

|    |          |       |              |     |             |       |
|----|----------|-------|--------------|-----|-------------|-------|
| TM | G. XXXVI | Br. 2 | Str. 815-836 | Niš | april - jun | 2012. |
|----|----------|-------|--------------|-----|-------------|-------|

UDK 005.52:005.33 : [338.38 (497.11 Vrnjačka Banja)

Originalni naučni rad

Primljeno: 24.01.2011.

Revidirana verzija: 25.03.2011.

Predrag Mimović

Milan Kocić

Marina Milanović

Univerzitet u Kragujevcu

Ekonomski fakultet

Kragujevac

## **A'WOT MODEL IZBORA OPTIMALNE STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA OPŠTINE VRNJAČKA BANJA\***

### **Apstrakt**

*SWOT* analiza je poznata tehnika u stratezijskom planiranju koja ima za cilj integraciju i koordinaciju informacija u vezi sa prednostima, nedostacima, povoljnostima i nepovoljnostima, s kojima se preduzeće neposredno suočava, što treba da omogući izbor najpovoljnije strategije nastupa preduzeća na tržištu. Problem sa kojim se suočava klasična *SWOT* analiza je procena relativne važnosti *SWOT* faktora i, konsekvntno, relativne preferentnosti između alternativnih pravaca akcije. Analitički hijerarhijski proces (*AHP*), kao metod višekriterijumskog odlučivanja, definiše formalni okvir za odlučivanje, omogućujući donosiocima odluka da modeliraju kompleksne probleme kroz hijerarhijsku strukturu, pokazujući odnose cilja, zadataka (kriterijuma), podzadataka i alternativa. Kombinovanje elemenata Analitičkog hijerarhijskog procesa i *SWOT* tehnike rezultiralo je kreiranjem *A'WOT* metoda za donošenje stratezijskih odluka. U ovom radu analiziramo primenu *A'WOT* metoda i ilustrujemo je studijom slučaja na primeru opštine Vrnjačka Banja.

**Ključne reči:** *SWOT*, *AHP*, *A'WOT*, strategija razvoja turizma, Vrnjačka Banja, Srbija

### *UVOD*

*SWOT* je poznata tehnika koja se u stratezijskom planiranju koristi

---

mimovicp@kg.ac.rs

\* Rad je realizovan na potprojektu pod nazivom *Menadžment i marketing istraživanja kao podrška realizaciji interdisciplinarnih projekata*, a u okviru projekta *Preklinička ispitivanja bioaktivnih supstanci (PIBAS)*, III 41010, koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije

u analizi internih i eksternih faktora relevantnih za donošenje strateških odluka (Wheelen and Hunger 1995; Hill and Westbrook 1997). Navedeni faktori su grupisani u četiri kategorije pod nazivom *SWOT* grupe: *prednosti (snage)*, *nedostaci (slabosti)*, *povoljnosti (mogućnosti)* i *nepovoljnosti (pretnje)*.

*SWOT* analiza je u praksi dala dobre rezultate, posebno u domenu razvijanja i formulisanja strategija preduzeća u uslovima iznenadnih promena u okruženju. Međutim, pokazalo se da u primeni *SWOT* analize postoje i određeni nedostaci (Hill and Westbrook 1997), kao i efikasniji načini za njeno korišćenje (McDonald 1993). Problem sa kojim se suočava klasična *SWOT* analiza je nemogućnost analitičkog pristupa u proceni relativne važnosti *SWOT* faktora i evaluacije alternativnih pravaca akcije u odnosu na njih. Radi se o kvalitativnoj tehnici za podršku odlučivanju koja se u velikoj meri oslanja na sposobnosti i stručnost lica koja učestvuju u procesu odlučivanja i, pre svega, daje kvalitativni pregled internih i eksternih faktora odlučivanja. Obećavajući pokušaj da se pruži podrška stratezijskom odlučivanju bio je kombinovana upotreba *AHP* (Analitički hijerarhijski proces) metoda i *SWOT* analize. Ideja je bila da se, osim formiranja liste faktora koji su relevantni za proces stratezijskog odlučivanja, kroz *AHP* poređenja parova utvrdi i njihov relativni značaj, što poboljšava informacionu osnovu i omogućuje detaljniji opis situacije.

Primena *AHP* u evaluaciji *SWOT* faktora i, konsekvntno, alternativa u odnosu na njih, relativno je novijeg datuma (Kurtilla et al. 2000; Kangas et al. 2001; Pesonen et al. 2000; Osuna and Aranda 2007). *SWOT* analiza pruža formalni okvir za odlučivanje, a *AHP* obezbeđuje analitičku podršku. Kombinacija ova dva metoda je hibridni metod, u teoriji poznat pod nazivom *A'WOT* (Kangas et al. 2001, 190). I pored evidentno malog broja aplikacija ove kombinovane metode, pokazalo se da je *A'WOT* aplikacija pogodna u svim situacijama kada se primenjuje *SWOT* analiza.

#### ANALITIČKI HIJERARHIJSKI PROCES

Analitički hijerarhijski proces (*Analytic Hierarchy Process – AHP*) je intuitivni metod za formulisanje i analiziranje odluka, koji se uspešno može upotrebiti za merenje relativnog uticaja brojnih, relevantnih faktora na moguće ishode, kao i za predviđanje, tj. izvođenje distribucije relativnih verovatnoća ishoda (Saaty 1980). U literaturi se *AHP* predlaže kao rešenje za velike, dinamične i kompleksne probleme višekriterijumskog odlučivanja, kao što su stratezijsko planiranje organizacionih resursa, evaluacija stratezijskih alternativa i oportunistički uvođenja novih proizvodnih tehnologija. Ovakvi problemi uključuju brojne, kako kvantitativne tako i kvalitativne faktore, zatim mnoge interaktivne atribute (ekonomske, socijalne, političke, kulturološke itd.), i

kompleksne odnose među njima. Za navedene probleme višekriterijumskog odlučivanja, procena menadžerskih preferencija igra ključnu ulogu u procesu rešavanja problema. Jedan od najatraktivnijih pristupa u tom smislu, čiji je metodološki pristup organizovanja elemenata problema odlučivanja u lanac hijerarhije dobio pozitivnu potvrdu u praksi, stvarajući fleksibilan model usklađivanja preferencija, je Analitički hijerarhijski proces.

Teorijski, Analitički hijerarhijski proces se bazira na četiri aksioma (Forman and Gass 2001, 7):

*Aksiom 1:* Donosilac odluke može da obezbedi poređenje  $a_{ij}$ , para alternativa  $i$  i  $j$ , u odnosu na kriterijum/potkriterijum, na skali poređenja koja je recipročna  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ ;

*Aksiom 2:* Donosilac odluke nikad ne ocenjuje jednu alternativu kao beskrajno bolju od neke druge, u odnosu na dati kriterijum, tj.,  $a_{ij} \neq \infty$ ;

*Aksiom 3:* Problem odlučivanja se može formulisati kao hijerarhija;

*Aksiom 4:* Svi kriterijumi/potkriterijumi koji imaju isti uticaj na dati problem, i sve relevantne alternative su u hijerarhiji predstavljeni u jednom redu.

Prvi, aksiom recipročnosti, zahteva da ako je  $Pc(Ea, Eb)$ , parno poređenje elemenata A i B, koje pokazuje koliko puta više element A poseduje neku osobinu od elementa B, onda je  $Pc(Eb, Ea) = 1/Pc(Ea, Eb)$ . Odnosno, ako je prilikom poređenja para elemenata odlučivanja A i B, A pet puta veće od B, onda je B 1/5 puta veće od A. Drugi, aksiom homogenosti, ističe da elementi koji se porede ne bi trebalo previše da se razlikuju, u protivnom će biti velikih grešaka u proceni. Treći aksiom zahteva da procene ili prioriteti elemenata u hijerarhiji ne zavise od elemenata nižeg nivoa. Ovaj aksiom je neophodan da bi se primenio princip hijerarhijske dekompozicije (Saaty and Kearns 1985, 20). Četvrti aksiom kaže da bi pojedinci, koji imaju razloge za svoja uverenja, trebalo da se uvere da su njihove ideje adekvatno reprezentovane, kako bi se ishod uskladio sa njihovim očekivanjima. Ovo je utoliko značajnije, što generalnost *AHP* omogućuje raznolikost njegove primene, a pridržavanje ovom aksiomu sprečava neadekvatnu primenu *AHP*.

Četiri osnovna koraka u primeni *AHP* metoda u rešavanju problema evaluacije i rangiranja alternativnih ishoda su:

- 1) Dekompozicija<sup>1</sup> problema – razvoj hijerarhije međusobno povezanih elemenata odlučivanja koja opisuje problem.
- 2) Poređenje parova – poređenje parova elemenata odlučivanja, obično korišćenjem skale poređenja 1–9, da bi se dobili ulazni podaci.
- 3) Prioritizacija – izračunavanje relativnih pondera elemenata odlučivanja, najčešće korišćenjem metoda karakteristične

<sup>1</sup> Више о методу декомпозиције видети *Armstrong et al.* (1975).

vrednosti.

- 4) Sinteza – izvođenje relativnih pondera elemenata odlučivanja da bi se izračunao rejting za alternativne opcije odlučivanja (rangiranja).

Analitički hijerarhijski proces dekomponuje problem odlučivanja na elemente prema njihovim zajedničkim karakteristikama, formirajući hijerarhijski model sa različitim nivoima. Svaki nivo korespondira sa zajedničkom karakteristikom elemenata na tom nivou – *princip identiteta i dekompozicije*, (Saaty and Kearns 1985, 20). Problem je obično formulisan kao hijerarhija sa tri glavna nivoa: na najvišem nivou se nalazi eksplicitno definisan cilj, kriterijumi su na drugom, a alternative na trećem nivou. Cilj se definiše kao izjava opšteg zadatka. Zadaci ili kriterijumi su izraz onoga što se želi ostvariti. Kompleksnije hijerarhije mogu uključiti i podzadatke tj. potkriterijume koji omogućuju veću specifikaciju u modelu, u smislu boljeg detaljisanja zadataka. U brojnim *AHP* aplikacijama pokazano je da je korišćenje hijerarhijskog strukturisanja problema efektivan način da se donosilac odluka suoči sa kompleksnošću. Važno pitanje pri tome su odnosi koji mogu postojati među elementima problema odlučivanja a koji rezultiraju njihovim relativnim značajem koji se izražava ponderima.

Kada se formira *AHP* hijerarhijska struktura problema, poređenjem parova utvrđuje se relativna snaga ili intenzitet uticaja elemenata u hijerarhiji – *princip diskriminacije i komparativne procene*, (Saaty and Kearns 1985, 22). Poređenja parova su osnova *AHP* metoda. Kada se poredi par kriterijuma, postavlja se pitanje šta je važnije ili šta ima veći uticaj, čime se utvrđuje koeficijent njihovog relativnog značaja. Ako je prilikom poređenja dva kriterijuma dodeljen veliki broj, to označava veću razliku u nivou posmatranih kriterijuma. U slučaju poređenja dve alternative u odnosu na neki kriterijum utvrđuje se šta se više preferira, a prilikom poređenja neizvesnih događaja ili scenarija, moguće je odrediti verovatnoću njihovog ostvarenja (šta je verovatnije da će se desiti). Opšta preferencija neke alternative se izračunava kao ponderisani zbir pondera kriterijuma i rezultata alternative za taj kriterijum.<sup>2</sup>

Poređenja parova se u *AHP* prikazuju u formi kvadratne matrice koja daje informacije o dominaciji svakog elementa problema odlučivanja u odnosu na svaki drugi element istog nivoa problema odlučivanja. Iz skupa matrica poređenja parova generiše se skup lokalnih prioriteta koji izražavaju relativni uticaj skupa elemenata na element u nivou neposredno iznad. Na taj način se otkriva relativna snaga, vrednost, poželjnost ili verovatnoća svakog elementa koji se poredi, rešavanjem matrica poređenja. Za  $n$  elemenata odlučivanja potrebno je izvršiti  $n(n-1)/2$  poređenja (videti

---

<sup>2</sup> Detaljnije o načinu izračunavanja pondera alternativa videti *Saaty and Kearns* (1985).

Tabelu 1).

*Tabela 1. Broj ciljeva nasuprot broju poređenja parova u AHP modelu*

|                       |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Broj ciljeva          | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| Broj poređenja parova | 1 | 3 | 6 | 10 | 15 | 21 | 28 | 36 | 45 |

Poređenje parova elemenata odlučivanja se vrši pomoću skale poređenja 1–9 (Tabela 2), za koju je u brojnim komparativnim studijama pokazano da najbliže simulira ljudsko odlučivanje (Leskinen 2000; Saaty 2010). Ova skala je, što se tiče njene efektivnosti, vrednovana ne samo u brojnim praktičnim aplikacijama, već i kroz teorijsko poređenje sa velikim brojem drugih skala.

*Tabela 2. Skala poređenja 1–9.*

| Intenzitet relativne važnosti          | Definicija                               | Objašnjenje   |
|--|--|---|
| 1                                      | Jednaka važnost                          | Dve aktivnosti jednako doprinose cilju  |
| 3                                      | Umerena važnost jednog u odnosu na drugi | Iskustvo i procena blago favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu   |
| 5                                      | Esencijalna ili jaka važnost             | Iskustvo i procena jako favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu  |
| 7                                      | Demonstrirana važnost                    | Jedna aktivnost se jako favorizuje i njena dominacija se demonstrira u praksi   |
| 9                                      | Ekstremna važnost                        | Dokazi koji favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu su najvišeg mogućeg reda afirmacije  |
| 2, 4, 6, 8                             | Srednje vrednosti dve susedne procene    | Kada je potreban kompromis  |
| Reciprociteti gornjih nenultih brojeva |  | Ako jedna aktivnost ima neki od gornjih brojeva, (npr.3) u poređenju sa drugom aktivnošću, onda druga aktivnost ima recipročnu vrednost (tj. 1/3), kada se poredi sa drugom |

Kada se unesu procene za svaki deo modela, informacije se sintetizuju da bi se pokazala opšta preferencija – *princip sinteze*, (Saaty and Kearns 1985, 30). Ova sinteza daje izveštaj koji rangira alternative u odnosu na opšti cilj. Izveštaj uključuje detaljno rangiranje koje pokazuje kako je svaka alternativa evaluirana u odnosu na svaki kriterijum.

Važan pokazatelj kršenja numeričke (kardinalne,  $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$ ) i tranzitivne (ordinalne) konzistentnosti je indeks konzistentnosti (Saaty and Kearns 1985, 33), čija vrednost treba da bude oko 10% ili niža, da bi bila

prihvatljiva, u protivnom postoji potreba da, kroz traženje dodatnih informacija, donosilac odluka preispita svoje procene. Indeks konzistentnosti se izračunava na sledeći način:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1),$$

gde je  $\lambda_{max}$  maksimalna karakteristična vrednost matrice poređenja, a  $n$  broj elemenata odlučivanja, pri čemu se  $CI$  može porediti sa indeksom za slučajnu matricu,  $RI$  (videti Tabelu 3). Indeks konzistentnosti se onda testira korišćenjem odstupanja  $\lambda_{max}$  od  $n$ , u poređenju sa odgovarajućim prosečnim vrednostima za slučajne unose, čime se dobija koeficijent konzistentnosti  $CR$ . Upravo se zbog zahteva konzistentnosti u matricama poređenja parova koriste recipročni unosi ( $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ), umesto tradicionalnih ( $a_{ij} = -a_{ji}$ ) koji se koriste za konstrukcije intervalnih skala.

Tabela 3. Prosečne konzistentnosti za slučajne matrice različitog reda

| Veličina matrice        | 1 | 2 | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|-------------------------|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Prosečna konzistentnost | 0 | 0 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Primena  $AHP^3$  je karakteristična po tome što ovaj metod kroz sintezu, odnosno koordinaciju informacija, izvodi preferencije u vidu eksplicitno date strukture, pri čemu rezultirajuće preferencije u značajnoj meri korespondiraju sa stvarnim preferencijama donosilaca odluka.

#### A'WOT METOD

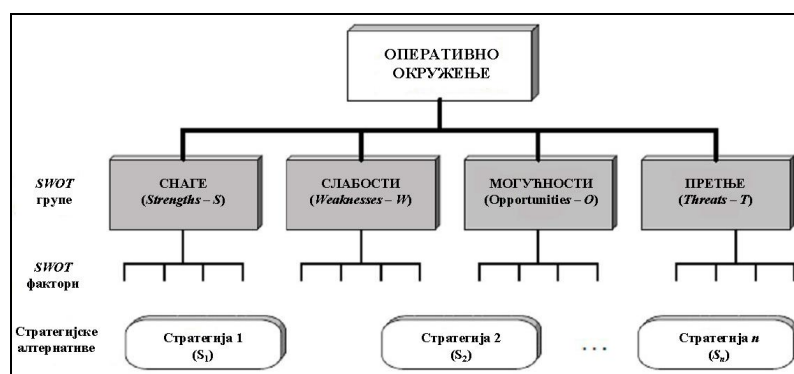
Iako je primena višekriterijumske analize u rešavanju problema strategijskog upravljanja dobro poznata i rasprostranjena, kombinovana primena  $AHP$  sa  $SWOT$  analizom –  $A'WOT$  metod, novijeg je datuma.  $A'WOT$  metod, koji su predložili Kangas et al. (2001), sastoji se iz sledećih koraka:

- 1) vrši se  $SWOT$  analiza – identifikuju se relevantni interni i eksterni faktori i uključuju u  $SWOT$  analizu,
- 2) sprovode se  $AHP$  poređenja parova faktora u okviru svake  $SWOT$  grupe posebno i računaju njihovi prioriteti,
- 3) utvrđuje se relativni značaj  $SWOT$  grupa međusobno,
- 4) evaluiraju se alternativni pravci akcije u odnosu na svaku  $SWOT$  grupu, kao i u postupku primene  $AHP$  metode,
- 5) računaju se globalni prioriteti alternativa u skladu sa  $A'WOT$  hijerarhijom odlučivanja.

Opšta  $A'WOT$  hijerarhija odlučivanja je obično strukturisana u

<sup>3</sup> За више детаља о принципима и аксиомима  $AHP$  видети Saaty (1980); Forman and Gass (2001).

četiri nivoa. Na najvišem nivou identifikuje se cilj koji se želi postići odlukom. Drugi nivo konstituišu četiri standardne grupe faktora u *SWOT* analizi: *prednosti (S)*, *nedostaci (W)*, *povoljnosti (O)* i *nepovoljnosti (T)*. Na trećem nivou se nalaze faktori koji su uključeni u svaku od četiri grupe na prethodnom nivou, dok su na četvrtom nivou strategije koje treba evaluirati i uporediti kako bi se izabrala optimalna strategija. Grafički prikaz hijerarhije dat je na Skici 1.



Skica 1. Hijerarhijska prezentacija opšteg modela A'WOT analize

Izvor: Kangas et al. (2001, 190).

U najranijim A'WOT aplikacijama (Kurtilla et al. 2000; Pesonen et al. 2000) sprovedeni su samo koraci od 1 do 3. Razlog tome leži u činjenici da u stratezijskom planiranju pomoću *SWOT* analize, cilj nije uvek poređenje alternativnih stratezijskih odluka, već analiza internih i eksternih faktora u okruženju u kojem se odluke donose. S druge strane, krajnji cilj svakog procesa stratezijskog planiranja je razvijanje i formulisanje strategije koja će biti rezultat optimalnog odnosa internih i eksternih faktora. U tom smislu, primena A'WOT metoda pretpostavlja prethodnu identifikaciju internih i eksternih faktora operativnog okruženja (*SWOT* analiza), a zatim i poređenje alternativnih strategija u odnosu na (*SWOT* analizi) navedene *prednosti, nedostatke, povoljnosti i nepovoljnosti* (AHP metod). Pitanja koja se postavljaju u koraku 4 su karakteristična za AHP analizu. Sledeći primer poređenja parova ilustruje navedeno: koja od dve strategije se preferira (prema skali poređenja 1–9) u odnosu na faktor *pretnje* naveden u *SWOT* analizi ili, koja od dve posmatrane strategije se preferira u odnosu na faktor *moгуćnosti* i omogućuje njihovo bolje korišćenje i za koliko? Nakon svih izvršenih  $n(n-1)/2$  poređenja, gde je  $n$  broj elemenata odlučivanja, sledi korak 5–kalkulacija globalnih prioriteta koja treba da utvrdi redosled alternativnih strategija prema prioritetu.

*A'WOT MODEL IZBORA OPTIMALNE STRATEGIJE  
TURISTIČKOG RAZVOJA OPŠTINE VRNJAČKA BANJA*

Turizam je privredna grana koja posebno u uslovima globalizacije i razvoja komunikacija, obezbeđuje ne samo značajna finansijska sredstva za jednu privredu, već i daje smernice za njen budući rast i razvoj. Kao banja prvog stepena, međunarodnog ranga, Vrnjačka Banja predstavlja centar integralne turističke regije. Iako okosnicu privrednog života Vrnjačke Banje nesumnjivo čini turistička delatnost, uspešno su se razvile i druge privredne grane, kao što su poljoprivreda, industrija, zanatstvo, građevinarstvo i dr. Turistički potencijal Vrnjačke Banje čine: geografski položaj, klima, reljef, biljni i životinjski svet, mineralne vode, izuzetno bogato kulturno-istorijsko nasleđe i kulturno-istorijski spomenici prvog reda, među kojima su najatraktivniji srednjovekovni manastiri i gradovi u okolini Vrnjačke Banje.<sup>4</sup> Vrnjačka Banja jeste najposećenija srpska banja ali turizam, prema najvažnijim ekonomskim pokazateljima, nema očekivane efekte u odnosu na ostale privredne delatnosti, kao što su tekstilna industrija, proizvodnja mineralne vode, građevinarstvo pa čak i poljoprivreda. Uzroci tome su brojni, od objektivnih i sistemskih, na koje se ne može uticati, do onih koji su vezani za lokalne specifičnosti i okolnosti. Iako je, recimo, Vrnjačka Banja poznata po bogatom vodenom potencijalu i ima povoljan turističko-geografski položaj, najveći problemi opštine su upravo saobraćajna, vodoprivredna i komunalna infrastruktura. Stanje i kvalitet puteva, nedostatak parking prostora, nepostojanje postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda, divlje deponije i dr., samo su neki u nizu problema s kojima se suočava turizam u Vrnjačkoj Banji. Takođe, očigledno je da je klasični zdravstveni turizam u Vrnjačkoj Banji izgubio primat kao vodeći vid turizma i da nekadašnji reprezentativni hoteli gube tržišnu utakmicu s malim, modernim privatnim vilama, pansionima i apartmanima. Konačno, konformizam i oportunitizam su uobičajeni problemi s kojima se susreću sve turističke destinacije, pa i Vrnjačka Banja, što za posledicu ima animozitet prema potrebnim promena. Da bi se podstakla nova preduzetnička inicijativa na polju turizma u lokalnoj zajednici, neophodno je definisati strategiju daljeg razvoja i stvoriti povoljne uslove za rad individualnih preduzetnika. Koliko će takvo nastojanje biti ostvarivo zavisi od nivoa realizovanja strateških prioriteta Vrnjačke Banje među kojima su najznačajniji sledeći:

- 1) konkurentna i izvozno orijentisana privreda, zasnovana na inovacijama i razvijenim brendovima;
- 2) restrukturiranje i diverzifikacija poljoprivredne proizvodnje sa tendencijom povećanja prerađivačkih kapaciteta i razvijanja ruralnih sredina privlačnih za život;
- 3) razvoj infrastrukturnih sistema i urbanog planiranja za podršku

---

<sup>4</sup> Više o turističkom potencijalu Vrnjačke Banje videti na [www.banjesrbije.net](http://www.banjesrbije.net)



- ekonomskom razvoju, uz zaštitu i unapređenje životne sredine;
- 4) promocija razvoja turizma zasnovanog na konceptu održivosti, a u skladu sa međunarodnim standardima kvaliteta;
  - 5) povećanje zaposlenosti i razvoj ljudskih resursa, uz uvođenje principa doživotnog učenja.

Na osnovu više empirijskih *SWOT* studija strategijskog planiranja<sup>5</sup>, usvojene Strategije turizma Republike Srbije (*Horwath Consulting* Zagreb i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu 2005), kao i činjenice da većina srpskih banja ima slične karakteristike<sup>6</sup> pa se zaključci i interpretacije mogu generalizovati, uzimajući, normalno, u obzir i lokalne specifičnosti svake banje, autori su definisali teorijski okvir za razmatranje, evaluaciju i izbor optimalne strategije razvoja turizma Vrnjačke Banje. S obzirom na svoju višedimenzionalnu i višekriterijumsku prirodu, problem je predstavljen u formi *A'WOT* hijerarhijskog modela, a autorske procene su izvršene pomoću *AHP* metoda koji je podržan softverskim paketom *Super Decisions*<sup>7</sup>. Model i rezultati postupka su prikazani u nastavku.

#### *SWOT analiza*

*SWOT* analiza daje osnovne elemente za definisanje strateških usmerenja i programskih prioriteta, mera i ciljeva za unapređenje celokupnog razvoja opštine Vrnjačka Banja. Za identifikaciju *SWOT* faktora, formulisanje strategija i izbor najpovoljnije strategije korišćeni su materijali iz analiza sadržaja brojnih studija o srpskom turizmu (Институт за архитектуру и урбанизам Србије 2004; Републички завод за развој Републике Србије 2005), anketnih istraživanja turista u Vrnjačkoj Banji, razgovora sa turističkim radnicima opštine Vrnjačka Banja i analize tržišta i konkurencije. Pri tome, za prikupljanje relevantnih informacija o navedenim elementima analize korišćeni su različiti internet izvori (a njihova kompletna lista je navedena u sekciji ovog rada koja se odnosi na listu bibliografskih jedinica / internet izvori). Ispitivanjem i analizom istih, a polazeći od teorijskih postulata *SWOT* analize (Сенић и Сенић 2008), formirana je lista *SWOT* grupa faktora podeljenih u podgrupe, koje u ovoj studiji čini šest prednosti, šest nedostataka, šest povoljnosti i šest nepovoljnosti, koje će se razmotriti u procesu strateškog planiranja i koje su date u prilogu (Skica 2). U okviru svake podgrupe *SWOT* faktora takođe se može izvršiti dodatno strukturisanje i formiranje liste elemenata koji definišu i detaljnije reprezentuju podgrupe, što bi trebalo da doprinese većoj

<sup>5</sup> [www.udruzenjebanja.co.rs/swot.htm](http://www.udruzenjebanja.co.rs/swot.htm)

<sup>6</sup> Većina srpskih banja se nalazi u zdravom prirodnom okruženju, sa fokusom na zdravstveni turizam i domaće goste, sa relativno nerazvijenom infrastrukturom, itd.

<sup>7</sup> Razvijen kao kompjuterska podrška Analitičkom mrežnom procesu (*Analytic Network Process – ANP*), kao ekstenziji *AHP*, ali i Analitičkom hijerarhijskom procesu, ([www.superdecisions.com](http://www.superdecisions.com)).

uverljivosti rezultata. Tako se faktor *prirodni resursi*, u okviru grupe prednosti, može razložiti na elemente koji ga bolje opisuju. U slučaju Vrnjačke Banje, elementi koji reprezentuju ovaj faktor su povoljan turističko-geografski položaj, prirodni koridori, vodeni potencijal, plodno zemljište, i sl.<sup>8</sup>

| <b>PREDNOSTI</b>  | <b>NEDOSTACI</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- geografska pozicija</li> <li>- atraktivnost</li> <li>- imidž i tradicija</li> <li>- infrastruktura</li> <li>- prirodni resursi</li> <li>- opšti uslovi</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uslovi za smeštaj</li> <li>- saobraćaj</li> <li>- privreda</li> <li>- kultura/obrazovanje</li> <li>- struktura gostiju</li> <li>- opšti uslovi</li> </ul> |
| <b>POVOLJNOSTI</b>  | <b>NEPOVOLJNOSTI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- broj domaćih turista</li> <li>- zdravstveno-turističke usluge</li> <li>- sportski turizam</li> <li>- kongresni turizam</li> <li>- sezonski turizam</li> <li>- turizam trećeg doba</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurencija</li> <li>- kanali prodaje</li> <li>- infrastruktura</li> <li>- demografija</li> <li>- ekologija</li> <li>- opšti uslovi</li> </ul>           |

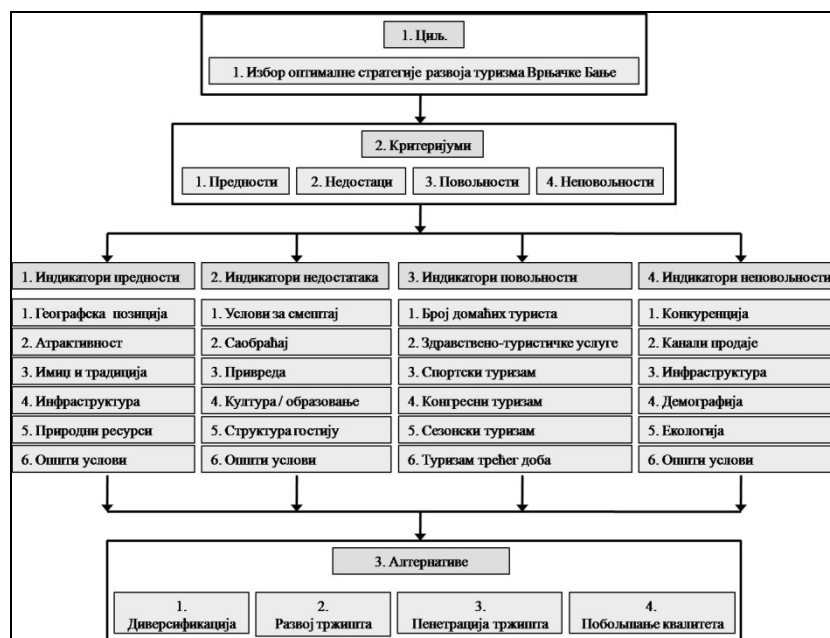
*Skica 2. SWOT analiza turizma opštine Vrnjačka Banja*

Na osnovu analize 24 faktora, čime je izvršeno interno i eksterno skeniranje Vrnjačke Banje kao turističke destinacije, formulisane su četiri strategije razvoja turizma koje će biti komparirane i evaluirane kako bi se izabrala optimalna strategija.

*Formiranje A'WOT hijerarhijske strukture i  
AHP poređenje parova*

Kao što je već istaknuto, za izgradnju hijerarhijskog modela za rangiranje strategija razvoja turizma Vrnjačke Banje, (videti Skicu 3) korišćen je softverski paket *Super Decisions*.

<sup>8</sup> Za potrebe ove analize korišćemo skraćenu listu *SWOT* faktora.



Skica 3. A'WOT hijerarhijska struktura problema izbora optimalne strategije turističkog razvoja Vrnjačke Banje predstavljena softverskim paketom Super Decisions

Najjednostavniji hijerarhijski model ima: (a) nivo cilja koji se sastoji od elemenata/elementa<sup>9</sup> cilja; (b) nivo kriterijuma konstituisanih od elemenata kriterijuma koje čine SWOT grupe faktora i (v) nivo alternativa koji sadrži elemente alternativa. Nivo cilja je najviši nivo u hijerarhijskom modelu, a u ovom istraživanju cilj je rangirati četiri moguće strategije turističkog razvoja Vrnjačke Banje. U okviru svakog od ovih kriterijuma definisani su odgovarajući indikatori, kao potkriterijumi, čime je ostvaren visok nivo detaljnosti i realnije prezentacije problema, a što doprinosi većoj objektivnosti u pristupu i oceni. U tom kontekstu, formirane su sledeće grupe potkriterijuma:

➤ Grupa indikatora prednosti, koju čine sledeći indikatori:

- geografska pozicija (odličan turističko-geografski položaj Vrnjačke Banje),
- atraktivnost (bogati kulturni i istorijski sadržaji u opštini, atraktivno ruralno područje),
- imidž i tradicija (140 godina duga tradicija organizovanog turizma u Vrnjačkoj Banji, kao i tradicija u oblasti banjsko-zdravstvenog

<sup>9</sup> Ukoliko postoje višestruki ciljevi, nivo cilja će ih formalno uključiti.

vida turizma),

- infrastruktura (dobri prirodni potencijali vodosnabdevanja u većini područja Vrnjačke Banje, postojanje javno-komunalnog preduzeća, razvijena putna infrastruktura, razvijena elektroenergetska infrastruktura),

- prirodni resursi (reljef, klima, prirodni koridori, bogatstvo mineralnih izvora i visok kvalitet vode, šumske i zelene površine, lekoviti prirodni i zdravstveni faktori), i

- opšti uslovi (preduzetnička lokalna uprava, saradnja javnog i privatnog sektora, istorijski, etnološki i ambijentalni resursi, visokoobrazovani stručnjaci, raznovrsni smeštajni kapaciteti i dr.).

➤ *Grupa indikatora nedostaci:*

- uslovi za smeštaj (preterana izgradnja apartmana koju nije pratila izgradnja vanpansionskih sadržaja, doprinela je skraćenju boravka gostiju),

- opšti uslovi (niska zastupljenost elektronskog poslovanja, nedovoljno izgrađen imidž, mali obim investicija, mali devizni prihod, loša infrastruktura, zastarela medicinska oprema, nedovoljna međunarodna saradnja, spora privatizacija),

- saobraćaj (zastareli vozni park, loš kvalitet puteva, nedostatak mesta za parkiranje),

- privreda (deficit novih radnih mesta u turizmu, nerazumevanje i loše usmeravanje na tržištu, nedovoljna ulaganja u promotivne aktivnosti, nedovoljna ulaganja u informacionu strukturu, slaba marketinška istraživanja),

- kultura i obrazovanje (nedostatak edukacije za nove programe), i

- struktura gostiju (monolitna struktura gostiju sa fokusom na pacijentima).

➤ *Grupa indikatora povoljnosti:*

- broj domaćih turista (mogućnosti povećanja broja noćenja domaćih turista, koji je u padu poslednjih godina, diverzifikacijom turističke ponude i njihova transformacija u potrošače-turiste,

- zdravstveno-turističke usluge (kontrolisani zdravstveni turizam ili bolničko-klinički tip, slobodni zdravstveni turizam ili poliklinički turizam, potpuno slobodan zdravstveni turizam, savremena lečilišta kao što su specijalna bolnica „Vrnjačka Banja“, „Merkur-novi“, „Merkur-stari“, primena novih vrsta terapija i savremenih *wellness* i *spa* programa itd.),

- sportski turizam (planine u okruženju, kompleks „Podunavska bara“, sportski centri „Olimpijski centar“, „Raj“, Hipodrom i Vrnjci, bazeni, teniski i fudbalski tereni, lovište „Beli Izvor“ na Goču, ozonska staza za šetnju u dužini od 3,8 kilometara pod nazivom „Uz čašu

mineralne vode“, i brojni drugi sadržaji za rekreaciju),

- kongresni turizam (najprofitabilniji vid selektivnog turizma, natprosečna vanpansionska potrošnja, organizovanje skupova van glavne turističke sezone, intenzivnije korišćenje postojećih kongresnih sala i prostora u hotelima, izgradnja kombinovanog sportsko-poslovnog-kongresnog centra, raspoloživi kongresni kapaciteti pre svega u hotelu „Zvezda“, drugom po veličini iza „Sava“ centra, itd.),

- sezonski turizam (kulturno-zabavni turizam, kulturne manifestacije („Vrnjačke kulturne svečanosti“), zabavne manifestacije („Vrnjački karneval“), muzički festivali kao što su festival zabavne muzike „Vrnjačka Banja“ i festival srpske izvorne pesme „Dragiša Nedović“, koncertna dešavanja i dr.), i

- turizam trećeg doba (omladinski turizam i penzioneri, turizam specijalnih interesovanja prilagođen interesima, zdravlju i finansijama stanovništva trećeg doba, moguće ga je organizovati i van turističke sezone uzimajući u obzir demografske promene sa izraženom tendencijom starenja stanovništva).

➤ *Grupa indikatora nepovoljnosti:*

- Konkurencija (konkurentnost banjske ponude u zemljama u okruženju),

- kanali prodaje (loše usmeravanje na tržištu),

- opšti uslovi (nepostojanje master plana kao strateškog dokumenta razvoja turizma u Vrnjačkoj Banji, nesprovođenje strateških smernica razvoja, politička nestabilnost, neusklađenost i nedovoljno iskorišćenje kapaciteta nosilaca razvoja, programska neprilagođenost savremenim tendencijama i potrebama turizma kao glavnog izvoznog proizvoda Vrnjačke Banje itd.),

- infrastruktura (nerešen problem vodosnabdevanja, slaba opremljenost i održavanje putne i železničke infrastrukture, neplanska izgradnja, nepoštovanje urbanističko-prostornih specifičnosti),

- demografija (nepovoljna demografska struktura i odliv visokoobrazovanog stanovništva u velike gradove), i

- ekologija (ekološka needukovanost domicilnog stanovništva, divlje deponije na Moravi, degradacija prostora, ugrožavanje i uništavanje prirodnih resursa i dobara, depopulacija).

Grupu alternativa čine sledeće strategije:

- Strategija 1 – Diverzifikacija turističke ponude;

- Strategija 2 – Razvoj turističkog tržišta;

- Strategija 3 – Penetracija tržišta;

- Strategija 4 – Razvoj turističkog proizvoda.

***Diverzifikacija turističke ponude*** predstavlja alternativu koja podrazumeva sprovođenje drastičnih promena u okviru postojeće turističke ponude i nastupa preduzeća koja se bave pružanjem turističkih

usluga na teritoriji opštine Vrnjačka Banja. Akcenat je ne samo na sprovođenju vidljivih modifikacija postojećih, već prevashodno u kreiranju novih turističkih proizvoda i sadržaja koji će služiti kao osnova za promotivno delovanje i privlačenje novih ciljnih grupa, odnosno potencijalnih turista kao korisnika turističkih usluga i sadržaja. Širenje postojećeg spektra ponude usluga, sadržaja i delatnosti kroz različite pravce vertikalnog, horizontalnog, koncentričnog i/ili konglomeratskog diverzifikovanja, imaće za rezultat ne samo očuvanje postojeće baze turista, već će i snažno delovati na privlačenje novih turista, čime se stvara osnova za razvoj specifične konkurentske prednosti u funkciji dugoročnog razvoja konkretne turističke destinacije. Primenu ove strategije najčešće karakterišu sledeće mogućnosti:

- iniciranje novih delatnosti i sadržaja koji aktiviraju potpuno novo tržište,
- otvaranje novog tržišta koje doprinosi kreiranju potpuno nove delatnosti, i
- obezbeđivanje dugoročne poslovne orijentacije zasnovane na jačoj konkurentske prednosti.

Krucijalni ciljevi realizacije ove strategije su: obezbeđivanje minimuma isplativosti poslovanja nosilaca turističke ponude, osiguranje dugoročnog rasta i izjednačavanje rizika putem smanjenja zavisnosti od postojeće turističke ponude.

**Razvoj turističkog tržišta** podrazumeva širenje postojeće baze korisnika turističke ponude i turističkih proizvoda, bilo putem iznalaženja novih načina korišćenja postojeće turističke ponude (turističkih proizvoda) ili intenzivnog promovisanja postojeće turističke ponude novim ciljnim segmentima (novim potencijalnim korisnicima) koji do sada nisu bili u fokusu i/ili nisu imali iskustvo sa konkretnom turističkom ponudom (turističkim proizvodom), uz zadržavanje postojećih korisnika. Ova strategija se realizuje kroz sledeće modalitete:

- aktiviranjem dodatnih tržišta putem regionalne, nacionalne i internacionalne ekspanzije (kroz nove tržišne segmente sa geografskim i demografskim distinkcijama u odnosu na postojeće i sl.), i
- privlačenjem novih tržišnih segmenata na osnovu razvoja verzije turističkog proizvoda koja nailazi na prijem kako kod novih, tako i kod postojećih tržišnih segmenata.

**Penetracija tržišta** kao jedna od mogućih strategija je prevashodno usmerena ka povećanju udela na tržištu i širenju postojeće baze korisnika oslanjajući se pri tome na postojeću turističku ponudu, ali uz nezaobilazne izmene preostalih elemenata marketing miksa (promocija turističke ponude, kanali distribucije i cena sadržaja u okviru turističke ponude) koje treba da rezultiraju stvaranjem diferentne i atraktivne konkurentske prednosti. Primena ove strategije pruža sledeće mogućnosti:

- povišenje nivoa tražnje, odnosno stope korišćenja pojedinih

sadržaja u okviru turističke ponude od strane postojećih turista,

- privlačenje turista od konkurenata (konkurentnih destinacija), i
- privlačenje i opsluživanje turista koji su do sada uglavnom bili inertni prema turističkoj ponudi ili nisu uočavali značaj i atraktivnost raspoloživih sadržaja turističke ponude konkretne destinacije.

Kao dominantni ciljevi primene ove strategije izdvajaju se: povećanje tržišnog učešća, odbrana tržišne pozicije, racionalizacija aktivnosti na tržištu i bolje organizovanje tržišnih segmenata.

**Razvoj turističkog proizvoda** zasniva se na promeni karakteristika postojeće turističke ponude, najčešće kroz *poboljšanje kvaliteta* iste i obezbeđivanje šire lepeze pratećih usluga, kako bi se ista učinila atraktivnijom za postojeću bazu korisnika. U načelu, ova strategija je usmerena na povišenje vrednosti turističke ponude kroz poboljšanje njenog kvaliteta uz neproporcionalno povišenje cena. Tako modifikovana ponuda nije atraktivna samo za postojeće korisnike, već istovremeno predstavlja i adekvatnu osnovu za privlačenje novih potencijalnih korisnika koji su do tada bili ili primarno orjentisani na konkurentne destinacije i sadržaje ili nisu praktikovali korišćenje sadržaja tog tipa. Implementacija ove strategije pruža sledeće mogućnosti:

- aktiviranje novih kombinacija turističke ponude, adaptacija i racionalizacija postojećih, i
- psihološko diferenciranje, najčešće putem brendiranja.

Kao fundamentalni ciljevi ove strategije izdvajaju se dodavanje novih elemenata turističkoj ponudi i uvođenje potpuno novih sadržaja.

#### *Sinteza prioriteta i izbor optimalne strategije*

Poređenja parova elemenata modela u odnosu na elemente višeg nivoa izvršeno je prema skali poređenja 1–9 koja, kako se pokazalo u brojnim aplikacijama *AHP*, dobro reprezentuje ljudsko procenjivanje<sup>10</sup>. Relativni značaj *SWOT* faktora je slobodnom autorskom procenom, prema skali poređenja 1–9, utvrđen na osnovu istraživanja sprovedenog za potrebe izrade Strategije razvoja turizma Republike Srbije (*Horwath Consulting* Zagreb i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu 2005), a finansiranog od strane Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije. Prema ovoj skali, *SWOT* faktor *nedostaci* (turizma) ima najveći relativan uticaj u odnosu na druge *SWOT* faktore. Ostala poređenja parova elemenata nižih nivoa izvršena su takođe prema skali poređenja 1–9, na osnovu procena dobijenih u razgovoru sa ekspertima<sup>11</sup> koji dobro poznaju prilike u Vrnjačkoj Banji, a u radu su saopšteni rezul-

<sup>10</sup> O *AHP* poređenju parova elemenata odlučivanja videti *Saaty and Kearns* (1985).

<sup>11</sup> Direktori hotela, direktori i menadžeri turističkih agencija, preduzetnici iz Vrnjačke Banje, itd.

tati jednog od korišćenih *A'WOT* modela (videti Tabelu 4 i Tabelu 5)<sup>12</sup>.

Tabela 4. Relativne važnosti *SWOT* faktora turizma u Srbiji

|               |          |
|---------------|----------|
| Prednosti     | 0,188063 |
| Nedostaci     | 0,617605 |
| Povoljnosti   | 0,143993 |
| Nepovoljnosti | 0,050339 |

Tabela 5. Rang alternativnih strategija razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja predstavljen softverskim paketom *Super Decisions*

| Grafički | Alternative             | Ukupno | Normalno | Idealno | Rang |
|----------|-------------------------|--------|----------|---------|------|
|          | 1. Diverzifikacija      | 0,0924 | 0,2771   | 1,0000  | 1    |
|          | 2. Razvoj tržišta       | 0,0764 | 0,2292   | 0,8269  | 3    |
|          | 3. Penetracija tržišta  | 0,0750 | 0,2250   | 0,8118  | 4    |
|          | 4. Pобољшanje kvaliteta | 0,0896 | 0,2687   | 0,9696  | 2    |

Analiza rezultata pokazuje da najviši prioritet ima strategija 1 (0,2771) pa samim tim i najbolji rang sa aspekta ocene *SWOT* faktora. Kolona *idealno* pokazuje rezultate podeljene najvišom vrednošću, tako da najviši rang ima prioritet 1,0. Ostali su u istoj proporciji kao u koloni *normalno*. Analiza osetljivosti rešenja može pomoći da se sagleda kako promene relativnih težina faktora viših nivoa utiču na globalne prioritete alternativa. Ukoliko se posmatra faktor *prednosti*, može se uočiti da rast relativne važnosti ovog faktora od 0 do 1, menja redosled alternativa prema rangu tako što opada rang *strategije 4*, a raste rang *strategije 2* koja dobija na značaju, ali se redosled alternativa praktično ne menja. S druge strane, ako se posmatra promena (rast) relativne važnosti faktora *povoljnosti*, primećuje se značajna promena u redosledu alternativa prema rangu, tako da kada ovaj faktor ima relativnu važnost 0.6, *strategija 2* postaje prvoplasirana prema rangu. Slična analiza se može izvršiti i za ostale *SWOT* faktore, (videti Tabele 6, 7, 8 i 9). Iz ovih analiza se lako može zaključiti kakav bi trebalo da bude strategijski odgovor opštine Vrnjačka Banja na promene u okruženju prema procenama istih.

<sup>12</sup> Sva izračunavanja u radu izvršena su primenom softverskog paketa *Super Decisions*.



*Tabela 6. Neponderisana supermatrica sa rezultirajućim prioritetima alternativnih strategija razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja sa aspekta rasta relativne važnosti kriterijuma prednosti*

| <i>Matrica ulaznih vrednosti</i> |          | <i>1. Diverzifikacija</i> | <i>2. Razvoj tržišta</i> | <i>3. Penetracija tržišta</i> | <i>4. Poboljšanje kvaliteta</i> |
|----------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 0                                | 1,00E-04 | 2,76E-01                  | 2,23E-01                 | 2,27E-01                      | 2,73E-01                        |
| 0.2                              | 2,00E-01 | 2,77E-01                  | 2,30E-01                 | 2,25E-01                      | 2,68E-01                        |
| 0.4                              | 4,00E-01 | 2,78E-01                  | 2,36E-01                 | 2,22E-01                      | 2,63E-01                        |
| 0.6                              | 6,00E-01 | 2,79E-01                  | 2,43E-01                 | 2,20E-01                      | 2,59E-01                        |
| 0.8                              | 8,00E-01 | 2,80E-01                  | 2,50E-01                 | 2,17E-01                      | 2,54E-01                        |
| 1                                | 1,00E+00 | 2,81E-01                  | 2,57E-01                 | 2,14E-01                      | 2,49E-01                        |

*Tabela 7. Neponderisana supermatrica sa rezultirajućim prioritetima alternativnih strategija razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja sa aspekta rasta relativne važnosti kriterijuma nedostaci*

| <i>Matrica ulaznih vrednosti</i> |          | <i>1. Diverzifikacija</i> | <i>2. Razvoj tržišta</i> | <i>3. Penetracija tržišta</i> | <i>4. Poboljšanje kvaliteta</i> |
|----------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 0                                | 1,00E-04 | 2,73E-01                  | 2,57E-01                 | 2,32E-01                      | 2,39E-01                        |
| 0.2                              | 2,00E-01 | 2,74E-01                  | 2,48E-01                 | 2,30E-01                      | 2,49E-01                        |
| 0.4                              | 4,00E-01 | 2,76E-01                  | 2,39E-01                 | 2,27E-01                      | 2,58E-01                        |
| 0.6                              | 6,00E-01 | 2,77E-01                  | 2,30E-01                 | 2,25E-01                      | 2,68E-01                        |
| 0.8                              | 8,00E-01 | 2,78E-01                  | 2,21E-01                 | 2,23E-01                      | 2,78E-01                        |
| 1                                | 1,00E+00 | 2,80E-01                  | 2,12E-01                 | 2,21E-01                      | 2,87E-01                        |

*Tabela 8. Neponderisana supermatrica sa rezultirajućim prioritetima alternativnih strategija razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja sa aspekta rasta relativne važnosti kriterijuma nepovoljnosti*

| <i>Matrica ulaznih vrednosti</i> |          | <i>1. Diverzifikacija</i> | <i>2. Razvoj tržišta</i> | <i>3. Penetracija tržišta</i> | <i>4. Poboljšanje kvaliteta</i> |
|----------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 0                                | 1,00E-04 | 2,71E-01                  | 2,31E-01                 | 2,27E-01                      | 2,71E-01                        |
| 0.2                              | 2,00E-01 | 2,95E-01                  | 2,24E-01                 | 2,19E-01                      | 2,63E-01                        |
| 0.4                              | 4,00E-01 | 3,18E-01                  | 2,16E-01                 | 2,11E-01                      | 2,55E-01                        |
| 0.6                              | 6,00E-01 | 3,41E-01                  | 2,09E-01                 | 2,03E-01                      | 2,47E-01                        |
| 0.8                              | 8,00E-01 | 3,64E-01                  | 2,01E-01                 | 1,96E-01                      | 2,39E-01                        |
| 1                                | 1,00E+00 | 3,88E-01                  | 1,94E-01                 | 1,88E-01                      | 2,31E-01                        |

Tabela 9. Neponderisana supermatrica sa rezultirajućim prioritetima alternativnih strategija razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja sa aspekta rasta relativne važnosti kriterijuma povoljnosti

| <i>Matrica ulaznih vrednosti</i> |          | <i>1. Diverzifikacija</i> | <i>2. Razvoj tržišta</i> | <i>3. Penetracija tržišta</i> | <i>4. Poboljšanje kvaliteta</i> |
|----------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 0                                | 1,00E-04 | 2,86E-01                  | 2,21E-01                 | 2,17E-01                      | 2,75E-01                        |
| 0.2                              | 2,00E-01 | 2,74E-01                  | 2,32E-01                 | 2,28E-01                      | 2,66E-01                        |
| 0.4                              | 4,00E-01 | 2,61E-01                  | 2,44E-01                 | 2,39E-01                      | 2,57E-01                        |
| 0.6                              | 6,00E-01 | 2,48E-01                  | 2,55E-01                 | 2,49E-01                      | 2,47E-01                        |
| 0.8                              | 8,00E-01 | 2,35E-01                  | 2,67E-01                 | 2,60E-01                      | 2,38E-01                        |
| 1                                | 1,00E+00 | 2,22E-01                  | 2,78E-01                 | 2,70E-01                      | 2,29E-01                        |

U model se takođe mogu uključiti i scenariji. Važnost različitih zadataka i alternativa može da zavisi od specifičnih budućih uslova, koje je često teško predvideti, ali se mogu modelirati primenom *AHP* metoda, što omogućava razmatranje alternativa odlučivanja pod različitim okolnostima. Takođe, svaka alternativa može generisati nekoliko scenarija, u zavisnosti od toga kakve su pretpostavke izvršene o reakcijama iz okruženja, tako da će se i svaki scenario analizirati. Recimo, kada se razmatra neka ocena kao što je u ovom slučaju: šta ima veći uticaj na turizam u Srbiji, *prednosti* ili *nedostaci*, *povoljnosti* ili *nepovoljnosti*, potreba za scenarijima postaje više nego očigledna, pošto odgovor zavisi i od ekonomskog okruženja. Za razjašnjenje ovih nejasnoća se može upotrebiti pomoćni *AHP* model za izvođenje verovatnoća scenarija koji uključuju ove faktore.<sup>13</sup>

### ZAKLJUČAK

*SWOT* analiza je korisno sredstvo u razumevanju okruženja u kojem posluje neka organizacija, u najširem pojmovnom kontekstu. Samim tim, *SWOT* analiza se uspešno koristi i u procesu strategijskog planiranja rasta i razvoja, ali kao i znatan broj drugih metoda za pomoć odlučivanju, bolje rezultate daje kada se kombinuje sa drugim metodama. *SWOT* analiza omogućuje strategijsko planiranje u smislu identifikacije strategija rasta i razvoja, ali ne daje odgovor na pitanje koja je od njih optimalna. S druge strane, Analitički hijerarhijski proces omogućuje konzistentnu evaluaciju i poređenje, ne samo kvantitativnih, već i kvalitativnih

<sup>13</sup> O načinima izvođenja verovatnoće scenarija pomoću *AHP* metoda videti *Forman* (2000).

kriterijuma, što je čest problem za donosioce odluka u rešavanju praktičnih problema i uobičajen problem u *SWOT* analizi.

Kombinovanjem *SWOT* analize i Analitičkog hijerarhijskog procesa može se poboljšati proces strategijskog odlučivanja, što je prikazano na realnom primeru izbora optimalne strategije turističkog razvoja Vrnjačke Banje. Uključivanjem manje poznatih potencijala u turističku ponudu najposećenijeg mesta kontinentalnog turizma naše zemlje omogućilo bi se bolje diferenciranje Vrnjačke Banje na turističkoj mapi ne samo Srbije, već i regiona. Sva razmatranja ove vrste turističkog kretanja pokazuju da bi druge vrste turizma, kao što su balneološki, lovni, foto-safari, izletnički, sportsko-rekreativni, manifestacioni, edukativni itd., učinile turističku ponudu atraktivnijom. Upravo prethodna konstatacija doprinosi potenciranju značaja strategije diverzifikacije turističke ponude Vrnjačke Banje. Uključivanjem u globalne tokove, razvojem informacionih tehnologija, prihvatanjem inovativnih načina komuniciranja, ali i promenom svesti ljudi o turizmu kao vodećoj naprednoj delatnosti, Vrnjačka Banja će pozicionirati sebe u rang prestižnih evropskih i svetskih banja. Važno mesto, u tom smislu, zauzima strategija promocije Vrnjačke Banje, koja je do sada nepravedno bila zapostavljena kao nešto nepotrebno.

U narednom periodu banje treba tretirati kao integrisane turističke proizvode sa jasno određenim medicinskim indikacijama i naglasiti unikatne vrednosti u ovom domenu, ali i komparativne prednosti u turističkim sadržajima. U skladu sa preporukom Evropskog udruženja banja, mora se naći modalitet za jasno razgraničenje zdravstvenih ustanova u banjama koje će ići u pravcu jačanja *wellness* sadržaja, od zdravstvenih ustanova koje će ostati isključivo centri za rehabilitaciju. Ovakva perspektiva razvoja banjanskog turizma takođe doprinosi potenciranju značaja strategije diverzifikacije turističke ponude Vrnjačke Banje.

#### LITERATURA

- Armstrong, Scott J., Denniston, W. B., and Gordon M. M. 1975. The use of the decomposition principle in making judgments. *Organizational Behavior and Human Performance* 14(2): 257-263.
- Институт за архитектуру и урбанизам Србије. 2004. *Генерални план Врњачке Банје 2005–2021 године*. Београд.
- Kangas, Jurki, Pesonen Mauno, Kurttila Mikko and Kajanus Miika. 2001. A'WOT: Integrating the AHP with SWOT Analysis. In *Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Symposium on the Analytic Hierarchy Process - ISAHP 2001*, edited by Dellman, K., 189-198. Bern, Switzerland.
- Kurttila, Mikko, Pesonen Mauno, Kangas Jurki, and Kajanus Miika. 2000. Utilizing the analytical hierarchy process (AHP) in SWOT analysis – a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics* 1(1): 41-52.

- Leskinen, Pekka. 2000. Measurement scales and scale independence in the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis* 9(4): 163–174.
- McDonald, Malcolm H. B. 1993. *The Marketing Planner*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Osunda, Edgar E. and Aranda Alvaro. 2007. Combining SWOT and AHP techniques for strategic planning. In *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Symposium on the Analytic Hierarchy Process - ISAHP 2007 (on-line version)*, Vina del Mar, Chile.
- Pesonen, Mauno, Ahola Jurki, Kurttila Mikko, Kajanus Miika, and Kangas Jurki. 2000. Investment strategies of finnish forest industry in North America: a case study using A'WOT. In *Proceedings of the Southern Forest Economics Workshop 1999 (SOFEW '99)*, edited by Munn I., Bullard S. H., Grado S. C., and Grebner D. L., 43–49. Biloxi, MS.
- Републички завод за развој Републике Србије. 2005. *Програм развоја општине Врњачка Бања 2005–2015 године*. Београд.
- Saaty, Thomas L. 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, Thomas L. and Kearns Kevin P. 1985. *Analytical planning, The Organization of Systems*. International Series in Modern Applied Mathematics and Computer Science, Vol. 7. Oxford: Pergamon Press.
- Saaty, Thomas L. 2010. Economic Forecasting with Tangible and Intangible Criteria: The Analytic Hierarchy Process of Measurement and its Validation. *Economic Horizons* 12(1): 5–45. Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac.
- Сенић, Радослав и Сенић Владимир. 2008. *Менаџмент и Маркетинг Услуга*. Крагујевац: Призма.
- Forman, Ernest H. 2000. *Decision by objectives*. Washington: University Press.
- Forman, Ernest H. and Gass Saul. 2001. Analytic Hierarchy Process – An Exposition. *Operations Research* 49(4): 469–486.
- Hill, Terry E. and Westbrook Roy. 1997. SWOT analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning* 30(1): 46–52.
- Horwath Consulting Загреб и Економски факултет Универзитета у Београду. 2005. *Стратегија туризма Републике Србије – први фазни извештај*. Београд: Министарство трговине, туризма и услуга Републике Србије.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger David J. 1995. *Strategic Management and Business Policy* (5<sup>th</sup> edition). Reading, MA: Addison Wesley.

*Internet izvori:*

- <http://www.superdecisions.com>
- <http://www.vrnjackabanja.co.rs>
- <http://www.vrnjackabanja.biz>
- <http://www.vrnjacka-banja.com>
- <http://www.vrnjackabanja.info>
- <http://www.36210vrnjackabanja.com>
- <http://www.banjesrbije.net>
- <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/index.php>
- <http://banjaonline.com>
- <http://www.udruzenjebanja.co.rs/swot.htm>

Predrag Mimović, Milan Kocić, Marina Milanović, University of Kragujevac, Faculty of Economics, Kragujevac

### **A 'WOT MODEL IN SELECTING THE OPTIMAL TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY IN VRNJACKA BANJA**

#### **Abstract**

*SWOT* analysis is a well-known technique in strategic planning which aims at the integration and coordination of information regarding the strengths, weaknesses, opportunities, and threats which the company faces, and which should enable the selection of the best performing strategies in the market for the company. The problem facing the classic *SWOT* analysis is the assessment of the relative importance of the *SWOT* factors, and consequently, the relative preference between alternative courses of action. Analytic Hierarchy Process (*AHP*), as a multi-criteria decision making method, defines the formal framework for decision making, allowing decision makers to perform modeling of the complex problems through a hierarchical structure, showing the relations of goals, objectives (criteria), sub-objectives, and alternatives. The combination of the elements of the Analytic Hierarchy Process (*AHP*) and the *SWOT* technique resulted in the creation of the *A'WOT* method for making strategic decisions. In this paper we analyze the application of the *A'WOT* method, and illustrate it in a case study on the example of Vrnjačka Banja.

**Key words:** *SWOT, AHP, A'WOT*, tourism development strategy, Vrnjačka Banja, Serbia

