

## KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA BEOGRADA

**Tamara Lazović**

Univerzitet "Singidunum", Beograd

Danijelova 32

[tlazovic@singidunum.ac.rs](mailto:tlazovic@singidunum.ac.rs)

**Sažetak:** Posledice dešavanja krajem XX veka, iako pogubne za strukturu i razvoj grada Beograda, ubrzano su počele da se saniraju na početku XXI veka. Grad Beograd postepeno vraća ugled evropske metropole i uspostavlja prekinute veze sa evropskim okruženjem. Današnje hotelsko tržište Beograda ulazi u period tranzicije sa procesima modernizacije - renoviranja i uz izgradnju novih projekata u hotelskoj industriji u narednom periodu. Tržište je kao i u ostalim sektorima nerazvijeno, većina trenutne ponude je ispod standarda koji se sreću u razvijenim ekonomijama. Nadalje stiče se pogrešan utisak o standardizaciji koja je primenjena, a koja ne zadovoljava međunarodni sistem klasifikacije hotela. Namera nam je da u ovom radu obradimo osnovne karakteristike turističkog tržišta Beograda. Da bi se obradio ovaj slaožen problem jedne od najinteresandtnijih turističkih destinacija u jugoistočnoj Evropi u radu ćemo izložiti karakteristike turističke tražnje i ponude Beograda, zaključna razmatranja i predloge za poboljšanje stanja na turističkom tržištu Beograda.

**Ključne reči:** tržište, pozicioniranje, turistička tražnja i ponuda.

**Abstract:** The consequences of the events at the end of the twentieth century, although devastating for the structure and development of the city of Belgrade, rapidly began to eliminate at the beginning of the XXI century. City of Belgrade gradually returned the reputation of the European metropolis, and establish broken ties with the European environment. Today's hotel market in Belgrade enters in period of transition from the processes of modernization - with the renovation and new construction projects in the hotel industry in the future. The market is like in other underdeveloped sectors, most current bid is below the standards that meet in developed economies. Further gets a wrong impression about the standardization that is applied, which does not meet the international hotels classification system. Our intention is to work in this process the basic characteristics of the tourist market in Belgrade. To process the problem of this tourist destinations in Southeastern Europe in the work we expose the characteristics of demand and offer for tourism of Belgrade, concluding remarks and suggestions for improving the situation on the tourist market in Belgrade.

**Keywords:** market, positioning, tourist demand and offer.

### 1. UVOD

Turistička ponuda Beograda ulazi u novu istorijsku razvojnu fazu za koju mora pronaći nove resurse, sadržaje i kapacitete rasta. S obzirom na svestrane potencijale Beograda, turizam treba da bude jedan od nosilaca privrednog razvoja Grada. Naime netaknuto prirodno okruženje, prirodne i kulturne retkosti, kao i idilična atmosfera treba da budu osnova za privlačenje turista. Kao takav, turizam treba da podigne nivo standarda i kvaliteta života stanovništva. Mnogobrojne aktivnosti koje se dešavaju u ovom okruženju treba da omoguće turistima da u potpunosti uživaju u ovim predelima i da otkriju prirodno i istorijsko blago ovog područja. Osim aktivnog odmora u prirodi, domaćem i inostranom tržištu će se ponuditi i standardni proizvodi i aktivnosti rekreacije, zdravlja i sporta sa karakterističnim elementima ovog kraja. Postoje mogućnosti za zajednička ulaganja, rentiranje ili ugovore o vođenju

poslova i trebalo bi da preovlada porast ponuda, praćen snažnim rastom ekonomije, poslovnih putovanja, turizma i poboljšanjem avio saobraćaja ka Srbiji. Porast u ponudi bi takođe trebao da bude vidljiv u hotelima nižih kategorija kao i hotelima sa pet zvezdica koji će se naći na najboljim lokacijama i ponuditi možda nešto malo drugačije od dosadašnje ponude. Kada potražnja bude zadovoljena i hotelski operateri se nađu na tržištu Beograda, tržište hotelskih investicija će se takođe razviti. Nekoliko prepoznatljivih međunarodnih operatora su prisutni na tržištu, kao na primer Hyatt i Best Western, ali je tržište kavalitetene ponude još uvek nedovoljno. Skoro otvoreni In Hotel bi trebao da dopuni hotelske sadržaje Beograda. Svedoci smo da je potražnja za dobrim lokacijama od strane domaćih i stranih investitora u stalnom porastu za samostalne ili mešovite projekte, očekuje se da će internacionalni lanci biti pokretači kvalitetne ponude na ovom atraktivnom tržištu. Ponuda zemljišta i cene su trenutno velika prepreka, ali će se nastaviti povećanje mogućnosti za izgradnju, pogotovo po završetku procesa privatizacije i restitucije. Često se govori o hotelskim operatorima koji ulaze na tržište Beograda, ali je ova grana industrije pod velom tajne, pa je istinitost ovakvih novosti teško utvrditi.

## **2. Turistička tražnja Beograda**

Najveći broj turista dolazi u Beograd u proleće (maj i jun) i u jesen (od septembra do decembra), u zavisnosti od poslovnih aktivnosti, aktivnosti u okviru vlade i drugih institucija, konvencija, konferencija, seminara, sastanaka i sajмова. Turistička tražnja u julu i avgustu je niska zbog nedostatka kvalitetnih proizvoda za odmor i paket aranžmana. Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%. Turistički promet na području Beograda imao je pozitivnu dinamiku u periodu 2000 -2007. godine u svim posmatranim godinama, sa izuzetkom 2006. kada je došlo do pada broja noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu i 2003. kada su zabeleženi negativni indikatori u kretanju i broja turista i njihovih noćenja. Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na kruzing putovanjima rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007. godini iznosio je oko 50.000. Pored toga, treba imati u vidu da pojedini nosioci turističke ponude ne dostavljaju statističke podatke Gradskom zavodu za informatiku i statistiku što se takođe negativno odražava na realnost ukupne ocene turističkog prometa. Osnovni indikatori strukture turističkog prometa ukazuju na dominantno učešće inostranih turista:<sup>1</sup>

- u ukupnom broju posetilaca u 2007. godini odnos domaćih i inostranih turista iznosio je 57,1% u korist inostranih,
- dok je iste godine u strukturi noćenja učešće stranih turista iznosilo 55,1%, a domaćih 44,9%.

Turistički promet u Beogradu karakterišu relativno kratki boravci koji se u proseku kreću oko 2,5 dana, što je kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007god. prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana). U 2007 godini domaći turisti su u proseku

<sup>1</sup> Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

boravili na području Beograda 3,1 dan, dok je boravak stranih turista bio nešto kraći 2,2 dana. Na području Beograda ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije.

Prema skorašnjem relevantnom istraživanju, profil prosečnog turista u Beogradu je sledeći:<sup>1</sup>

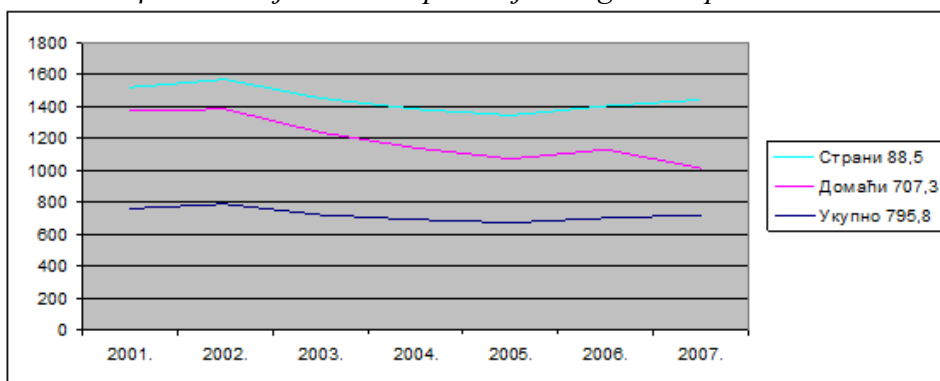
- Srednje dobi (35-50 godina)
- Više ili visoko obrazovan (službenici, menadžeri i sl.)
- Dolazi iz grada
- Dolazi zbog posla i sajmova (64%), sportskih događaja (10,7%), odmor i razonoda (8,1%)
- Prethodno je više puta boravio na području regije
- Dolazak u samostalnoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16,9%)
- Dolazak preko turističke organizacije (10,2%), preporuke (15%)
- Ostvaruje do 3 noćenja i koristi hotele i hostele
- Obilazi grad bez vodiča (60%) i odlazi na samostalne izlete
- Izuzetno je zadovoljan lepotom prirode i krajolika i gostoljubivošću lokalnog stanovništva.

Iz dobijenih rezultata proizilazi da profesija, starosna dob, primanja i brojnost predstavljaju primarne kriterijume za oblikovanje ponude u Beogradu.

Prema procenama beogradskih hotelijera, kao i zaposlenih u drugim uslužnim delatnostima, oko 70% od ukupnog broja turista dolaze kao nezavisni poslovni putnici. Oko 30 % turista dolaze u Beograd iz nekih od prethodno navedenih poslovnih razloga, kao i radi odmora i sličnih razloga, kao što su razgledanja kulturnih znamenitosti, gradske ture, kulturni i sportski događaji i pripreme, kao i posete prijateljima i rođacima. Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%. U analizi dinamike i osnovnih obeležja turističke tražnje na području Beograda biće korišćeni zvanični podaci Republičkog zavoda za statistiku i Zavoda za informatiku i statistiku, Beograd.

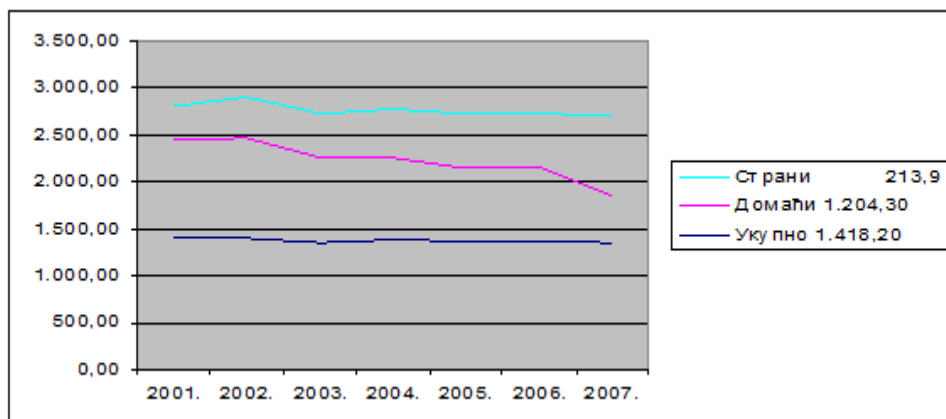
Na osnovu podataka iz prethodnih godina došli smo do zaključka da se stanje nije bitno promenilo za godine koje nedostaju u dole navedenim grafikonima.

*Grafikon 1 Broj turista na području Beograda u periodu 2000.-2007.*



*Izvor: Statistički godišnjaci Beograda 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.  
Zavod za informatiku i statistiku, Beograd*

<sup>1</sup> Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

**Grafikon 2 Broj noćenja turista na području Beograda u periodu 2000.-2007.**


*Izvor: Statistički godišnjaci Beograda 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.  
Zavod za informatiku i statistiku, Beograd*

Ukupan broj turista na području Beograda i broj njihovih noćenja ima negativnu dinamiku u periodu 2000-2006 godine. To je rezultat prvenstveno stagniranja prometa domaćih turista koji je sa 707,3 hiljade dolazaka i 1.204,3 hiljade noćenja u 2000 godini pao na 424,5 hiljada turista i 794,3 hiljade noćenja 2006. Posmatrano po godinama, blagi porast je registrovan kod indikatora koji se odnose na noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu 2002 i 2006 godine. Suprotna tendencija prisutna je kod prometa inostranih turista – broj dolazaka povećan je u periodu 2000-2006. za gotovo 5 puta, dok je broj njihovih noćenja porasta za 2,7 puta. Relativno nisko češće stranih turista u ukupnom turističkom prometu, koje se u broju noćenja kretalo od 15% (2000.) do 42 % (2006.), nije moglo da bitnije zaustavi negativnu dinamiku turističkih kretanja. Za poslednju posmatranu 2007 godinu neophodno je dati poseban komentar jer zapravo zbog promena u načinu obuhvatanja domaćeg i inostranog turističkog prometa ne mogu se dobiti indikativni pokazatelji u analizu dugoročnih tendencija. Naime, 2007 godine je došlo do promene u načinu obuhvatanja turističkog prometa posetilaca iz Crne Gore koji se od ovog perioda evidentira kao promet stranih gostiju, tako da podaci dati u tabelama nisu u potpunosti uporedivi. Kada se promet turista iz Crne Gore prikaže na isti način (kao promet stranih gostiju) i 2006 i 2007 godine, dobijaju se sledeći indikatori o kretanju domaćeg i inostranog turističkog prometa na području Beograda.- domaći turistički promet meren brojem posetilaca zabeležio je pad od 3%, dok je broj noćenja porastao za 4%, inostrani turistički promet beleži značajan rast – 18% broja posetilaca i 25% ostvarenog broja noćenja.<sup>1</sup>

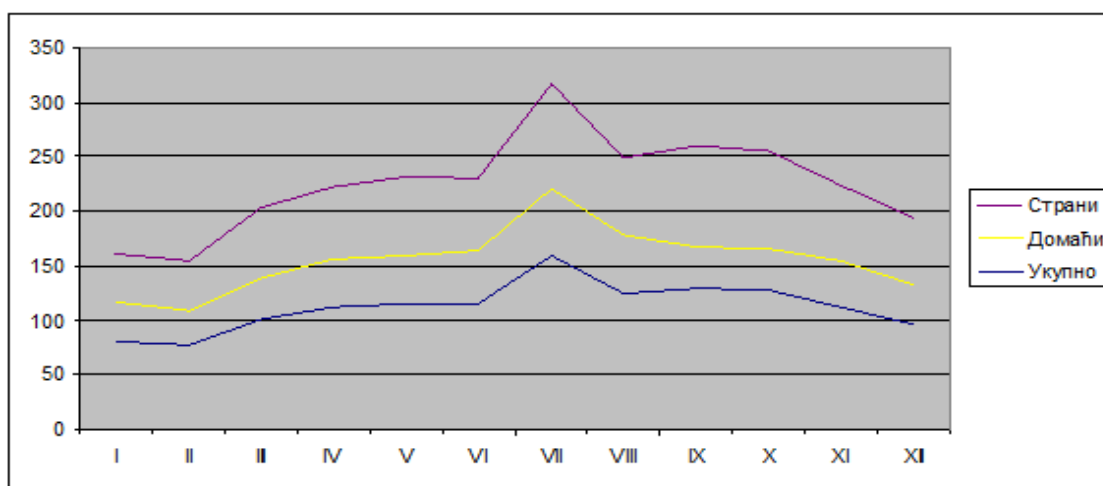
Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na kruzing putovanjima rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007 godini iznosio je oko 50.000. Na području Beograda turisti u proseku borave nešto kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007 godine prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana).

Turistički promet u Beogradu karakterišu realtivno kratki boravci koji kod domaćih turista u proseku iznose 1,7 do 1,9 dana, dok strani turisti borave nešto duže (2,0 do 2,4 dana). Analiza

<sup>1</sup> Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

turističkog prometa prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda ukazuje da se najveći deo turističkog prometa realizuje se u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 980 hiljada noćenja. U 2006 godini, u beogradskim hotelima je evidentirano 884,5 hiljada noćenja, što predstavlja 65% ukupnog broja noćenja. Na drugom mestu se nalaze kola za spavanja (16%), zatim ostali objekti (10%) i prenoćišta (8%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda. Na području Beograda ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije. Na to ukazuju i podaci iz narednog grafikona.<sup>1</sup>

**Grafikon 3 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2007.**



*Izvor: Podaci Zavoda za statistiku i odgovarajuća proračunavanja*

Na osnovu analize podataka može se ukazati da:

- ne postoji karakteristično sezonsko variranje tražnje karakteristično za boravišne turističke destinacije (letnja ili zimska sezona), a najniži obim ukupnog broja noćenja javlja se u toku zimskih meseci;
- prolećni i jesenji period posmatrani zajedno imaju veće učešće u ukupnom broju noćenja (2007. 51,6%), dok je kod stranih turista ovaj odnos još povoljniji (54,2%) u odnosu na obim noćenja u zimskim i letnjim mesecima;
- najveći obim noćenja u 2006 godini ostvaren je u septembru, a 2007 godine u toku jula meseca, ove i slične oscilacije ukazuju da tzv. turizam događaja (Events) ima značajnu ulogu u usmeravanju turističke tražnje ka Beogradu kao turističkoj destinaciji.

### 3. Turistička ponuda Beograda

<sup>1</sup> Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

Iako poseduje pristojne potencijale za razvoj turizma, Beograd ima relativno nerazvijenu turističku ponudu zahvaljujući nedovoljnom razvoju konkurentnosti i marketinških aktivnosti. Glavne turističke atrakcije i tržišni aduti Beograda su kulturno nasleđe grada, reke, događaji, restorani, zabava, Sava Centar i Beogradsko Sajmište.

Beograd je grad bogate i turbulentne istorije, ali sa malim brojem dobro zaštićenih kulturnih spomenika. Glavne kulturne atrakcije smeštene su na arteriji koja vodi od Starog grada, od Kalemegdana, kroz Knez Mihajlovu ulicu do Terazija i Trga Republike i Nikole Pašića. Osim brojnih istorijskih palata i crkvi koje se nalaze na ovoj teritoriji, Beograd ima 42 muzeja, 67 umetnickih galerija i 26 pozorišta. Iako Grad ima u ponudi nekoliko tura sa razgledanjem, kao što je tura Stari grad, mali broj turista dolazi u Beograd u formi organizovanih odmorišnih ili gradskih tura. Beograd je grad koji leži na dve reke: Dunav i Sava. Kao dodatak rečnim turama koje se nude turistima koji su već u Beogradu, nekoliko internacionalnih operatera prodaju paket aranžmane za krstarenje Dunavom uz sadržaje Beograda. Prema Turističkoj organizaciji Beograda očekuje se da će oko 400 brodova ostvarivati 60.000 dnevnih poseta Beogradu u 2004. (u proseku oko 150 putnika po brodu). Beograd je grad događaja, restorana, barova i klubova. Sa 32 osnovna tradicionalna događaja u toku godine i na stotine raznovrsnih restorana, barova, klubova i salona, Beograd je najvibrantniji grad na Balkanu. Više od 60 restorana i barova se nalazi na vodi – splavovi duž reka Dunava i Save, sa kojih se pruža pogled na Stari grad. Sava Centar je konvencijski, kulturni i poslovni centar, sa ukupnom površinom od 72605m<sup>2</sup>, uključujući konvencijsku halu sa 3725 sedišta, brojnim konferencijskim halama, prostorijama za sastanke i izložbene prostore raznih veličina, sa oko 220 kancelarija i šoping centrom. Beogradsko Sajmište je kompleks od 14 hala sa oko 100000m<sup>2</sup> unutrašnjeg izložbenog prostora i 35363m<sup>2</sup> spoljašnjeg izložbenog prostora. Svake godine oko 1 milion posetilaca poseti razne sajmove. Što se tiče smeštajnih kapaciteta od sedam hotela sa pet i četiri zvezdice samo dva hotela se nalaze u sklopu međunarodnih hotelskih lanaca: Hyatt Regency Belgrade sa 5\* (308 soba) i Best Western M sa 4\* (167soba). Skoro svi drugi hoteli su zastareli i nisu u skladu sa internacionalnim standardima o kategorizaciji hotela sa aspekta opsteg kvaliteta i usluge. Većina beogradskih hotela se nalazi u centru grada – kako u užem, tako i u širem delu centra (23 hotela sa 1976 soba ili 56.8% ukupnog broja hotelskih soba). Ostali hoteli se nalaze zapadno od centra grada u Novom Beogradu (5 hotela), u Zemunu (3 hotela) kao i u južnijim delovima Beograda (5 hotela).

**Tabela 1 Struktura smeštajnih jedinica i ležaja po kategorijama hotela – stanje avgust 2008.**

| Kategorija | Broj soba | Učešće % | Broj ležaja | Učešće % |
|------------|-----------|----------|-------------|----------|
| 5*         | 374       | 8,9      | 517         | 7,6      |
| 4*         | 1.647     | 39,2     | 2.461       | 36,2     |
| 3*         | 1.255     | 29,9     | 2.182       | 32,0     |
| 2*         | 762       | 18,2     | 1.335       | 19,6     |
| 1*         | 97        | 2,3      | 189         | 2,8      |
| Ostalo     | 61        | 1,5      | 122         | 1,8      |
| UKUPNO     | 4.196     | 100      | 6.806       | 100      |

Izvor: Sopstvena obrada na osnovu podataka sa sajta Turističke organizacije Beograda ([www.tob.co.yu](http://www.tob.co.yu))

Kao što se vidi iz prethodne tabele u hotelima Beograda po broju smeštajnih jedinica i ležaja dominiraju hoteli kategorije 4\* i 3\* (68,2% ukupnog broja ležaja), odnosno hoteli srednje i srednje više kategorije. Hoteli visoke kategorije imaju skromno učešće (7,6% ukupnog broja

ležaja), dok hoteli niže kategorije (1\* i 2\*) učestvuju sa nešto više od jedne petine ukupnog broja ležaja (22,4%). Na osnovu obrađenih podataka sa sajta Turističke organizacije Beograda, ukupni smeštajni kapacitet tri beogradska motela iznosi 145 ležaja u 73 sobe. Sumirajući podatke predstavljene na sajtu Turističke organizacije Beograda, u nedostatku zvaničnih statističkih podataka, došlo se do zaključka da ukupni smeštajni kapacitet beogradskih hostela iznosi 2.910 ležaja u 786 soba. U hostelima koji posluju u okviru studentskih i učeničkih domova i koji su dostupni turistima samo sezonski (ima ih 9) ukupni smeštajni kapacitet je 2.165 ležaja u 592 sobe. Ostali hosteli koji posluju tokom cele godine su manjeg pojedinačnog kapaciteta, tako da u preostalih 37 hostela ima ukupno 745 ležaja u 194 sobe. Smeštajni kapacitet u pansionima, vilama i konačištima na području Beograda iznosi 262 ležaja u 115 soba. (prema podacima Gradske uprave u Beogradu ima oko 30 vila, konačišta, prenoćišta i sličnog nekategorisanog smeštaja, ne računajući hostele). Kategorizacija privatnog smeštaja na području Grada Beograda započeta je 2005 godini. Ukupni smeštajni kapaciteti registrovanog kategorizovanog privatnog smeštaja u Beogradu, prema podacima Turističke organizacije Beograda, iznose 128 ležaja u 67 smeštajnih jedinica (sobe, apartmani, stanovi). Ukupni smeštajni kapacitet beogradskih kampova iznosi 84 ležaja.

**Tabela 2 Struktura smeštajnih objekata u Beogradu po broju ležaja – stanje avgust 2008.**

| Vrsta objekta    | Broj ležaja | Učešće u % |
|------------------|-------------|------------|
| Hoteli           | 6.806       | 83,3       |
| Moteli           | 145         | 1,8        |
| Hosteli*         | 745         | 9,1        |
| Kampovi          | 84          | 1,0        |
| Privatni smeštaj | 128         | 1,6        |
| Ostali objekti   | 262         | 3,2        |
| Ukupno           | 8.170       | 100        |

\* Uzeti su u obzir samo hosteli koji rade preko cele godine

Izvor: Sopstvena obrada prema podacima sa sajta Turističke organizacije Beograda ([www.tob.co.yu](http://www.tob.co.yu))

Iz prethodne tabele može se zaključiti da po broju ležaja na području Beograda ubedljivo prednjače hotelski objekti (83,3%), dok je zadovoljavajuće i učešće hostela (9,1%). Kapaciteti svih ostalih objekata su zanemarljivi (ukupno 7,6%). Najveći deo turističkog prometa u Beogradu realizuje se u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 988 hiljada noćenja. U 2007 god.i, u beogradskim hotelima je evidentirano 988,3 hiljada noćenja, što predstavlja 73,6% ukupnog broja noćenja (bez statistički praćenog broja noćenja u kolima za spavanje). Na drugom i trećem mestu se nalaze 'ostali' objekti (16,7%) i prenoćišta (8,7%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda.

#### **4. Zaključna razmatranja**

Organizovanim pristupom upravljanju turizmom, turističkim investicijama i posebno brojnim programima razvoja kapaciteta, pre svega lokalnih subjekata u turističkom sektoru, treba da se turistički promet i turistički prihodi Beograda višestruko uvećaju u narednom desetogodišnjem periodu. Za 10 godina turistička destinacija Beograda treba da postane značajna regionalna, nacionalna i internacionalna destinacija, po meri čoveka, to jest pitoma i ljudima naklonjena sredina koji će se ovde vraćati jer cene vrednosti kulture, gostoljubivost i

predusjetljivost. Beogradska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koriste izuzetne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Ona treba da prepozna savremene trendove, predvidi njihov razvoj, omogućiti raspoloživost svim informacijama, razvije komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unapredi sve elemente menadžmenta i marketinga. U daljoj strategiji razvoja hotelskog proizvoda prioritet izgradnje trebaju biti hoteli sa 4 i 3 zvezdice, manji hoteli porodičnog tipa i klub hoteli. Potrebno je takođe dovršiti započete transformacije hotelskih preduzeća.

Na osnovu postojećeg stanja hotelske ponude i očekivane hotelske tražnje, strategija razvoja hotelske industrije u Beogradu po kategorijama hotela mora preduzeti sledeće korake:

- Hoteli sa internacionalnih pet zvezdica trebalo bi da se razvijaju u fazama do 2012. kroz rekonstrukciju i renoviranje postojećih velikih hotela i njihovih lokacija. Do 2012. Beograd bi trebalo da raspolaže sa 1500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 150 soba.
- Hoteli sa internacionalne četiri zvezdice bi trebali biti razvijeni kao novi hoteli (*Greenfields*), a manje kroz rekonstrukciju postojećih hotela koji imaju nedovoljan broj soba i složenu strukturu za zamenu. Do 2012. Beograd bi trebao postepeno da se razvija u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 120 soba.
- Hoteli sa internacionalne tri i dve zvezdice bi trebali biti razvijeni prvenstveno kroz rekonstrukciju postojećih hotela, a manje razvojem novih hotela (*Greenfield*). Do 2012. Beograd bi trebao imati 2500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu zahvaljujući velikoj tražnji domaćih gostiju sa slabom platežnom moći.

Mišljenja smo da bi na tržište hotela sa pet i sa tri zvezdice u Beogradu trebalo uvesti još najmanje pet svetskih hotelskih kompanija. Na osnovu ugovora o menadžmentu, ove kompanije bi postavile standarde kako u poslovanju, tako i u menadžmentu hotela i povećali tržišnu atraktivnost Beograda kao destinacije.

## LITERATURA

- [1] Barjaktarević D., *Menadžment turističkog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2008.
- [2] Čerović S., *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, departman za geografiju turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2003.
- [3] Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2009.
- [4] Franz-Friedrich Neubauer, *Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena*, Svjetlost, Sarajevo, 1991.
- [5] Hax A., and Majluf N. *Competitive Costs Dynamics: The Experience Curve* Dyson R.G.(ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley & Sons, Chichester, 1990.
- [6] *Hotel investment strategy for Belgrade*, Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o., jul 2004., Working Draft Report
- [7] Luiz Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- [8] S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.
- [9] *Strategija razvoja turizma republike Srbije* Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, 2006.
- [10] [webzrzs.stat.gov.rs/axd/index.php](http://webzrzs.stat.gov.rs/axd/index.php)
- [11] [www.beograd.org.yu/cms/view.php?id=2050](http://www.beograd.org.yu/cms/view.php?id=2050)

- [12] [www.datoteka.com/serbia-zute-stranice/s/Savezni-Zavod-Za-Statistiku.html](http://www.datoteka.com/serbia-zute-stranice/s/Savezni-Zavod-Za-Statistiku.html)
- [13] [www.serbia-tourism.org](http://www.serbia-tourism.org)
- [14] [www.tob.co.yu](http://www.tob.co.yu)
- [15] [www.zis.bg.gov.yu/](http://www.zis.bg.gov.yu/)

## **MARKETING U TRANZICIJI – KAKO STVORITI BREND?**