvaranje različitih, "jedinstvenih" proizvoda koji određenu destinaciju čine potpuno različitom u odnosu na konkurenciju. Ovakav pristup, pored postojećih resursa garancija su uspeha u budućnosti.

Koji su to strateški potencijali Arandjelovca/Bukovičke banje, pokušaćemo da prikazemo kroz prizmu Turističke organizacije:

- pozitivan odnos sugrađana prema turizmu (jednoglasno je turizam proglašen za prioritetnu granu privrede u skupštinskoj proceduri),
- geostrateški položaj grada je izuzetno bitan, imajući u vidu da se nalazi na sredokračić puteva Beograd/ Kragujevac (blizina od Beograda 75 km, od Kragujevca 56 km),

- izuzetno velik potencijal mineralnih voda na području čitave opštine, kvaliteta koji se može meriti sa najpoznatijim mineralnim vodama u svetu i već stvoren brend,
- bogata nalazišta belog mermera, jednog od najznačajnijih u svetu (po kvalitetu i lepoti se poredi sa mermerom iz Karare u Italiji, mnogobrojne građevine u svetu su obložene, popločane ili imaju skulpture od ovog mermera),
- nalazišta lekovite gline, koja ima sastav kao i mineralna voda i vekovima se koristi u terapeutske svrhe,
- netaknuta priroda, trebalo bi imati u vidu da Arandjelovac nije ni imao velike industrijske konglomerate koji zagađuju prirodu; bogatstvo zelenih oaza (Bukulja, park Bukovičke Banje, jezero Garaši, Venčac),
- kulturno-istorijska baština izuzetno bogata (Orašac - I srpski ustanak, Oplenac -dinastija Karađorđevića, Risovačka pećina-nalazište iz doba paleolita, "Staro Zdanje"- zadužbina Obrenovića, manastiri u podnožju Rudnika-Voljavča, Nikolje, Blagoveštenje),
- duhovno stvaralaštvo: Smotra "Mermer i zvuci", vinska tura – Vinča, sabori narodnog stvaralaštva, Festival knjige.

#### 3.2 Strateški nedostaci Arandjelovca

Ukoliko želimo da vratimo staru slavu koji je Arandjelovac vekovima uživao, ali i da stvorimo bolje preduslove za dalji napredak, moramo biti svesni svojih grešaka i nedostataka. Ovde se misli, pre svega, da nije dovoljno samo doneti skupštinsku odluku da je turizam prioritet, već to dokazati i akcijama i potezima. Ovaj proces se mora odnositi na sve sugrađane, svi aktivno moraju u tome učestvovati i na tome dalje raditi. Podrška osnovnim nosiocima turističke ponude grada je više nego bitna, a misli se na Turističku organizaciju, hotelijere, restoraterne, institucije koji su nosioci kulturno-zabavne delatnosti.

Pregled nedostataka turizma u Arandjelovcu:

- ugled koji je banja imala više ne postoji, mora se raditi od početka (brend se polako gubi),
- izuzetno nizak budžet Turističke organizacije koji se iz opštinskog budžeta odvaja za promotivnu delatnost,
- nepostojanje Strategije razvoja (samim tim i vizije daljeg razvoja),
- nedovoljna saradnja opštinskih organa sa republičkim institucijama, krivica obostrana, samim tim i nedostatak mogućnosti za dalji razvoj,
- neprimenjivanje zakona u komplementarnim delatnostima (zaštite ekoloških resursa, komunalne infrastrukture i kaznene politike u

- ovom delu, divlja izgradnja/ nepostojanje prostorno-urbanističkih planova),
- putna infrastruktura jako loša (jedan deo putnih pravaca je rekonstruisan),
- komunalna i slična infrastruktura jako loša ("divlja"),
- nedostatak profesionalnog kadra u branši (menadžera, animatora, rekreatora, licenciranih vodiča, lokalnih vodiča).

#### 4. POBOLJŠANJE POSTOJEĆEG STANJA

Radi poboljšanja postojećeg stanja turizma treba iskoristiti prednosti i šanse, a smanjiti slabosti i pretnje.

***Pravci "iskorišćenja" i unapređenja prednosti i šansi su:***

##### 1. pozitivan odnos sugrađana prema turizmu

- organizovanje tematskih tribina,
- organizovana gostovanja u medijima (predstavnicima Ministarstava, Udruženja i sl.),
- organizovanje različitih manifestacija koje bi popularisale turizam,
- uvođenje olakšica u dobijanju dozvola za gradnju, rekonstrukciju objekata,
- uvođenje određenih budžetskih sredstava (kredita ili subvencija) za razvoj turizma u privatnom sektoru,

##### 2. geostrateški položaj grada

- ostvariti kontakte sa ministarstvima: za kapitalne investicije, finansija, radi realizacije projekta KORIDOR 10 koji bi omogućio lakšu putnu komunikaciju,
- sve puteve u opštini rekonstruisati sa odgovarajućom dodatnom putnom i turističkom infrastrukturom,
- obeležiti signalizacijom putokaze prema Arandelovcu,

##### 3. veliki potencijal mineralnih voda

- bolje iskorišćenje već postojećih izvora,
- bolja promocija,
- uređenje/adaptiranje izvora u parku Bukovičke banje,
- rekonstrukcija i opremanje Specijane bolnice,
- vraćanje starog sjaja Smotri "Mermer i zvuci" kroz učešće cele lokalne zajednice,
- rekonstrukcija, obeležavanje i promocija već postojećih skulptura u parku banje,
- štampanje publikacija koje promovisu vrednost i kvalitet venčačkog mermera,

##### 5. nalazišta lekovite gline

- organizovanje edukativnih tematskih seminara,

- organizovanje zabavnih manifestacija radi promocije,
- izdavanje brošura koje promovisu kvalitet i lekovitost gline,
- 6. netaknuta priroda
- razvoj ruralnog turizma (već započeti sastanci i sprovede se ankete),
- organizacija jednodnevnih i vikend boravaka u gradu i okolini,
- popularizacija parka, Bukulje, jezera Garaši i okolnih sela, najpre kod sugrađana, a zatim i kod potencijalnih turista,
- usvajanje i sprovođenje ekoloških propisa,
- edikacija kod sugrađana – posebno dece (već je sprovede TO i Ekološki savez),
- štampanje brošura,
- medijska kampanja (veš nešto urađeno u prethodnoj godini).

U cilju ***smanjenja slabosti i opasnosti*** moramo odrediti kakva destinacija želimo biti, kakav imidž želimo da stvorimo u očima potencijalnih kupaca, koje su nam ciljne grupe, tj, kakve goste/turiste želimo da privučemo, kakve ćemo sadržaje ponude izgraditi, kakvu podršku moramo da obezbedimo (počev od infrastrukture do obrazovanja/ edukacije), koja sredstva su nam potrebna za ostvarenje vizije i određivanje načina da ih dobijemo i ko bi sve trebalo da učestvuje, tj. da uzme ulogu u ostvarenju projektovanih ciljeva.

#### 5. KARTA NA KOJU MOŽEMO DA IGRAMO (UMESTO ZAKLJUČKA)

Narodski rečeno "*karta na koju možemo da igramo*" je pre svega bogatstvo prirode, tradicionalna gostoprimaljivost našeg šumadijskog čoveka prijateljski okrenutog ka svakom ko pređe njegov prag. Kako je već u ovoj analizi i naznačeno, što potvrđuju statistički podaci, činjenica je da sve veći broj ljudi koristi češće i kraće godišnje odmore. Za drugi odmor se obično biraju nove, nepoznate destinacije, tako da bi šansa Arandelovca, ali i našeg regiona, mogao da bude baš taj, drugi odmor u godini.

*Ovu šansu možemo i moramo iskoristiti!*

#### LITERATURA

- [1] Interna dokumentacija Turističke organizacije Arandelovca.
- [2] Izvodi i zaključci sa konferencije WTO-a (održana od 20 i 21.06.2005. u Beogradu).
- [3] Prva verzija Strategija razvoja turizma Republike Srbije-Horwath consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd.
- [4] Turistički pregled- stručni časopisi Ministarstva turizma R. Srbije.