

ТМ	Г. XXXVI	Бр. 2	Стр. 815-836	Ниш	април - јун	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	-------------	-------

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

Оригинални научни рад

Примљено: 24.01.2011.

Ревидирана верзија: 25.03.2011.

Предраг Мимовић

Милан Коцић

Марина Милановић

Универзитет у Крагујевцу

Економски факултет

Крагујевац

## **A'WOT МОДЕЛ ИЗБОРА ОПТИМАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ОПШТИНЕ ВРЊАЧКА БАЊА\***

### **Апстракт**

*SWOT* анализа је позната техника у стратегијском планирању која има за циљ интеграцију и координацију информација у вези са предностима, недостацима, повољностима и неповољностима, с којима се предузеће непосредно суочава, што треба да омогући избор најповољније стратегије наступа предузећа на тржишту. Проблем са којим се суочава класична *SWOT* анализа је процена релативне важности *SWOT* фактора и, консеквентно, релативне преферентности између алтернативних праваца акције. Аналитички хијерархијски процес (*AHP*), као метод вишекритеријумског одлучивања, дефинише формални оквир за одлучивање, омогућујући доносиоцима одлука да моделирају комплексне проблеме кроз хијерархијску структуру, показујући односе циља, задатака (критеријума), подзадатака и алтернатива. Комбиновање елемената Аналитичког хијерархијског процеса и *SWOT* технике резултирало је креирањем *A'WOT* метода за доношење стратегијских одлука. У овом раду анализирамо примену *A'WOT* метода и илуструјемо је студијом случаја на примеру општине Врњачка Бања.

**Кључне речи:** *SWOT*, *AHP*, *A'WOT*, стратегија развоја туризма, Врњачка Бања, Србија

---

mimovicp@kg.ac.rs

\* Рад је реализован на потпројекту под називом *Менаџмент и маркетинг истраживања као подршка реализацији интердисциплинарних пројеката*, а у оквиру пројекта *Преклиничка испитивања биоактивних супстанци (ПИБАС)*, III 41010, који финансира Министарство просвете и науке Републике Србије

## УВОД

*SWOT* је позната техника која се у стратегијском планирању користи у анализи интерних и екстерних фактора релевантних за доношење стратешких одлука (Wheelen and Hunger 1995; Hill and Westbrook 1997). Наведени фактори су груписани у четири категорије под називом *SWOT* групе: *предности (снаге), недостаци (слабости), повољности (могућности) и неповољности (претње)*.

*SWOT* анализа је у пракси дала добре резултате, посебно у домену развијања и формулисања стратегија предузећа у условима изненадних промена у окружењу. Међутим, показало се да у примени *SWOT* анализе постоје и одређени недостаци (Hill and Westbrook 1997), као и ефикаснији начини за њено коришћење (McDonald 1993). Проблем са којим се суочава класична *SWOT* анализа је немогућност аналитичког приступа у процени релативне важности *SWOT* фактора и евалуације алтернативних праваца акције у односу на њих. Ради се о квалитативној техници за подршку одлучивању која се у великој мери ослања на способности и стручност лица која учествују у процесу одлучивања и, пре свега, даје квалитативни преглед интерних и екстерних фактора одлучивања. Обећавајући покушај да се пружи подршка стратегијском одлучивању био је комбинована употреба *AHP* (Аналитички хијерархијски процес) метода и *SWOT* анализе. Идеја је била да се, осим формирања листе фактора који су релевантни за процес стратегијског одлучивања, кроз *AHP* поређења парова утврди и њихов релативни значај, што побољшава информациону основу и омогућује детаљнији опис ситуације.

Примена *AHP* у евалуацији *SWOT* фактора и, консеквентно, алтернатива у односу на њих, релативно је новијег датума (Kurtilla et al. 2000; Kangas et al. 2001; Pesonen et al. 2000; Osuna and Aranda 2007). *SWOT* анализа пружа формални оквир за одлучивање, а *AHP* обезбеђује аналитичку подршку. Комбинација ова два метода је хибридни метод, у теорији познат под називом *A'WOT* (Kangas et al. 2001, 190). И поред евидентно малог броја апликација ове комбиноване методе, показало се да је *A'WOT* апликација погодна у свим ситуацијама када се примењује *SWOT* анализа.

### АНАЛИТИЧКИ ХИЈЕРАРХИЈСКИ ПРОЦЕС

Аналитички хијерархијски процес (*Analytic Hierarchy Process* – *AHP*) је интуитивни метод за формулисање и анализирање одлука, који се успешно може употребити за мерење релативног утицаја бројних, релевантних фактора на могуће исходе, као и за предвиђање, тј. извођење дистрибуције релативних вероватноћа исхода (Saaty 1980). У литератури се *AHP* предлаже као решење за велике, динамичне и комплексне проблеме вишекритеријумског одлучивања, као што су стратегијско планирање организационих ресурса, евалуација

стратегијских алтернатива и опоруност увођења нових производних технологија. Овакви проблеми укључују бројне, како квантитативне тако и квалитативне факторе, затим многе интерактивне атрибуте (економске, социјалне, политичке, културолошке итд.), и комплексне односе међу њима. За наведене проблеме вишекритеријумског одлучивања, процена менаџерских преференција игра кључну улогу у процесу решавања проблема. Један од најатрактивнијих приступа у том смислу, чији је методолошки приступ организовања елемената проблема одлучивања у ланац хијерархије добио позитивну потврду у пракси, стварајући флексибилан модел усклађивања преференција, је Аналитички хијерархијски процес.

Теоријски, Аналитички хијерархијски процес се базира на четири аксиома (Forman and Gass 2001, 7):

*Аксиом 1:* Доносилац одлуке може да обезбеди поређење  $a_{ij}$ , пара алтернатива  $i$  и  $j$ , у односу на критеријум/поткритеријум, на скали поређења која је реципрочна  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ ;

*Аксиом 2:* Доносилац одлуке никад не оцењује једну алтернативу као бескрајно бољу од неке друге, у односу на дати критеријум, тј.,  $a_{ji} \neq \infty$ ;

*Аксиом 3:* Проблем одлучивања се може формулисати као хијерархија;

*Аксиом 4:* Сви критеријуми/поткритеријуми који имају исти утицај на дати проблем, и све релевантне алтернативе су у хијерархији представљени у једном реду.

Први, аксиом реципрочности, захтева да ако је  $P_c (E_a, E_b)$ , парно поређење елемената А и Б, које показује колико пута више елемент А поседује неку особину од елемента Б, онда је  $P_c(E_b, E_a) = 1/ P_c(E_a, E_b)$ . Односно, ако је приликом поређења пара елемената одлучивања А и Б, А пет пута веће од Б, онда је Б 1/5 пута веће од А. Други, аксиом хомогености, истиче да елементи који се пореде не би требало превише да се разликују, у противном ће бити великих грешака у процени. Трећи аксиом захтева да процене или приоритети елемената у хијерархији не зависе од елемената нижег нивоа. Овај аксиом је неопходан да би се применио принцип хијерархијске декомпозиције (Saaty and Kearns 1985, 20). Четврти аксиом каже да би појединци, који имају разлоге за своја уверења, требало да се увере да су њихове идеје адекватно репрезентоване, како би се исход ускладио са њиховим очекивањима. Ово је утолико значајније, што генералност *АНП* омогућује разноликост његове примене, а придржавање овом аксиому спречава неадекватну примену *АНП*.

Четири основна корака у примени *АНП* метода у решавању проблема евалуације и рангирања алтернативних исхода су:

1) Декомпозиција<sup>1</sup> проблема – развој хијерархије међусобно

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

- повезаних елемената одлучивања која описује проблем.
- 2) Поређење парова – поређење парова елемената одлучивања, обично коришћењем скале поређења 1–9, да би се добили улазни подаци.
  - 3) Приоритизација – израчунавање релативних пондера елемената одлучивања, најчешће коришћењем метода карактеристичне вредности.
  - 4) Синтеза – извођење релативних пондера елемената одлучивања да би се израчунао рејтинг за алтернативне опције одлучивања (рангирања).

Аналитички хијерархијски процес декомпонује проблем одлучивања на елементе према њиховим заједничким карактеристикама, формирајући хијерархијски модел са различитим нивоима. Сваки ниво кореспондира са заједничком карактеристиком елемената на том нивоу – *принцип идентитета и декомпозиције*, (Saaty and Kearns 1985, 20). Проблем је обично формулисан као хијерархија са три главна нивоа: на највишем нивоу се налази експлицитно дефинисан циљ, критеријуми су на другом, а алтернативе на трећем нивоу. Циљ се дефинише као изјава општег задатка. Задаци или критеријуми су израз онога што се жели остварити. Комплексније хијерархије могу укључити и подзадатке тј. поткритеријуме који омогућују већу спецификацију у моделу, у смислу бољег детаљисања задатака. У бројним *AHP* апликацијама показано је да је коришћење хијерархијског структурисања проблема ефективан начин да се доносилац одлука суочи са комплексношћу. Важно питање при томе су односи који могу постојати међу елементима проблема одлучивања а који резултирају њиховим релативним значајем који се изражава пондерима.

Када се формира *AHP* хијерархијска структура проблема, поређењем парова утврђује се релативна снага или интензитет утицаја елемената у хијерархији – *принцип дискриминације и компаративне процене*, (Saaty and Kearns 1985, 22). Поређења парова су основа *AHP* метода. Када се пореди пар критеријума, поставља се питање шта је важније или шта има већи утицај, чиме се утврђује коефицијент њиховог релативног значаја. Ако је приликом поређења два критеријума додељен велики број, то означава већу разлику у нивоу посматраних критеријума. У случају поређења две алтернативе у односу на неки критеријум утврђује се шта се више преферира, а приликом поређења неизвесних догађаја или сценарија, могуће је одредити вероватноћу њиховог остварења (шта је вероватније да ће се десити). Општа преференција неке алтернативе се израчунава као пондерисани збир пондера критеријума и резултата алтернативе за тај критеријум.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Детаљније о начину израчунавања пондера алтернатива видети *Saaty and Kearns* (1985).

Поређења парова се у *AHP* приказују у форми квадратне матрице која даје информације о доминацији сваког елемента проблема одлучивања у односу на сваки други елемент истог нивоа проблема одлучивања. Из скупа матрица поређења парова генерише се скуп локалних приоритета који изражавају релативни утицај скуп елемента на елемент у нивоу непосредно изнад. На тај начин се открива релативна снага, вредност, пожељност или вероватноћа сваког елемента који се пореди, решавањем матрица поређења. За  $n$  елемената одлучивања потребно је извршити  $n(n-1)/2$  поређења (видети Табелу 1).

Табела 1. Број циљева насупрот броју поређења парова у *AHP* моделу

Број циљева	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Број поређења парова	1	3	6	10	15	21	28	36	45

Поређење парова елемената одлучивања се врши помоћу скале поређења 1–9 (Табела 2), за коју је у бројним компаративним студијама показано да најближе симулира људско одлучивање (Leskinen 2000; Saaty 2010). Ова скала је, што се тиче њене ефикасности, вреднована не само у бројним практичним апликацијама, већ и кроз теоријско поређење са великим бројем других скала.

Табела 2. Скала поређења 1–9.

Интензитет релативне важности	Дефиниција	Објашњење
1	Једнака важност	Две активности једнако доприносе циљу
3	Умерена важност једног у односу на други	Искуство и процена благо фаворизују једну активност у односу на другу
5	Есенцијална или јака важност	Искуство и процена јако фаворизују једну активност у односу на другу
7	Демонстрирана важност	Једна активност се јако фаворизује и њена доминација се демонстрира у пракси
9	Екстремна важност	Докази који фаворизују једну активност у односу на другу су највишег могућег реда афирмације
2, 4, 6, 8	Средње вредности две суседне процене	Када је потребан компромис
Реципроцитети горњих ненултих бројева		Ако једна активност има неки од горњих бројева, (нпр.3) у поређењу са другом активношћу, онда друга активност има реципрочну вредност (тј. $1/3$ ), када се пореди са другом

Када се унесу процене за сваки део модела, информације се синтетизују да би се показала општа преференција – *принцип синтезе*, (Saaty and Kearns 1985, 30). Ова синтеза даје извештај који рангира алтернативе у односу на општи циљ. Извештај укључује детаљно рангирање које показује како је свака алтернатива евалуирана у односу на сваки критеријум.

Важан показатељ кршења нумеричке (кардиналне,  $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$ ) и транзитивне (ординалне) конзистентности је индекс конзистентности (Saaty and Kearns 1985, 33), чија вредност треба да буде око 10% или нижа, да би била прихватљива, у противном постоји потреба да, кроз тражење додатних информација, доносилац одлука преиспита своје процене. Индекс конзистентности се израчунава на следећи начин:

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

где је  $\lambda_{max}$  максимална карактеристична вредност матрице поређења, а  $n$  број елемената одлучивања, при чему се  $CI$  може поредити са индексом за случајну матрицу,  $RI$  (видети Табелу 3). Индекс конзистентности се онда тестира коришћењем одступања  $\lambda_{max}$  од  $n$ , у поређењу са одговарајућим просечним вредностима за случајне уносе, чиме се добија коефицијент конзистентности  $CR$ . Управо се због захтева конзистентности у матрицама поређења парова користе реципрочни уноси ( $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ), уместо традиционалних ( $a_{ij} = -a_{ji}$ ) који се користе за конструкције интервалних скала.

Табела 3. Просечне конзистентности за случајне матрице различитог реда

Величина матрице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Просечна конзистентност	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Примена  $AHP^3$  је карактеристична по томе што овај метод кроз синтезу, односно координацију информација, изводи преференције у виду експлицитно дате структуре, при чему резултирајуће преференције у значајној мери кореспондирају са стварним преференцијама доносилаца одлука.

#### *A'WOT* МЕТОД

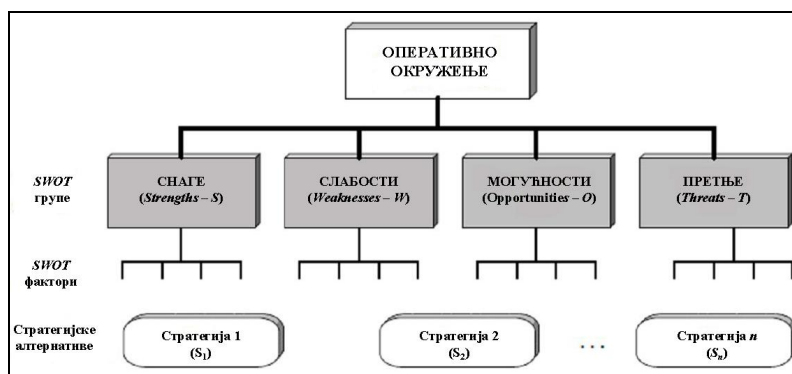
Иако је примена вишекритеријумске анализе у решавању проблема стратегијског управљања добро позната и распрострањена, комбинована примена  $AHP$  са  $SWOT$  анализом –  $A'WOT$  метод, нови-

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

јег је датума. *A'WOT* метод, који су предложили Kangas et al. (2001), састоји се из следећих корака:

- 1) врши се *SWOT* анализа – идентификују се релевантни интерни и екстерни фактори и укључују у *SWOT* анализу,
- 2) спроводе се *AHP* поређења парова фактора у оквиру сваке *SWOT* групе посебно и рачунају њихови приоритети,
- 3) утврђује се релативни значај *SWOT* група међусобно,
- 4) евалуирају се алтернативни правци акције у односу на сваку *SWOT* групу, као и у поступку примене *AHP* методе,
- 5) рачунају се глобални приоритети алтернатива у складу са *A'WOT* хијерархијом одлучивања.

Општа *A'WOT* хијерархија одлучивања је обично структурисана у четири нивоа. На највишем нивоу идентификује се циљ који се жели постићи одлуком. Други ниво конституишу четири стандардне групе фактора у *SWOT* анализи: *предности (S)*, *недостаји (W)*, *повољности (O)* и *неповољности (T)*. На трећем нивоу се налазе фактори који су укључени у сваку од четири групе на претходном нивоу, док су на четвртм нивоу стратегије које треба евалуирати и упоредити како би се изабрала оптимална стратегија. Графички приказ хијерархије дат је на Скици 1.



Скица 1. Хијерархијска презентација општег модела *A'WOT* анализе

Извор: Kangas et al. (2001, 190).

У најранијим *A'WOT* апликацијама (Kurtilla et al. 2000; Pesonen et al. 2000) спроведени су само кораци од 1 до 3. Разлог томе лежи у чињеници да у стратегијском планирању помоћу *SWOT* анализе, циљ није увек поређење алтернативних стратегијских одлука, већ анализа интерних и екстерних фактора у окружењу у којем се одлуке доносе. С друге стране, крајњи циљ сваког процеса стратегијског планирања је развијање и формулисање стратегије која ће бити резултат оптималног односа интерних и екстерних фактора. У том смислу, приме-

на *A'WOT* метода претпоставља претходну идентификацију интерних и екстерних фактора оперативног окружења (*SWOT* анализа), а затим и поређење алтернативних стратегија у односу на (*SWOT* анализи) наведене *предности, недостатке, повољности и неповољности* (*АНР* метод). Питања која се постављају у кораку 4 су карактеристична за *АНР* анализу. Следећи пример поређења парова илуструје наведено: која од две стратегије се преферира (према скали поређења 1–9) у односу на фактор *претње* наведен у *SWOT* анализи или, која од две посматране стратегије се преферира у односу на фактор *могућности* и омогућује њихово боље коришћење и за колико? Након свих извршених  $n(n - 1)/2$  поређења, где је  $n$  број елемената одлучивања, следи корак 5–калкулација глобалних приоритета која треба да утврди редослед алтернативних стратегија према приоритету.

#### *A'WOT* МОДЕЛ ИЗБОРА ОПТИМАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА ОПШТИНЕ ВРЊАЧКА БАЊА

Туризам је привредна грана која посебно у условима глобализације и развоја комуникација, обезбеђује не само значајна финансијска средства за једну привреду, већ и даје смернице за њен будући раст и развој. Као бања првог степена, међународног ранга, Врњачка Бања представља центар интегралне туристичке регије. Иако окосницу привредног живота Врњачке Бање несумњиво чини туристичка делатност, успешно су се развиле и друге привредне гране, као што су пољопривреда, индустрија, занатство, грађевинарство и др. Туристички потенцијал Врњачке Бање чине: географски положај, клима, рељеф, биљни и животињски свет, минералне воде, изузетно богато културно-историјско наслеђе и културно-историјски споменици првог реда, међу којима су најатрактивнији средњовековни манастири и градови у околини Врњачке Бање.<sup>4</sup> Врњачка Бања јесте најпосећенија српска бања али туризам, према најважнијим економским показатељима, нема очекиване ефекте у односу на остале привредне делатности, као што су текстилна индустрија, производња минералне воде, грађевинарство па чак и пољопривреда. Узроци томе су бројни, од објективних и системских, на које се не може утицати, до оних који су везани за локалне специфичности и околности. Иако је, рецимо, Врњачка Бања позната по богатом воденом потенцијалу и има повољан туристичко-географски положај, највећи проблеми општине су управо саобраћајна, водопривредна и комунална инфраструктура. Стање и квалитет путева, недостатак паркинг простора, непостојање постројења за пречишћавање отпадних вода, дивље депоније и др., само су неки у низу проблема с којима се суочава туризам у Врњачкој Бањи. Такође, очигледно је да је класични

<sup>4</sup> Више о туристичком потенцијалу Врњачке Бање видети на [www.banjesrbije.net](http://www.banjesrbije.net)



здравствени туризам у Врњачкој Бањи изгубио примат као водећи вид туризма и да некадашњи репрезентативни хотели губе тржишну утакмицу с малим, модерним приватним вилама, пансионима и апартаманима. Коначно, конформизам и опортунизам су уобичајени проблеми с којима се сусрећу све туристичке дестинације, па и Врњачка Бања, што за последицу има анимозитет према потребним променама. Да би се подстакла нова предузетничка иницијатива на пољу туризма у локалној заједници, неопходно је дефинисати стратегију даљег развоја и створити повољне услове за рад индивидуалних предузетника. Колико ће такво настојање бити оствариво зависи од нивоа реализовања стратешких приоритета Врњачке Бање међу којима су најзначајнији следећи:

- 1) конкурентна и извозно оријентисана привреда, заснована на иновацијама и развијеним брендovima;
- 2) реструктурирање и диверзификација пољопривредне производње са тенденцијом повећања прерађивачких капацитета и развијања руралних средина привлачних за живот;
- 3) развој инфраструктурних система и урбаног планирања за подршку економском развоју, уз заштиту и унапређење животне средине;
- 4) промоција развоја туризма заснованог на концепту одрживости, а у складу са међународним стандардима квалитета;
- 5) повећање запослености и развој људских ресурса, уз увођење принципа доживотног учења.

На основу више емпиријских *SWOT* студија стратегијског планирања<sup>5</sup>, усвојене Стратегије туризма Републике Србије (*Horwath Consulting* Загреб и Економски факултет Универзитета у Београду 2005), као и чињенице да већина српских бања има сличне карактеристике<sup>6</sup> па се закључци и интерпретације могу генерализовати, узимајући, нормално, у обзир и локалне специфичности сваке бање, аутори су дефинисали теоријски оквир за разматрање, евалуацију и избор оптималне стратегије развоја туризма Врњачке Бање. С обзиром на своју вишедимензионалну и вишекритеријумску природу, проблем је представљен у форми *A'WOT* хијерархијског модела, а ауторске процене су извршене помоћу *AHP* метода који је подржан софтверским пакетом *Super Decisions*<sup>7</sup>. Модел и резултати поступка су приказани у наставку.

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

<sup>6</sup> Већина српских бања се налази у здравом природном окружењу, са фокусом на здравствени туризам и домаће госте, са релативно неразвијеном инфраструктуром, итд.

<sup>7</sup> Развијен као компјутерска подршка Аналитичком мрежном процесу (*Analytic Network Process – ANP*), као екстензији *AHP*, али и Аналитичком хијерархијском процесу, ([www.superdecisions.com](http://www.superdecisions.com)).

### SWOT анализа

SWOT анализа даје основне елементе за дефинисање стратешких усмерења и програмских приоритета, мера и циљева за унапређење целокупног развоја општине Врњачка Бања. За идентификацију SWOT фактора, формулисање стратегија и избор најповољније стратегије коришћени су материјали из анализа садржаја бројних студија о српском туризму (Институт за архитектуру и урбанизам Србије 2004; Републички завод за развој Републике Србије 2005), анкетних истраживања туриста у Врњачкој Бањи, разговора са туристичким радницима општине Врњачка Бања и анализе тржишта и конкуренције. При томе, за прикупљање релевантних информација о наведеним елементима анализе коришћени су различити интернет извори (а њихова комплетна листа је наведена у секцији овог рада која се односи на листу библиографских јединица / интернет извори). Испитивањем и анализом истих, а полазећи од теоријских постулата SWOT анализе (Сенић и Сенић 2008), формирана је листа SWOT група фактора подељених у подгрупе, које у овој студији чини шест предности, шест недостатака, шест повољности и шест неповољности, које ће се размотрити у процесу стратешког планирања и које су дате у прилогу (Скица 2). У оквиру сваке подгрупе SWOT фактора такође се може извршити додатно структурисање и формирање листе елемената који дефинишу и детаљније репрезентују подгрупе, што би требало да допринесе већој уверљивости резултата. Тако се фактор *природни ресурси*, у оквиру групе предности, може разложити на елементе који га боље описују. У случају Врњачке Бање, елементи који репрезентују овај фактор су повољан туристичко-географски положај, природни коридори, водени потенцијал, плодно земљиште, и сл.<sup>8</sup>

<b>ПРЕДНОСТИ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- географска позиција</li> <li>- атрактивност</li> <li>- имиџ и традиција</li> <li>- инфраструктура</li> <li>- природни ресурси</li> <li>- општи услови</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- услови за смештај</li> <li>- саобраћај</li> <li>- привреда</li> <li>- култура/образовање</li> <li>- структура гостију</li> <li>- општи услови</li> </ul>
<b>ПОВОЉНОСТИ</b>	<b>НЕПОВОЉНОСТИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- број домаћих туриста</li> <li>- здравствено-туристичке услуге</li> <li>- спортски туризам</li> <li>- конгресни туризам</li> <li>- сезонски туризам</li> <li>- туризам трећег доба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренција</li> <li>- канали продаје</li> <li>- инфраструктура</li> <li>- демографија</li> <li>- екологија</li> <li>- општи услови</li> </ul>

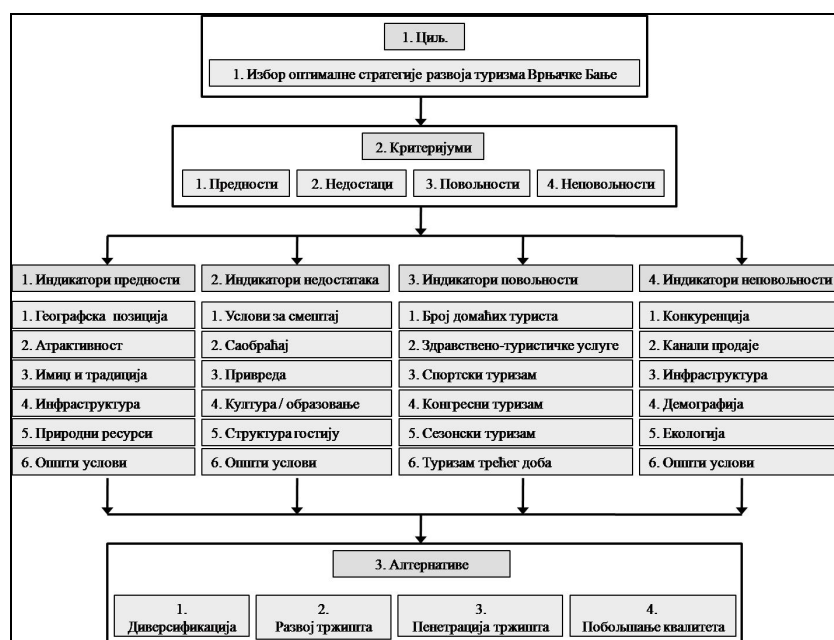
Скица 2. SWOT анализа туризма општине Врњачка Бања

<sup>8</sup> За потребе ове анализе користићемо скраћену листу SWOT фактора.

На основу анализе 24 фактора, чиме је извршено интерно и екстерно скенирање Врњачке Бање као туристичке дестинације, формулисана су четири стратегије развоја туризма које ће бити компарирани и евалуиране како би се изабрала оптимална стратегија.

*Формирање A'WOT хијерархијске структуре и  
АНР поређење парова*

Као што је већ истакнуто, за изградњу хијерархијског модела за рангирање стратегија развоја туризма Врњачке Бање, (видети Скицу 3) коришћен је софтверски пакет *Super Decisions*.



*Скица 3. A'WOT хијерархијска структура проблема избора оптималне стратегије туристичког развоја Врњачке Бање представљена софтверским пакетом Super Decisions*

Најједноставнији хијерархијски модел има: (а) ниво циља који се састоји од елемената/елемента<sup>9</sup> циља; (б) ниво критеријума конституисаних од елемената критеријума које чине *SWOT* групе фактора и (в) ниво алтернатива који садржи елементе алтернатива. Ниво

<sup>9</sup> Уколико постоје вишеструки циљеви, ниво циља ће их формално укључити.

циља је највиши ниво у хијерархијском моделу, а у овом истраживању циљ је рангирати четири могуће стратегије туристичког развоја Врњачке Бање. У оквиру сваког од ових критеријума дефинисани су одговарајући индикатори, као поткритеријуми, чиме је остварен висок ниво детаљности и реалније презентације проблема, а што доприноси већој објективности у приступу и оцени. У том контексту, формиране су следеће групе поткритеријума:

➤ *Група индикатора предности, коју чине следећи индикатори:*

- географска позиција (одличан туристичко-географски положај Врњачке Бање),
- атрактивност (богати културни и историјски садржаји у општини, атрактивно рурално подручје),
- имиц и традиција (140 година дуга традиција организованог туризма у Врњачкој Бањи, као и традиција у области бањско-здравственог вида туризма),
- инфраструктура (добри природни потенцијали водоснабдевања у већини подручја Врњачке Бање, постојање јавно-комуналног предузећа, развијена путна инфраструктура, развијена електроенергетска инфраструктура),
- природни ресурси (рељеф, клима, природни коридори, богатство минералних извора и висок квалитет воде, шумске и зелене површине, лековити природни и здравствени фактори), и
- општи услови (предузетничка локална управа, сарадња јавног и приватног сектора, историјски, етнолошки и амбијентални ресурси, високообразовани стручњаци, разноврсни смештајни капацитети и др.).

➤ *Група индикатора недостаци:*

- услови за смештај (претерана изградња апартмана коју није пратила изградња ванпансионских садржаја, допринела је скраћењу боравка гостију),
- општи услови (ниска заступљеност електронског половања, недовољно изграђен имиц, мали обим инвестиција, мали девизни приход, лоша инфраструктура, застарела медицинска опрема, недовољна међународна сарадња, спора приватизација),
- саобраћај (застарели возни парк, лош квалитет путева, недостатак места за паркирање),
- привреда (дефицит нових радних места у туризму, неумевање и лоше усмеравање на тржишту, недовољна улагања у промотивне активности, недовољна улагања у информациону структуру, слаба маркетиншка истраживања),
- култура и образовање (недостатак едукације за нове програме), и

- структура гостију (монолитна структура гостију са фокусом на пацијентима).

➤ *Група индикатора повољности:*

- број домаћих туриста (могућности повећања броја ноћења домаћих туриста, који је у паду последњих година, диверзификацијом туристичке понуде и њихова трансформација у потрошаче-туристе,

- здравствено-туристичке услуге (контролисани здравствени туризам или болничко-клинички тип, слободни здравствени туризам или поликлинички туризам, потпуно слободан здравствени туризам, савремена лечилишта као што су специјална болница "Врњачка Бања", "Меркур-нови", "Меркур-стари", примена нових врста терапија и савремених *wellness* и *spa* програма итд.),

- спортски туризам (планине у окружењу, комплекс "Подунавска бара", спортски центри "Олимпијски центар", "Рај", Хиподром и Врњци, базени, тениски и фудбалски терени, ловиште "Бели Извор" на Гочу, озонска стаза за шетњу у дужини од 3,8 километара под називом "Уз чашу минералне воде", и бројни други садржаји за рекреацију),

- конгресни туризам (најпрофитабилнији вид селективног туризма, натпросечна ванпансионска потрошња, организовање скупова ван главне туристичке сезоне, интензивније коришћење постојећих конгресних сала и простора у хотелима, изградња комбинованог спортско-пословног-конгресног центра, расположиви конгресни капацитети пре свега у хотелу "Звезда", другом по величини иза "Сава" центра, итд.),

- сезонски туризам (културно-забавни туризам, културне манифестације ("Врњачке културне свечаности"), забавне манифестације ("Врњачки карневал"), музички фестивали као што су фестивал забавне музике "Врњачка Бања" и фестивал српске изворне песме "Драгиша Недовић", концертна дешавања и др.), и

- туризам трећег доба (омладински туризам и пензионери, туризам специјалних интересовања прилагођен интересима, здрављу и финансијама становништва трећег доба, могуће га је организовати и ван туристичке сезоне узимајући у обзир демографске промене са израженом тенденцијом старења становништва).

➤ *Група индикатора неповољности:*

- Конкуренција (конкурентност бањске понуде у земљама у окружењу),

- канали продаје (лоше усмеравање на тржишту),

- општи услови (непостојање мастер плана као стратешког документа развоја туризма у Врњачкој Бањи, неспровођење стратешких смерница развоја, политичка нестабилност, неусклађе-

ност и недовољно искоришћење капацитета носилаца развоја, програмска неприлагођеност савременим тенденцијама и потребама туризма као главног извозног производа Врњачке Бање итд.),

- инфраструктура (нерешен проблем водоснабдевања, слаба опремљеност и одржавање путне и железничке инфраструктуре, непланска изградња, непоштовање урбанистичко-просторних специфичности),

- демографија (неповољна демографска структура и одлив високообразованог становништва у велике градове), и

- екологија (еколошка неедукованост домицилног становништва, дивље депоније на Морави, деградација простора, угрожавање и уништавање природних ресурса и добара, депопулација).

Групу алтернатива чине следеће стратегије:

- Стратегија 1 – Диверзификација туристичке понуде;
- Стратегија 2 – Развој туристичког тржишта;
- Стратегија 3 – Пенетрација тржишта;
- Стратегија 4 – Развој туристичког производа.

**Диверзификација туристичке понуде** представља алтернативу која подразумева спровођење драстичних промена у оквиру постојеће туристичке понуде и наступа предузећа која се баве пружањем туристичких услуга на територији општине Врњачка Бања. Акценат је не само на спровођењу видљивих модификација постојећих, већ преваходно у креирању нових туристичких производа и садржаја који ће служити као основа за промотивно деловање и привлачење нових циљних група, односно потенцијалних туриста као корисника туристичких услуга и садржаја. Ширење постојећег спектра понуде услуга, садржаја и делатности кроз различите правце вертикалног, хоризонталног, концентричног и/или конгломератског диверзификовања, имаће за резултат не само очување постојеће базе туриста, већ ће и снажно деловати на привлачење нових туриста, чиме се ствара основа за развој специфичне конкурентске предности у функцији дугорочног развоја конкретне туристичке дестинације. Примену ове стратегије најчешће карактеришу следеће могућности:

- иницирање нових делатности и садржаја који активирају потпуно ново тржиште,

- отварање новог тржишта које доприноси креирању потпуно нове делатности, и

- обезбеђивање дугорочне пословне оријентације засноване на јакој конкурентској предности.

Круцијални циљеви реализације ове стратегије су: обезбеђивање минимума исплативости пословања носилаца туристичке понуде, осигурање дугорочног раста и изједначавање ризика путем смањења зависности од постојеће туристичке понуде.

**Развој туристичког тржишта** подразумева ширење постојеће базе корисника туристичке понуде и туристичких производа, било путем изналажења нових начина коришћења постојеће туристичке понуде (туристичких производа) или интензивног промовисања постојеће туристичке понуде новим циљним сегментима (новим потенцијалним корисницима) који до сада нису били у фокусу и/или нису имали искуство са конкретном туристичком понудом (туристичким производом), уз задржавање постојећих корисника. Ова стратегија се реализује кроз следеће модалитете:

- активирањем додатних тржишта путем регионалне, националне и интернационалне експанзије (кроз нове тржишне сегменте са географским и демографским дистинкцијама у односу на постојеће и сл.), и

- привлачењем нових тржишних сегмената на основу развоја верзије туристичког производа која наилази на пријем како код нових, тако и код постојећих тржишних сегмената.

**Пенетрација тржишта** као једна од могућих стратегија је превасходно усмерена ка повећању удела на тржишту и ширењу постојеће базе корисника ослањајући се при томе на постојећу туристичку понуду, али уз незаобилазне измене преосталих елемената маркетинг микса (промоција туристичке понуде, канали дистрибуције и цена садржаја у оквиру туристичке понуде) које треба да резултирају стварањем диферентне и атрактивне конкурентске предности. Примена ове стратегије пружа следеће могућности:

- повишење нивоа тражње, односно стопе коришћења појединих садржаја у оквиру туристичке понуде од стране постојећих туриста,

- привлачење туриста од конкурената (конкурентних дестинација), и

- привлачење и опслуживање туриста који су до сада углавном били инертни према туристичкој понуди или нису уочавали значај и атрактивност расположивих садржаја туристичке понуде конкретне дестинације.

Као доминантни циљеви примене ове стратегије издвајају се: повећање тржишног учешћа, одбрана тржишне позиције, рационализација активности на тржишту и боље организовање тржишних сегмената.

**Развој туристичког производа** заснива се на промени карактеристика постојеће туристичке понуде, најчешће кроз *побољшање квалитета* исте и обезбеђивање шире лепезе пратећих услуга, како би се иста учинила атрактивнијом за постојећу базу корисника. У начелу, ова стратегија је усмерена на повишење вредности туристичке понуде кроз побољшање њеног квалитета уз непропорционално повишење цена. Тако модификована понуда није атрактивна само за

постојеће кориснике, већ истовремено представља и адекватну основу за привлачење нових потенцијалних корисника који су до тада били или примарно оријентисани на конкурентске дестинације и садржаје или нису практиковали коришћење садржаја тог типа. Имплементација ове стратегије пружа следеће могућности:

- активирање нових комбинација туристичке понуде, адаптација и рационализација постојећих, и
- психолошко диференцирање, најчешће путем брендирања.

Као фундаментални циљеви ове стратегије издвајају се додавање нових елемената туристичкој понуди и увођење потпуно нових садржаја.

#### *Синтеза приоритета и избор оптималне стратегије*

Поређења парова елемената модела у односу на елементе вишег нивоа извршено је према скали поређења 1–9 која, како се показало у бројним апликацијама *AHP*, добро репрезентује људско процењивање<sup>10</sup>. Релативни значај *SWOT* фактора је слободном ауторском проценом, према скали поређења 1–9, утврђен на основу истраживања спроведеног за потребе израде Стратегије развоја туризма Републике Србије (*Horwath Consulting* Загреб и Економски факултет Универзитета у Београду 2005), а финансираног од стране Министарства трговине, туризма и услуга Републике Србије. Према овој скали, *SWOT* фактор *недостаци* (туризма) има највећи релативан утицај у односу на друге *SWOT* факторе. Остала поређења парова елемената нижих нивоа извршена су такође према скали поређења 1–9, на основу процена добијених у разговору са експертима<sup>11</sup> који добро познају прилике у Врњачкој Бањи, а у раду су саопштени резултати једног од коришћених *A'WOT* модела (видети Табелу 4 и Табелу 5)<sup>12</sup>.

*Табела 4. Релативне важности SWOT фактора туризма у Србији*

Предности	0,188063
Недостаци	0,617605
Повољности	0,143993
Неповољности	0,050339

<sup>10</sup> О *AHP* поређењу парова елемената одлучивања видети *Saaty and Kearns* (1985).

<sup>11</sup> Директори хотела, директори и менаџери туристичких агенција, предузетници из Врњачке Бање, итд.

<sup>12</sup> Сва израчунавања у раду извршена су применом софтверског пакета *Super Decisions*.



Табела 5. Ранг алтернативних стратегија развоја туризма општине Врњачка Бања представљен софтверским пакетом *Super Decisions*

<i>Графички Алтернативе</i>	<i>Укупно</i>	<i>Нормално</i>	<i>Идеално</i>	<i>Ранг</i>
1. Диверзификација	0,0924	0,2771	1,0000	1
2. Развој тржишта	0,0764	0,2292	0,8269	3
3. Пенетрација тржишта	0,0750	0,2250	0,8118	4
4. Побољшање квалитета	0,0896	0,2687	0,9696	2

Анализа резултата показује да највиши приоритет има стратегија 1 (0,2771) па самим тим и најбољи ранг са аспекта оцене *SWOT* фактора. Колона *идеално* показује резултате подељене највишом вредношћу, тако да највиши ранг има приоритет 1,0. Остали су у истој пропорцији као у колони *нормално*. Анализа осетљивости решења може помоћи да се сагледа како промене релативних тежина фактора виших нивоа утичу на глобалне приоритете алтернатива. Уколико се посматра фактор *предности*, може се уочити да раст релативне важности овог фактора од 0 до 1, мења редослед алтернатива према рангу тако што опада ранг *стратегије 4*, а расте ранг *стратегије 2* која добија на значају, али се редослед алтернатива практично не мења. С друге стране, ако се посматра промена (раст) релативне важности фактора *повољности*, примећује се значајна промена у редоследу алтернатива према рангу, тако да када овај фактор има релативну важност 0.6, *стратегија 2* постаје првопласирана према рангу. Слична анализа се може извршити и за остале *SWOT* факторе, (видети Табеле 6, 7, 8 и 9). Из ових анализа се лако може закључити какав би требало да буде стратегијски одговор општине Врњачка Бања на промене у окружењу према проценама истих.

Табела 6. Непондерисана суперматрица са резултирајућим приоритетима алтернативних стратегија развоја туризма општине Врњачка Бања са аспекта раста релативне важности критеријума *предности*

<i>Матрица улазних вредности</i>		1.	2.	3.	4.
		<i>Диверзификација</i>	<i>Развој тржишта</i>	<i>Пенетрација тржишта</i>	<i>Побољшање квалитета</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

Табела 7. Непондерисана суперматрица са резултирајућим приоритетима алтернативних стратегија развоја туризма општине Врњачка Бања са аспекта раста релативне важности критеријума недостаји

Матрица улазних вредности	1. Диверзификација	2. Развој тржишта	3. Пенетрација тржишта	4. Побољшање квалитета	
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

Табела 8. Непондерисана суперматрица са резултирајућим приоритетима алтернативних стратегија развоја туризма општине Врњачка Бања са аспекта раста релативне важности критеријума неповољности

Матрица улазних вредности	1. Диверзификација	2. Развој тржишта	3. Пенетрација тржишта	4. Побољшање квалитета	
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

Табела 9. Непондерисана суперматрица са резултирајућим приоритетима алтернативних стратегија развоја туризма општине Врњачка Бања са аспекта раста релативне важности критеријума повољности

Матрица улазних вредности	1. Диверзификација	2. Развој тржишта	3. Пенетрација тржишта	4. Побољшање квалитета	
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

У модел се такође могу укључити и сценарији. Важност различитих задатака и алтернатива може да зависи од специфичних буду-

ћих услова, које је често тешко предвидети, али се могу моделирати применом *AHP* метода, што омогућава разматрање алтернатива одлучивања под различитим околностима. Такође, свака алтернатива може генерисати неколико сценарија, у зависности од тога какве су претпоставке извршене о реакцијама из окружења, тако да ће се и сваки сценарио анализирати. Рецимо, када се разматра нека оцена као што је у овом случају: шта има већи утицај на туризам у Србији, *предности* или *недостаца*, *повољности* или *неповољности*, потреба за сценаријима постаје више него очигледна, пошто одговор зависи и од економског окружења. За разјашњење ових нејасноћа се може употребити помоћни *AHP* модел за извођење вероватноћа сценарија који укључују ове факторе.<sup>13</sup>

### ЗАКЉУЧАК

*SWOT* анализа је корисно средство у разумевању окружења у којем послује нека организација, у најширем појмовном контексту. Самим тим, *SWOT* анализа се успешно користи и у процесу стратегијског планирања раста и развоја, али као и знатан број других метода за помоћ одлучивању, боље резултате даје када се комбинује са другим методама. *SWOT* анализа омогућује стратегијско планирање у смислу идентификације стратегија раста и развоја, али не даје одговор на питање која је од њих оптимална. С друге стране, Аналитички хијерархијски процес омогућује конзистентну евалуацију и поређење, не само квантитативних, већ и квалитативних критеријума, што је чест проблем за доносиоце одлука у решавању практичних проблема и уобичајен проблем у *SWOT* анализи.

Комбиновањем *SWOT* анализе и Аналитичког хијерархијског процеса може се побољшати процес стратегијског одлучивања, што је приказано на реалном примеру избора оптималне стратегије туристичког развоја Врњачке Бање. Укључивањем мање познатих потенцијала у туристичку понуду најпосећенијег места континенталног туризма наше земље омогућило би се боље диференцирање Врњачке Бање на туристичкој мапи не само Србије, већ и региона. Сва разматрања ове врсте туристичког кретања показују да би друге врсте туризма, као што су балнеолошки, ловни, фото–сафари, излетнички, спортско-рекреативни, манифестациони, едукативни итд., учиниле туристичку понуду атрактивнијом. Управо претходна констатација доприноси потенцирању значаја стратегије диверзификације туристичке понуде Врњачке Бање. Укључивањем у глобалне токове, раз-

<sup>13</sup> О начинима извођења вероватноће сценарија помоћу *AHP* метода видети *Forman* (2000).

војем информационих технологија, прихватањем иновативних начина комуницирања, али и променом свести људи о туризму као водећој напредној делатности, Врњачка Бања ће позиционирати себе у ранг престижних европских и светских бања. Важно место, у том смислу, заузима стратегија промоције Врњачке Бање, која је до сада неправедно била запостављана као нешто непотребно.

У наредном периоду бање треба третирати као интегрисане туристичке производе са јасно одређеним медицинским индикацијама и нагласити уникатне вредности у овом домену, али и компаративне предности у туристичким садржајима. У складу са препоруком Европског удружења бања, мора се наћи модалитет за јасно разграничење здравствених установа у бањама које ће ићи у правцу јачања *wellness* садржаја, од здравствених установа које ће остати искључиво центри за рехабилитацију. Оваква перспектива развоја бањског туризма такође доприноси потенцирању значаја стратегије диверзификације туристичке понуде Врњачке Бање.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 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 Бање 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 - ISAHIP 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 - ISAHIP 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.

*Интернет извори:*

- <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