UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

MASTER STUDIJE

MASTER RAD

EKONOMSKO FINASIJSKA ANALIZA HOTELA MOSKVA

Mentor:

Prof.Dr Slobodan Čerović

Student:

Gorica Avramović Palašti

Br.indeksa M9486/08

Beograd, 2012.

SADRŽAJ

UVOD....4

I deo

RAZVOJ TURIZMA BEOGRADA....8

1 OSNOVNE KARAKTERISTIKE BEOGRADA....8

1.1 Geogafski položaj i saobraćajna povezanost....8

1.2 Teritorija grada....11

1.3 Prirodne karakteristike....12

1.4 Istorijat Beograda....17

1.5 Znamenitosti Beograda....18

1.6 Organizacija kulturnog i zabavnog života u Beogradu....20

2 KARAKTERISTIKE TURIZMA BEOGRADA....22

2.1 Analiza makro okruženja....22

2.2 Lanac vrednosti i ocena turističke destinacije Beograda....23

2.3 Organizacija turizma Beograda....32

2.4 Turistički promet i potrošnja....33

2.4.1 Struktura domaćih i stranih turista....34

2.4.2 Karakteristike turističke tražnje....41

2.4.3 Turistički promet beogradskih hotela....43

2.5 Karakteristike turističkog proizvoda....47

2.6 Ključni turistički proizvodi Beograda....50

2.7 Model rasta turizma u gradu Beogradu do 2018. godine....52

2.8 Programi konkurentnosti....53

2.9 Ugostiteljski kapaciteti....54

2.9.1 Kapaciteti za ishranu....54

2.9.2 Kapaciteti za smeštaj....57

2.9.3 Kategorizacija hotela....62

2.9.4 Lokacija hotela....64

2.9.5 Hoteli sa 5 zvezdica u Beogradu....65

2.9.6 Hoteli sa 4 zvezdice....69

2.9.7 Hoteli sa 3 zvezdice....72

2.9.8 Hoteli sa 2 zvezdice....74

2.9.9 Hoteli sa 1 zvezdicom 77
2.10 SWOT analiza smeštajnih objekata u Beogradu: 81
II DEO
ANALIZA HOTELSKOG POSLOVANJA I CILJEVI HOTELA MOSKVA 84
3 FINASIJSKO EKONOMSKA ANALIZA HOTELA MOSVA 84
3.1 Istorijat hotela "Moskva" 84
3.2 Postojeća struktura Hotela "Moskva" 87
3.3 Vizija budućeg razvoja 90
4 FINANSIJSKI MENADŽMENT HOTELA MOSKVA 92
4.1 Terijske osnove finansijskog menadžmenta 92
4.1.1 Pojam i značaj finansijsk analize 100
4.2 Finansijski izveštaji 103
4.2.1 Bilans stanja 103
4.2.2 Bilans uspeha 107
4.2.3 Izveštaj o novčanim tokovima gotovine 109
4.3 Finansijska analiza poslovanja hotela Moskva 112
4.3.1 Opšti podaci, delatnost i poslovi Društva 112
4.3.2 Finansijska analiza poslovanja hotela od 2004-2011.godine 113
4.4 Ekonomska analiza poslovanja 132
4.4.1 Produktivnost 141
4.4.2 Produktivnost rada u ugostiteljstvu 142
4.4.3 Faktori unapređenja produktivnosti 143
4.4.4 Ekonomičnost 143
4.4.5 Analiza ekonomičnosti 144
4.4.6 Rentabilnost 147
4.4.7 Analiza rentabilnosti 148
4.5 Merenje performansi hotelskog poslovanja 152
5 CILJEVI POSLOVANJA HOTELA MOSKVA 156
5.1 Načini promocije i prodaje 161
ZAKLJUČAK 167
LITERATURA 168

UVOD

Glavna turistička atrakcija u Srbiji je svakako, njen glavni grad Beograd. Pored toga što je administativni, privredni, kulturni i obrazovni centar Republike Srbije, grad poseduje i ogovarajuću resursnu osnovu za razvoj više vidova turizma. Beograd kao grad kulturno-istorijske baštine, grad kongresa i sajmova, sportskih i kulturnih manifestacija, grad short-break odmora, grad koji živi 24h, privlačan za različite grupe i otvoren za sve ljude biće sposoban da odgovori izazovima budućeg vremena.

U današnjem hotelijerstvu dominiraju moćni hotelski lanci koji ostvaruju izuzetan promet posetilaca i tako bitno utiču na pozitivne platno-bilansne pozicije regije ili države u kojima su locirani njihovi objekti. Romantične hotele sa dugom tradicijom, specifičnim šarmom i izuzetnim arhitektonskim vrednostima sve više potiskuje savremena jednolična hotelijerska "industrija". U ovu grupu hotela spada i beogradska "Moskva" koja se svojom specifičnom tradicijom i ponudom, prema relevantnim ekonomskim pokazateljima, još uvek uspešno nosi sa hotelima poznatih svetskih korporacija prisutnih na našem prostoru. Hotel "Moskva" predstavlja jedan od najreprezentativnijih objekata u turističko-ugostiteljskoj ponudi Beograda. Ovu tvrdnju potkrepljuju sledeće činjenice: zgrada hotela predstavlja jedno od najlepših arhitektonskih ostvarenja s početka dvadesetog veka u našem glavnom gradu, tradicionalno visok nivo usluge se održava više od 100 godina i poseduje izuzetnu lokaciju u najužem gradskom jezgru.

Predmet istraživanja ovog master rada su: osnovne karakteristike Beograda, karakteristike turizma Beograda, odnosno njegovi resursi za razvoj turizma sa posebnim osvrtom na hotelske kapacitete. Predmet rada je ekonomska i finansijska analiza poslovanja hotela "Moskva" u Beogradu, odnosno finansijsko poslovanje hotela "Moskva".

Za uspešno upravljanje finansijama u preduzeću, neophodna je analiza finansijskog poslovanja. Važnost analize finansijskih izveštaja ogleda se prvenstveno sa aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem preduzeća. Ona prethodi procesu upravljanja ili, preciznije rečeno, prethodi procesu planiranja, koji čini sastavni deo upravljanja. Za dobro upravljanje, planiranje je vrlo važno – ono je ključ uspeha finansijskih menadžera.

Zadaci master rada su: analiza resursa za razvoj turizma Beograda, analiza dosadašnjih karakteristika razvoja turizma i analiza ugostiteljskih, pre svega hotelskih kapaciteta kojima grad raspolaže, finansijska analiza sredstava i izvora sredstava hotela Moskva (podaci se dobijaju iz bilansa stanja), poslovnih rezultata tj.poslovnih prihoda i rashoda (o kojima podatke preuzimamo iz bilansa uspeha), analiza priliva gotovine (koje dobijamo iz izveštaja o tokovima gotovine), ispitivanje finansijskog položaja i zarađivačke sposobnosti (rentabiliteta poslovanja) preduzeća.

Cilj rada je da ukaže na potencijale Beograda kao turističke destinacije, da se na osnovu analize turističkog prometa uoče buduće tendencije o kretanjima turista i da se vidi sa koliko hotela raspolaže Beograd, kao i njihov prostorni razmeštaj. Cilj rada je da se ukaže na finansijsku politiku hotela Moskva, na poslovne rezultate, odnos prihoda i rashoda, na ostvarivanje profita, kao glavnog cilja preduzeća, kao i da se utvrdi da li hotel ispunjava dva dopunska cilja: održavanje zdravog finansijskog položaja preduzeća u dugom roku (solventnost) i održanje tekuće likvidnosti preduzeća, odnosno njegove sposobnosti plaćanja obaveza kako one dospevaju.

Metode koje su korišćene u izradi pristupnog rada temelje se na dostupnoj stručnoj literaturi o Beogradu kao i iz oblasti finansijskog menadžmenta. Upotrebljen je analitički pristup prikupljenoj građi, deskriptivna metoda (obrada raspoložive građe); dijalektička metoda (direktna komunikacija sa ljudima koji učestvuju u kreiranju finansijske politike hotela); analiza statističkih podataka, analiza bilansa pomoću neto-obrtnog fonda (kapitala); metoda komparacije ili upoređivanja; vizuelna analiza bilansa (posmatranje bilansa stanja i uspeha i sticanje globalne predstave o finansijskom položaju i rentabilitetu poslovanja preduzeća).

U toku izrade rada korišćena su sekundarna istraživanja, proučavana je raznovrsna literatura i obavljena je komparacija mnoštva podataka koje su dobijeni od finansijske službe hotela. U radu su korišćeni i internet podaci sa web sajtova.

Master rad se sastoji iz dva dela. U prvom delu prezentovan je grad Beograd, gde je opisan geografski položaj grada i njegova saobraćajna povezanost, prikazana je teritorijalna podela grada, ukratko su izložene prirodne karakteristike Beograda, kratak istorijat, glavne znamenitosti Beograda, kao i organizacija kulturnog i zabavnog života grada. U drugoj polovini prvog dela opisane su

karakteristike razvoja turizma Beograda (kratka analiza makro okruženja, lanac vrednosti i njegova ocena, kao i organizacija turizma Beograda), zatim karakteristike turističkog prometa i potrošnje, turistički proizvodi Beograda i njegove karakteristike. Posebna pažnja posvećena je ugostiteljskim kapacitetima, pre svega, lokaciji i katagorizaciji hotelskih objekata grada, i na kraju Swot analiza smeštajnih objekata.

U drugom delu predstavljen je hotel Moskva, istorijat, sadašnjost i vizija budućeg razvoja hotela. Analiza poslovanja hotela, zasnovana na finansijskim izveštajima (bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima), i principima ekonomske analize (produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost) je obrađena u drugoj polovini drugog dela rada, gde je takođe prikazano merenje performansi hotelskog poslovanja. Na kraju drugog dela dat je predlog ciljeva hotela Moskva.

REZIME

Ovaj master rad bavi se opisom glavnog grada Republike Srbije-Beograda, sa aspekta dosadašnjeg razvoja turima, kao i analizom resursnih potencijala, sa posebnim osvrtom na hotelske kapacitete, njihovu kategorizaciju i lokaciju.

Drugi deo rada je finansijska analiza poslovanja hotela Moskva u Beogradu, i kratak opis osnovnih ekonomskih pokazatelja poslovanja. U istraživanju su obuhvaćena dva perioda, period od četiri godine kada je hotel poslovao sa dobitkom (2004-2007), a zatim i četvorogodišnji period (2008-2011) poslovanja sa gubicima. Videćemo da je to na primeru hotela Moskva, pored eksternih uslovljeno nizom internih faktora.

ABSTRACT

This master thesis deals with the description of the capital of Republic of Serbia-Belgrade, in terms of current tourism development, and analysis of resource potential, with particular reference to hotel facilities, their location and categorization.

The second part of this thesis is financial analysis of hotel Moskva in Belgrade, and a brief description of the main economic indicators. The study covers two periods, the four years period when the hotel business with gains in the business (2004-2007) than a four year period (2008-2011) with the loss in business. We will see in the example Moskva hotel, next to external it is caused by a series of internal factors.

I deo

RAZVOJ TURIZMA BEOGRADA

1 OSNOVNE KARAKTERISTIKE BEOGRADA

1.1 Geogafski položaj i saobraćajna povezanost

Beograd se nalazi u jugoistočnoj Evropi, na Balkanskom poluostrvu. Leži na ušću Save u Dunav. Beograd je raskrsnica puteva Istočne i Zapadne Evrope koji moravsko-vardarskom i nišavsko-maričkom dolinom vode na obale Egejskog mora, u Malu Aziju i na Bliski istok. Grad leži na Dunavu, koji povezuje zapadnoevropske i srednjoevropske zemlje sa zemljama jugoistočne i istočne Evrope. Izgradnjom veštačkog jezera i elektrane Đerdap, Beograd je postao rečno-morsko pristanište. U njegovu luku dolaze brodovi iz Crnog mora, a puštanjem u saobraćaj kanala Rajna-Majna-Dunav, našao se u središtu najznačajnijeg plovnog puta u Evropi: Severno more – Atlantik – Crno more. Beograd, tako, ima prvorazredni značaj, kao drumsko i železničko čvorište, kao međunarodno rečno i vazdušno pristanište i telekomunikacijski centar.[1]

Beograd je, zahvaljujući geostrateškom položaju, jedan od saobraćajnih centara Evrope. U Beograd je lako stići iz svih pravaca i svim prevoznim sredstvima, vazdušnim, železničkim, drumskim ili rečnim putem.

Glavni grad Srbije ima modernu vazdušnu luku i dobro je povezan sa celim svetom. Međunarodni aerodrom „Nikola Tesla” moderno je tehnički opremljen i sposoban da primi sve vrste aviona , od malih avio taksija do džambo džetova. U toku godine preko beogradskog aerodroma preveze se desetine hiljada putnika, a razvijen je i kargo prevoz. Domaći avioprevoznik „Jat”, preko aerodroma u Surčinu, koji je udaljen 18km od centra grada, održava redovne linije za Pariz, London, Moskvu, Amsterdam, Dubai, Cirih, Beč... Na beogradski aerodrom redovno sleću i avioni vodećih svetskih avioprevoznika. Putnici na Surčinu mogu da koriste sve usluge koje nude i ostali svetski aerodromi, pa tako mogu da iznajme avio-taksi,

[1] www.tob.rs

helikopter, rent-a-car vozila, a do grada im je na raspolaganju autobuski ili taksi prevoz.

Beograd je železnički povezan sa svim evropskim centrima, a međunarodni saobraćaj obavlja se preko Glavne železničke stanice u centru grada. Razgranata mreža železničkog saobraćaja povezuje Beograd sa svim krajevima Evrope, dnevnim i noćnim vozovima. Iako se nalazi na železničkom koridoru deset, Beograd zbog zastarelosti železničke mreže infrastrukture ne ostvaruje objektivno moguće efekte od ovog prevoza. Inostrani turisti u veoma malom broju koriste ovaj vid prevoza, jer je putovanje neudobno i sporo. Kao turistička atrakcija koristi se izletnički voz Romantika, koji vozi samo na kraćim relacijama i u letnjoj turističkoj sezoni.

Kako se nalazi na pravcu glavnih evropskih puteva Beograd ima velike potencijale u drumskom saobraćaju i šansu da u ovom segmentu znatno razvije i turizam. Evropski koridor 10 direktno povezuje Austiju, Sloveniju, Mađarsku, Hrvatsku, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju, Bugarsku i Grčku, a indirektno još i Nemačku, Italiju, Bosnu i Hercegovinu, Rumuniju, Tursku i Albaniju. Koridor povezuje gradove Salcburg, Ljubljanu, Zagreb, Beograd, Niš, Skoplje, Veles i Solun, uz ogranke Beograd, Novi Sad, Budimpešta, Niš, Sofija. Kroz Srbiju prolazi 800 km ovog koridora od ukupne dužine 2.360 km. Kod Beograda se ukrštaju i koridori E-70 (Beograd-Zagreb) i E-75 (Budimpešta, Novi Sad, Beograd, Niš, Skoplje, Solun), koji ima poseban značaj jer povezuje sever i jug Evrope, kao i doline reka Dunava, Save i Morave. Modernizacijom ovih saobraćajnica i izgradnjom koridora 10, Srbija i Beograd značajno bi povećali privredne i turističke potencijale, a izgradnjom pratećih infrastrukturnih objekata, od graničnih prelaza, benzinskih pumpi, motela, odmorišta, povećao bi se turistički promet i devizni priliv.[2]

Vodeni saobraćaj, pogotovo Dunavom, velika je šansa Beograda da boljom i kvalitetnijom ponudom privuče veći broj stranih turista. Budući da se Beograd nalazi na koridoru 7, koji Srbiju rekom Dunav povezuje sa zapadnom, centralnom i jugoistočnom Evropom i crnomorskim područjem, ogromne su mogućnosti da se na pravi način iskoristi ova pogodnost. Dunavom, koji povezuje osam zemalja, u Beograd stiže iz godine u godinu sve više stranih turista, a naša prestonica je

[2] Romelić J. (2001), Turistička geografija Jugoslavije, Novi Sad, str.156

poslednjih godina postala destinacija u kojoj se zaustavlja veliki broj brodova koji krstare Dunavom.

Turistima sa tih brodova organizuju se programi razgledanja, kulturno-umetnički programi i uživanja u gastromskoj ponudi. U našem glavnom gradu oni za sada ostaju u proseku dan ili dva i uglavnom ne koriste hotelske usluge, ali od korišćenja ostalih usluga: prodavnica suvenira, vodiča, turističkih autobusa, objekta kulture, agencija, atraktivnih lokaliteta, restorana i kafića, ostvaruje se korektan devizni priliv. Povećanjem saobraćaja Dunavom i unapređenjem turističke ponude Beograd od ovog vida turizma može imati velike koristi.

U Beograd možete da stignete vazdušnim, kopnenim i rečnim putem.

Jat Airways, nacionalni avio-prevoznik, i brojne strane aviokompanije održavaju redovne linije iz Beograda, sa Aerodroma „Nikola Tesla”, sa celim svetom.

Redovne autobuske linije povezuju Beograd sa svim delovima Srbije. Međunarodne autobuske linije saobraćaju do susednih zemalja i većine evropskih zemalja.

Beograd je grad dve reke, Dunava i Save. Broj turista koji brodom dolaze u Beograd svakog dana je sve veći, kao i broj evropskih kompanija koje organizuju krstarenja Dunavom do Beograda. Luka "Beograd" na Dunavu predstavlja važan saobraćajni, pretovarni i robnotransportni centar srednje Evrope na preseku dva panevropska transportna koridora (VII i X). Na reci Savi, Luka "Beograd" poseduje dobro opremljeno putničko pristanište sa pratećim sadržajima. Beograd se nalazi na 1170. kilometru toka Dunava i na 0. kilometru toka Save. Navigacioni period na Dunavu je od 1. marta do 25. decembra. U zimama bez leda plovidba je moguća, ali nije ekonomična zbog kratke obdanice i niskog vodostaja.[3]

Beograd je grad koji ima veoma povoljan geografski položaj, položaj na dve međunarodne plovne reke. Dostupan je bilo kojim vidom saobraćaja i uklapa se u dva važna evropska koridora, što je odličan preduslov za razvoj turizma.

[3] www.tob.rs

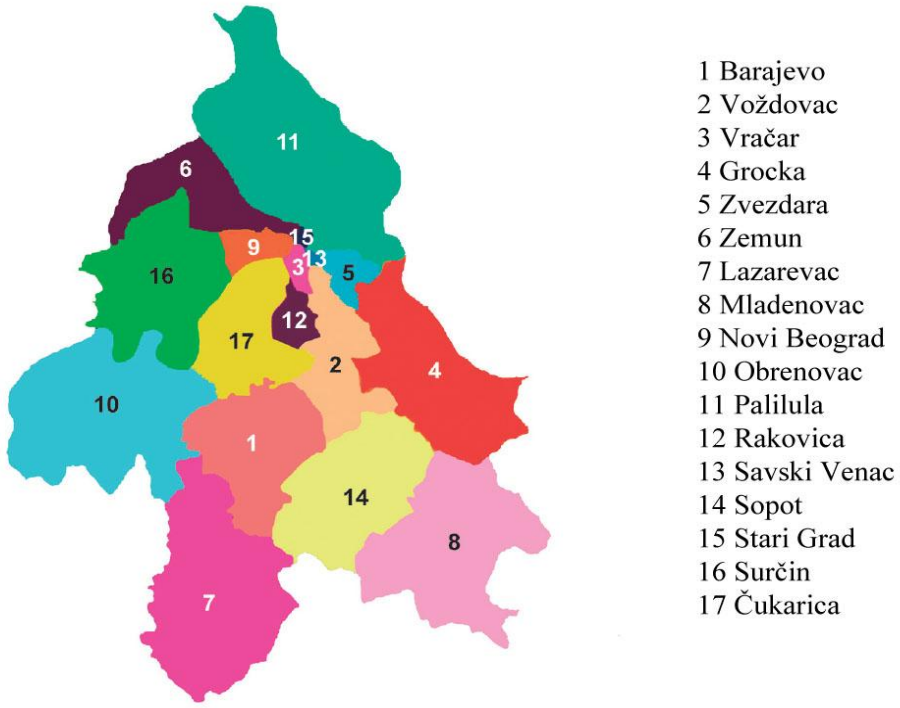
1.2 Teritorija grada

Beograd je glavni grad Republike Srbije i administrativno, političko, privredno, naučno, univerzitetsko, kulturno i diplomatsko središte naše zemlje.

Područje grada zauzima površinu od 322 268 ha (ostrva-541ha, delovi Save i Dunava-2225ha) i administrativno je podeljeno na 17 opština – 10 gradskih (Čukarica, Voždovac, Vračar, Novi Beograd, Palilula, Rakovica, Stari grad, Savski venac, Zvezdara) i 7 prigradskih (Barajevo, Grocka, Lazarevac, Obrenovac, Mladenovac, Sopot, Surčin). Prostire se na 3,6% teritorije Srbije, a u njemu živi 15,8% stanovništva Srbije i radi 31,2% svih zaposlenih u Srbiji. Beograd ima oko 1.6 miliona stanovnika, prema popisu stanovništva iz 2002. godine.[4]

Prema statutu Grada Beograda iz 2010.godine, grad Beograd se sastoji iz sledećih opština:

Mapa br. 1 Opštine Beograda



Izvor: Zavod za informatiku i statistiku (2011), Beograd u brojkama, Beograd.

[4] Zavod za informatiku i statistiku, (2011), Beograd u brojkama, Beograd, str.7

Geografski položaj: Od 44 16 do 45 06 severne geografske širine, od 19 59 do 20 52 istočne geografske dužine.

Geografske kordinate: Knez Mihailova ulica: 44 49 14 severne geografske širine, 20 27 44 istočne geografske dužine.

Najviša tačka Beograda je Kosmaj (628m), najniža (71m) Grocka, Knez Mihailova ulica nalazi se na 116,75m nadmorske visine.

1.3 Prirodne karakteristike

Klima. Klima Beograda je umereno kontinentalna, sa četiri godišnja doba. Jesen je duža od proleća, sa dužim sunčanim i toplim periodima, tzv. miholjsko leto. Zima nije tako oštra, u proseku 21 dan bude sa temperaturom ispod nule. Januar je najhladniji mesec sa prosečnom temperaturom 0,1°C. Proleće je kratko i kišovito. Leto naglo dolazi. Prosečna godišnja temperatura vazduha je 11,7°C. Najtopliji mesec je jul (22,1°C). Broj dana sa temperaturom višom od 30°C, tzv. tropskih dana, u proseku je 31, a letnjih dana sa temperaturom višom od 25°C je 95 u godini.[5]

Karakteristika beogradske klime je košava, jugoistočni i istočni vetar, koji donosi vedro i suvo vreme. Najčešće duva u jesen i zimu, u intervalima od 2 do 3 dana. Košava je najveći prečišćivač vazduha Beograda.

Na Beograd i okolinu, godišnje padne, prosečno 669,5 mm padavina. Najveću količinu padavina imaju maj i jun. Prosečno trajanje sunčevog sjaja je 2.096 sati. Najveća insolacija, oko 10 časova dnevno, je u julu i avgustu, dok je najveća oblačnost u decembru i januaru, kada sunce sija, u proseku, 2 do 3 sata dnevno. Prosečan broj dana sa padanjem snega je 27. Dužina zadržavanja snežnog pokrivača je 30-40 dana, sa debljinom od 14 do 25 cm.

Srednji atmosferski pritisak u Beogradu je 1001 mb, a srednja relativna vlažnost vazduha je 69,5%.

Prirodne karakteristike. Geostrateški položaj Beograda, na dve velike reke, sa neiskorišćenim turističkim potencijalima, predstavlja još neotkriveno područje u ovom delu Evrope. Prirodne vrednosti Beograda čine:

- Dunav, Sava, Ušće Save u Dunav

[5] www.tob.rs

- Ada Ciganlija, Ratno ostrvo
- Košutnjak, Topčider, Avala, Kosmaj

Okolinu Beograda čine 2 različite prirodne celine: Panonska nizija pod pšenicom, kukuruzom, severno, i Šumadija, pod voćnjacima i vinogradima, južno od Save i Dunava.

Teren se, od juga, postepeno spušta prema severu u vidu prostranih zaravni, raščlanjenih dolinama potoka i rečica. Velika plastičnost reljefa Beograda, južno od Save i Dunava, čini da se grad prostire preko mnogih brda (Banovo, Lekino, Topčidersko, Kanarevo, Julino, Petlovo, Zvezdara, Vračar, Dedinje). Severno od Save i Dunava su aluvijalne ravni i lesna zaravan, koje su odvojene strmim odsekom, visokim i do 30 m.

Na levoj obali Save, ispod lesne zaravni (Bežanijska kosa), je Novi Beograd, a na desnoj obali Dunava, ispod lesnog platoa, je Zemun.

Gosti Beograda koji žele odmor u prirodi treba da posete Košutnjak, Topčider, Adu Ciganliju, Avalu, izletišta na obalama Save i Dunava.

Područjem Beograda, Dunav protiče u dužini od 60 km od Starih Banovca do Grocke, a Sava u dužini od 30 km uzvodno od Obrenovca do ušća. Dužina rečnih obala Beograda je 200 km. Na tom području se nalazi 16 rečnih ostrva, od kojih su najpoznatija: Ada Ciganlija, Veliko ratno ostrvo i Gročanska ada.[6]

Dunav i Sava još uvek su neiskorišćeni turistički i privredni potencijal Beograda i Srbije. Dunav protiče kroz osam evropskih zemalja povezujući saobraćajne, privredne, kulturne, turističke i ostale potencijale tih država. Razvoj saobraćaja na ovom plovnom putu pruža mogućnost Beogradu da značajno unapredi svoju turističku ponudu, iskoristi i valorizuje svoje turističke potencijale. Turistički atraktivna područja na beogradskom delu Dunava su Veliko i Malo ratno ostrvo, Zemunski kej, hotel Jugoslavija, marine za pristajanje manjih brodova i jahti, mnogobrojni splavovi sa bogatom ugostiteljskom i zabavnom ponudom.

Na obalama reke Save znatno je više sadržaja. Neposredno pre ušća smešteno je glavno gradsko pristanište putničkih i trgovinskih brodova, kapetanija, granični prelaz, carinarnica, stanica rečne policije, restorani i radnje sa suvenirima. Na desnoj obali, ka Obrenovcu, uz splavove i restorane, nalazi se i industrijska

[6] Stanković S. (2000), Turistička geografija, Beograd, str.76

zona. Sava je plovna celim tokom kroz Beograd i značajna je privredna i turistička saobraćajnica.

Ušće Save u Dunav posebna je atrakcija Beograda, jer pruža mogućnosti za razne manifestacije na vodi, ali za sada nedovoljno iskorišćena.

Ada Ciganlija je najveće, najlepše i najposećenije izletište, kupalište i odmaralište Beogrđana. To je kulturni i zabavni centar glavnog grada, posebno u letnjem periodu. Ovo nekadašnje ostrvo, danas poluostrvo, na reci Savi, nedaleko od njenog ušća u Dunav, od centra grada udaljeno je samo četiri kilometara. Na Adi je uređeno više od sedam kilometara šljunkovitih plaža, koje okružuju Savsko jezero, pogodno za masovnu rekreaciju, plivanje, veslanje i ostale sportove na vodi, pa je ovde održano više međunarodnih i domaćih takmičenja.[7]

Na Adi ima više od pedeset otvorenih sportskih terena, za gotovo sve sportove, počev od fudbala, odbojke, košarke, tenisa, do terena za golf i odbojku na pesku. Za ribolovce tu je jezero Ada safari, površine šest hektara, poribljeno retkim primercima ribe kontrolisanog kvaliteta. Ovde se organizuju brojne manifestacije u kojima učestvuju najpoznatiji pesnici, glumci, estradni umetnici, amaterske družine, a u mnogobrojnim restoranima, splavovima i kafićima, bogata je ugostiteljska ponuda, koja svojim sadržajem čuva boemsku tradiciju Beograda. Na ulazu u Adu je parking za hiljadu vozila i marina u Čukaričkom rukavcu, opremljena za prijem čamaca, jahti i manjih brodova. Posetiocima Ade na raspolaganju su i prodavnice sa suvenirima i raznom robom, kuglana, mini golf, konjske kočije, turistički vozić, rekviziti za sportove na vodi i eko brod na električni pogon. Turistička ponuda Ade Ciganlije može i treba da bude bolja, a prirodni i turistički potencijali mogu značajnije da se valorizuju.

Veliko ratno ostrvo je zelena oaza koja se prostire na 174 hektara na ušću Save u Dunav. Stanište je oko 130 vrsta ptica i mesto za izlete, logorovanja, rekreaciju… na ostrvu se nalazi i poznata plaža “Lido”, a u toku leta radi nekoliko ugostiteljskih objekata. Na Zemunskom keju, sa koga se pontonskim mostom stiže na Lido, nalazi se više poznatih restorana, rečna kapetanija, veslački klub, marina, splavovi…

Košutnjak je park-šuma i gradsko izletište, koje se prostire na površini od 330 hektara, na nadmorskoj visini od 250 metara. Do 1903. ova šuma, listopadnog i

[7] www.adaciganlija.rs

četinarskog drveća, bila je zatvoreno dvorsko lovište, a potom je otvorena i za građane. U Košutnjaku su i dva posebno uređena prostora: Pionirski grad – sportsko rekreativni centar i Filmski grad, sa kompleksom ateljea i drugih objekata i uređaja za proizvodnju filmova. Sportsko-rekreativni centar Košutnjak ima igrlište za fudbal, atletska takmičenja, odbojku, košarku, rukomet, pet otvorenih i jedan zatvoreni bazen. U Košutnjaku radi letnja i zimska ski-staza. U podnožju brda, gde je nekada bilo lovište kneževske porodice, nalazi se hajdučka česma, a u blizini je i Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu. U istoriji je Košutnjak poznat kao mesto ubistva kneza Mihaila Obrenovića. Topčider je prostorna kulturna i istorijska celina kojoj poseban značaj daju istorijske građevine iz različitih perioda, parkovi sa spomenicima, fontanama i česmama, očuvano prostorno rešenje iz 19.veka i brojni istorijski događaji koji karakterišu njegovo bogato nasleđe. Topčider na najbolji način ukazuje na tok celokupnog istorijskog, državnog, privrednog i kulturnog razvoja Beograda. Centralno jezgro ovog prostora je dvorski kompeks dinastije Obrenović.

Planina Avala sa svojim televizijskim tornjem, koji je 1999. srušen u NATO bombardovanju, (obnovljen), odavno je simbol Beograda i jedno do najatraktivnijih izletišta stanovnika i posetilaca glavnog grada Srbije. Toranj je svojevremeno bio najviša građevina u Jugoslaviji. Ova vazdušna banja, na 511 metara nadmorske visine, obrasla gustom šumom, udaljena 17 km jugoistočno od Beograda, poznata je po spomeniku Neznanom junaku, a po njoj je dobio ime i mineral avalit, koji se nekad ovde vadio. U blizini spomenika, koji je projektovao čuveni vajar Ivan Meštrović, nalazio se srednjevekovni grad Žrnov. Ostaci ovog grada razrušeni su za potrebe izgradnje spomenika, što i danas izaziva žestoke reakcije stučnjaka, posebno istoričara. Na Avali se nalazi nekoliko ugostiteljskih objekata: hotel Avala, Planinarska kuća Mitrovićev dom, Planinarsko odmaralište Čarapićev brest i istoimeni planinarki dom. Turistička ponuda je slabo razvijena, iako su potencijali za razvoj turizma veliki, i to posebno izletničkog, đačkog, zdravstvenog i rekreativnog.[8]

Kosmaj je planina udaljena pedeset kilometara južno od Beograda i sa nadmorskom visinom od 628 metara dominira talasastim pobrđem niske Šumadije. Obrasla je gustom šumom, a kao predeo izuzetnih odlika, kao najveća,

[8] Ćuršić N. (2003), Turistička geografija Jugoslavije, Novi Sad, str.215

najprivlačnija i najznačajnija geomorfološka prirodna lepota u okolini Beograda, Sopota i Mladenovca, proglašena je opštim dobrom. Kosmaj je poznato lovno područje, bogato raznim vrstama divljači (zečevi, lisice, srne, fazani, jarebice i prepelice) i velikim potencijalom za razvoj turizma. Zbog prirodne lepote i velikog broja manastira i crkava, ovaj kraj naziva se i Kosmajska Sveta gora. Istočno od Kosmaja prolazi železnička pruga Beograd-Niš, i regionalni put Beograd-Mladenovac, a preko planine je išao i stari put za Kragujevac, koji se vezuje za smrt despota Stefana Lazarevića. Planina Kosmaj zamišljena je kao jedan od dragulja beogradskog turizma, ali godinama je bez atraktivnih sadržaja. Na ovoj planini postoji 95 izvora, 551 vrsta biljaka i čak 300 vrsta gljiva. Zato se u obližnjoj Koraćici ili dečijem odmaralištu svake godine održava izložba gljiva. Kosmaj i njegova okolina predstavljaju i područje od posebnog kulturno-istorijskog značaja, sa većim brojem zaštićenih kulturnih dobara. Najznačajniji su manastiri Tresije i Pavlovac, arheološko nalazište Kasteljan, Spomenik palim borcima Kosmajsko-posavskog partizanskog odreda, Spomen obeležje poginulim srpskim ratnicima u Prvom svetskom ratu. Na listi spomenika kulture su i crkve Svetog Petra i Pavla i Svete Trojice. Na Kosmaju postoji dosta objekata za smeštaj i boravak, od hotela, odmarališta do restorana, među kojima su najpoznatiji Kantri klub hotel Babe, hotel Zvezda, hotel Hajdučica, PTT odmaralište, ali većina je u lošem stanju ili su veći deo godine zatvoreni.[9]

Na području Beograd su mnogobrojne šume, od kojih su najbolje očuvane na Kosmaju, Avali, Trešnji, Lipovička, Topčideru, Obrenovački zabran i šuma Bojčin. U šumama na obodu grada žive desetine vrsta retkih ptica. “Zeleno blago” ima površinu od preko 4.000 hektara, a kao spomenik prirode evidentirana i zaštićena su 182 pojedinačna stabla. Posebno su zaštićeni: Botanička bašta “Jevremovac”-spomenik prirode sa preko 250 drvenastih vrsta i 300 zeljastih biljaka, Banjička šuma-rezervat ptica selica, Veliko ratno ostrvo-rezervat migratorne ornitofaune, Pionirski park, Zemunski park i drugo. U samom centru grada nalazi se i zoološki vrt, osnovan 1936. godine i jedna je od najstarijih kuća životinjskog carstva u Evropi. Njegovom lepom izgledu doprinose i brojni izgrađeni objekti infrastrukture, nove česme i fontane, galerija skulptura u drvetu, vrtić za prinove-Bebi zoo vrt.

[9] Podaci Ekološkog društva Kosmaj

1.4 Istorijat Beograda

Beograd je grad veoma burne istorije, jedan je od najstarijih u Evropi. Njegova istorija traje punih 7 000 godina. Najstariji arheološki nalazi sa njegovog područja sežu u peti milenijum pre nove ere.[10]

Praistorijski lokalitet Belo Brdo na samoj obali Dunava u Vinči, 14 kilometara od Beograda prema Smederevu, svetski je poznato arheološko nalazište sa ostacima velikog neolitskog naselja iz perioda od oko 4500. do 3200. godine pre nove ere. Ostaci materijalne kulture praistorijskog čoveka u Vinči sadrže prave riznice najraznovrsnijih predmeta izrađenih od razniih materjala. Vinčanska kultura prostirala se na prostoru većem od teritorije bilo koje neolitske kulture u Evropi, a njena naselja premašivala su veličinom i brojem stanovnika i prve gradove znatno kasnije nastale u Mesopotamiji i Egiptu. Arheološko nalazište Belo brdo otvoreno je za posete tokom cele godine, a pronađeni predmeti izloženi su u Narodnom muzeju, Muzeju grada Beograda i Vinčanskoj zbirci na Filozovskom fakultetu.

Beograd je u svojoj dugoj i burnoj istoriji često menjao imena i gospodare, osvajalo ga je 40 armija i 38 puta je podizan iz pepela. Od trećeg veka kada je keltsko pleme Skordici na ušću Save u Dunav osnovalo utvđenje Singidunum, grad na "raskršću svetova" osvajali su Vizantici, Sarmati, Istočni Goti, Sloveni, Avari, Franci, Bugari, Mađari, Turci, Austrijanci, Nemci… Svaki od gospodara davao mu je i svoje ime: Singedon, Nandor, Fehervar, Taurunum i dr. Međutim, najduže traje njegovo slovensko ime-Beograd.

Slovensko ime Beograd prvi put je pomenuto 16-og aprila 878. godine, u jednom pisanom dokumentu-pismu pape Jovana VIII bugarskom knezu Borisu, a 19. aprila 1867. konačno je prestala troipovekovna okupacija i Beograd ponovo postaje srpski grad.[11]

[10] www.tob.rs
[11] www.beograd.rs

1.5 Znamenitosti Beograda

U gradu se nalaze mnoge zanimljivosti iz dalje i bliže istorije koje su predmet interesovanja turista. Mnoge ulice, trgovi, spomenici, parkovi, česme, arheološka nalazišta… i drugo. Mnoga od njih su proglašena za kulturna dobra. Najatraktivnija je Beogradska tvrđava koja predstavlja svojevrstan muzej istorije Beograda. Ovu celinu čine sama beogradska tvrđava, podeljena na Gornji i Donji Grad i park Kalemegdan.

Kalemegdan je najveći i najlepši beogradski park, a ujedno i najznačajniji kulturno-istorijski kompleks u kome dominira Beogadska tvrđava, iznad ušća Save u Dunav. Prostire se na površini od 53 hektara i obuhvata šest celina: Veliki Kalemegdan, Mali Kalemegdan, Gornji grad, Donji grad, Savsku padinu i Dunavsku padinu. Park je popunjen mnogim sadržajima, objektima, parkovsko-arhitetonskim i skulpturalnim elementima. Na Kalemegdanu se nalaze Vojni muzej, Umetnički paviljon Cvijeta Zuzurić, Zoološki vrt, dečiji zabavni park, Muzički paviljon, Veliko stepenište, postavljene su mnoge biste naših velikana i brojne skulpture koje kulturološki obogaćuju prostor parka. Na Kalemegdanu su i dva pravoslavna hrama: crkva Ružica i crkva Svete Petke. U tvrđavskim rovovima uređene su terase sa mnogim sportskim igralištima, tako da je Kalemegdan poprimio mnoge karakteristike centralnog parka. Tu su i restorani, diskoteke i kafići, a tokom letnje sezone ovde se organizuju razne kulturne, muzičke, zabavne i sportske manifestacije, koje privlače veliki broj posetilaca.

Veoma zanimljiva je i **Skadarlija** – stari boemski deo grada, poznat po veseloj atmosferi i dobrom provodu, nastao krajem 19. i početkom 20. veka, kada su njegove kafane bile stecište najpoznatijih imena kulturnog Beograda. Tu je živeo i umro poznati srpski pesnik i slikar Đura Jakšić, a njegova kuća postala je sastajalište pesnika. Stanovnici Skadarlije nekada su bili i istaknuti pisci, glumci, slikari i novinari. Ovaj deo Beograda izuzetna je turistička atrakcija kojoj posebno obeležje daju čuveni restorani: „Tri šešira“, „Dva jelena“, „Zlatni bokal“, „Ima dana“, „Velika Skadarlija“, „Dva bela goluba“, pa umetničke galerije i prodavnice suvenira. Poslednjih godina u Skadarliji je otvoreno nekoliko novih restorana i kafića i jedan hotel.

Beograd je jedan od duhovnih centara Balkana, a pravoslavlje je preovlađujuća veroispovest ovih prostora. Na području grada nalaze se značajni pravoslavni hramovi, čija se posebna vrednost ogleda u srednjovekovnim freskama i bogatim riznicama u kojima se čuvaju stare ikone i vredno ukrašeni zlatarski radovi. U ovim hramovima su i grobovi srpskih vladara i velikana srpske kulture. U Beogradu je Patrijaršija Srpske pravoslavne crkve, sa Bibliotekom i Muzejom, Saborna crkva, Hram Svetog Save na Vračarskom platou-jedan od najvećih pravoslavnih hramova na svetu, Crkva Svetog Marka, Vaznesenjska crkva, Bogorodična crkva Ružica, Crkva Svete Petke, Crkva Svetog Aleksandra Nevskog, Nikolajevska crkva u Zemunu, Manastir Vavedenja presvete Bogorodice, Manastir Svetog Arhangela Mihaila, Manastir Svetog Arhangela Gavrila... Ukupno 65 pravoslavnih crkava i šest manastira. Na području Beograda ima i deset katoličkih crkava, po jedna sinagoga i džamija.

Na užoj teritoriji grada Beograda ima preko 5.500 ulica, 16 trgova i 32 skvera. Najstariji je Studentski trg, a najpoznatiji je Trg Republike.

Beograd ima veliki broj znamenitih građevina: konak Kneza Miloša, konak Knjeginje Ljubice, Narodni muzej, Narodno pozorište, palatu “Albanija”, Beli Dvor, Manakovu kuću, kafanu “?”-najstariju beogradsku kafanu, podignutu 1823. godine, Milenijski spomenik u Zemunu, na Gardošu i mnoge druge vredne građevine.

Imajući u vidu veličinu grada i njegovu urbanizaciju, značajna je i činjenica da se na teritoriji grada nalazi i 65 javnih parkova. Najpoznatiji su Kalemegdanski park, Tašmajdanski park, Park prijateljstva, Hajd-park i Pionirski park.

Grad krasi i 39 javnih česama i 18 fontana, a po veličini i dekoru izdvajaju se fontane na Trgu Nikole Pašića i Trgu Republike, kao i Fontana ispred hotela “Interkontinental”.

Na beogradskim trgovima i parkovima podignuto je 192 spomenika, postavljeno je 237 skulptura, kao što su: Pobednik, Igrali se konji vrani, spomenik Vuku Karadžiću, Dositeju Obradoviću, Ivi Andriću, Karađorđu, Nikoli Tesli, knezu Mihailu Obrenoviću…. Na području Beograda nalazi se skoro 300 spomenika kulture.

1.6 Organizacija kulturnog i zabavnog života u Beogradu

Beograd je prestonica srpske kulture, obrazovanja, nauke i umetnosti Srbije. U gradu se nalazi 47 muzeja, 30 pozorišta, 74 biblioteke. U njemu je najveća koncetracija institucija iz oblasti nauke i umetnosti od nacionalnog značaja. Tu je Srpska akademija nauka i umetnosti, Narodna biblioteka Srbije, Narodni muzej, Narodno pozorište… Grad je sedište Beogradskog univerziteta, osnovanog 1808. godine kao Velika škola, i Univerziteta umetnosti.

U Beogradu se godišnje održi više od 11 000 pozorišnih predstava, izložbi, koncerata, performansa i drugih umetničkih programa i gostuju brojni stvaraoci iz sveta umetnosti. Grad Beograd je i osnivač i pokrovitelj 11 manifestacija u oblasti kulture (FEST, BITEF, BEMUS, BELEF, Međunarodno takmičenje muzičke omladine, Festival dokumentarnog i kratkometražnog filma, Oktobarski salon, Radost Evrope, Beogradski sajam knjiga, Filmski festival u Sopotu, Beogradski džez festival), a pomaže i programe 69 manifestacija u oblasti kulture koje se održavaju u Beogradu. Dinamičan i bogat kulturni sadržaj upotpunjuju i ostale manifestacije na kojima učestvuje i impozantan broj umetnika i izvođača iz celog sveta.

Beograd je poznat i po odličnom noćnom životu. Za razliku od ostatka Evrope, u Beogradu ne postoji dan u nedelji kada nema prilike za noćni provod. I to za sve generacije, za sve životne stilove i za svačiji džep. Veliki broj kafića, kafana, noćnih barova i klubova pruža mogućnost dobrog provoda u prestonici. Najveći broj klubova se nalazi u Starom delu grada, i veoma su raznovrsni. Na raspolaganju su i čuveni splavovi na obalama Save i Dunava, koji pružaju celonoćnu zabavu.

Turisti koji traže dobru domaću i internacionalnu kuhinju sa izvanrednim vinima, u Beogradu će sigurno biti zadovoljni onim što će naći u brojnim restoranima. Nije lako upoznati stranog posetioca Beograda sa tajnama domaće gastronomije. Mnoga jela jednostavno ne postoje ni u rečniku, ni u jelovniku drugih naroda, iako su napravljeni od uobičajnih sastojaka koji postoje u svakoj evropskoj zemlji. Na njih se nisu žalile ni mnoge kraljevske i druge državničke glave kojima su u najlepšem sećanju ostale beogradske noći uz jelo, piće i muziku.

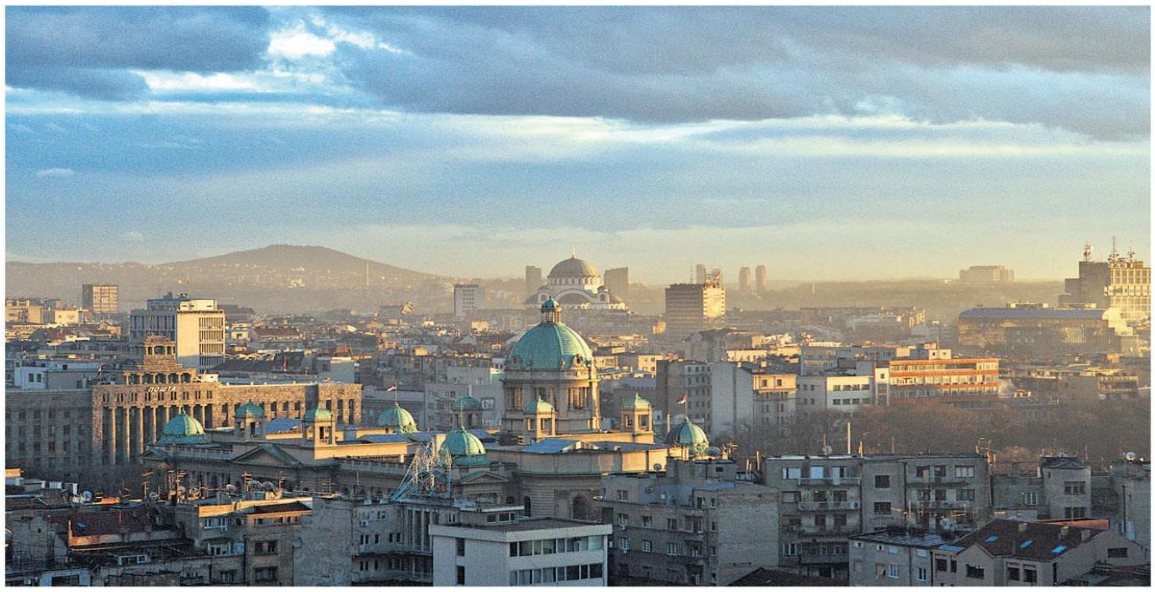
Za one koji žele da se rekreiraju, u Beogradu im je na raspolaganju oko hiljadu sportskih objekata za skoro sve sportove, i skoro svake nedelje dešava se

neko veliko sportsko takmičenje. Tokom leta i sezone kupanja najposećenije plaže su oko jezera na Adi Ciganliji. Na Velikom ratnom ostrvu je plaža Lido, a na Dunavu se nalazi i plaža Bela stena.

Beograd se može razgledati sa zemlje, vode ili iz vazduha. Oni koji to vole, mogu da šetaju i na taj način razgledaju grad, ili vožnjom turističkim autobusom, turističkim brodom ili vozom, a postoji i mogućnost letenja balonom i motornim zmajem.

U Beogradu sve uvek vrvi, oseća se kako pulsira život jednog grada na granici dve civilizacije, na ušću Save u Dunav, ispod Avale.

Slika 1 Panorama Beograda



Izvor: imageshack

Od čega zavise utisci koji se ponesu iz jednog grada? Na prvom mestu, grad u koji dolazimo prvi put, privlači nas zbog svojih ljudi, a zatim zbog svojih bulevara i šetališta, obala i vrtova, zalaska sunca, kafea i restorana, muzeja, ritma života, provoda.

Posetioci grada Beograda mogu uživati u panoramskom razgledanju Beograda sa reka, brodovima, kao i RIB čamcem. Razgledanje Beograda brodom predstavlja jedan nov, čaroban osećaj jer kako je Loren Eisaley rekao: “Ukoliko postoji čarolija na ovoj planeti ona je u vodi“.

Tramvaj zvani Beograd takođe stoji na raspolaganju gostima Beograda, kao način razledanja grada, uz pratnju vodiča, i potpuno je besplatan.

Organizovane su i mnoge druge ture upoznavanja turista sa Beogradom. Pored razgledanja grada autobusima, minibusom, postoji beogradska „rakija tura“, surčinski izleti, obilazak dvorskog kompleksa, Avale, beogradskih muzeja...

Beograd je grad otvorenog srca u kome će svako naći nešto za sebe.

2 KARAKTERISTIKE TURIZMA BEOGRADA

2.1 Analiza makro okruženja

Svetska turistička privreda je početkom novog milenijuma bila suočena sa nizom negativnih faktora (teroristički napad na Njujork 2001. godine i međunarodni terorizam u drugim delovima sveta, epidemije i prirodne katastrofe), pa ipak su i u ovom periodu zabeležene pozitivne tendencije.

Prema podacima Svetske turističke organizacije u prva četiri meseca 2012. godine van granica svoje zemlje putovalo je 285 miliona turista što je 15 miliona ili 5% više nego u istom periodu prošle godine. Pored međunarodnih treba potencirati i važnost domaćih turističkih kretanja. UNWTO procenjuje da je domaći turizam za oko 10 puta veći od međunarodnog.

Pored konstantnog rasta, bitno obeležje turističkog tržišta predstavljaju i stalne promene. One su uslovljene promenama u strukturi turističke tražnje i dinamičnim tehnološkim promenama.

U savremenim uslovima ekološko okruženje je postalo ključni faktor razvoja turističke destinacije, a posebno je značajno da se kreiranje svakog elementa turističke ponude zasniva na principima održivog razvoja.

Očuvanje prirodne sredine, kulturno-istorijskih dobara i specifičnih obeležja pojedinih destinacija, predstavlja kritični faktor u budućem razvoju turističkog proizvoda destinacije.

UNWTO potencira najvažnija pitanja od kojih zavisi uspešan razvoj međunarodnog turizma i turizma pojedinih zemalja. Od njihovog uspešnog

rešavanja zavisi da li će on biti stimulativan ili limitirajući faktor razvoja turizma u turističkim zemljama.[12]

Prvo i osnovno jeste pitanje *održivog razvoja* – treba znati kako koristiti prostor.

Drugo pitanje je savremeni *menadžment turističke destinacije* i to od nivoa zemlje do nivoa turističkog mesta. U okviru gradova kao turističkih destinacija neohodno je da sve funkcioniše, od uređenih zelenih površina, parking prostora, kvalitetnog vodosnabdevanja, uspešnog regulisanja otpadnih voda, čistoće, organizacije javnog reda i regulisanja radnog vremena.

Treće pitanje koje potencira UNWTO kao vrlo ozbiljno odnosi se na *ljudski faktor* i obezbeđenje kvalitetne radne snage.

Procenjuje se da ovo može biti ograničavajući faktor, imajući u vidu izuzetno dinamičan razvoj međunarodnog turizma koji se predviđa do 2020. godine. Pitanje je kako obezbediti sposoban kadar u uslovima velike ekspanzije i izgradnje savremene turističke ponude.

Četvrti problem koji UNWTO ističe jeste *bezbednost turista*. Preventivno delovanje je izuzetno važno da bi se turisti osećali bezbedno tokom svog boravka u turističkim mestima.

Analiza kretanja i trendova u svetskom turizmu je izuzetno značajna za definisanje Strategije razvoja turizma Beograda.

Uočavanje trendova i njihovo praćenje, kao i iskorišćavanje povoljnih trendova trebalo bi da bude osnova za pozicioniranje Beograda i Srbije kao turističkih destinacija, prevashodno na međunarodnom turističkom tržištu.

2.2 Lanac vrednosti i ocena turističke destinacije Beograda

SWOT analiza najčešće se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i startegijskom menadžmentu. Smisao joj je što pomaže menadžerima preduzeća ili nosiocima turističke politike grada/države da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne, i snage i slabosti (interne faktore), s druge strane. Sučeljavanjem interne snage i slabosti sa

[12] Strategija razvoja turizma Srbije, (2005), IEN, Beograd, str.56

eksternim šansama i pretnjama, definiše se vizija, misija i ciljevi i formulišu strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine , tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice ili područja. Pitanja u SWOT analizi treba da omoguće razumevanje[13]:

1.uticaja iz sredine

2.stepana konkurentnoske sličnosti ili različitosti uticaja na sredinu i konkurentsku poziciju

3.spacifične šanse i pretnje za buduće razvojne strategije

U uslovima sve ubrzanijih promena, da bi promene postale šanse za razvoj preduzeća u turizmu, SWOT analiza mora biti trajna aktivnost istraživanja. Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje koje će omogućivati maksimalno korišćenje šansi i snaga, sa jedne strane, i minimiziranje slabosti i pretnji takvom razvoju, sa druge strane. SWOT analizom dolazimo do identifikacije kritičnih faktora uspeha ili neuspeha (događaji, uslovi, okolnosti, aktivnosti i sl.), zbog čega ja ova tehnika dobila široku upotrebu u praksi strategijske analize i izbora strategijskih opcija poslovanja turističkih jedinica.

Pregled 1 ***SWOT privrede Beograda koja je u funkciji razvoja turizma***

ŠANSE	**PRETNJE**
➢ Dalje približavanje zemlje i Grada evropskim integracijama i infrastrukturno vezivanje za ruske sirovinske izvore; ➢ Povećanje ulaganja stranih investitora u trgovinsku (što već postoji) i posebno komunalnu oblast privrede Beograda (koncesije stranim firmama za bavljenje javnom čistoćom, proizvodnjom i distribucijom vode, javnim parkinguslugama itd.); ➢ Veća ulaganja u infrastrukturu iz samog budžeta grada;	➢ Usporavanje privrednih i političkih integracija zemlje; ➢ Zatvaranje zemlje i grada za brži ulazak stranih investitora, posebno u komunalne delatnosti (gde je npr. primena javnog i privatnog partnerstva odlično rešenje i za privatni i za javni sektor); ➢ Zaustavljanje razvoja konkurencije u trgovinskom sektoru i dalja koncentracija tržišnog učešća u rukama malog broja lanaca; ➢ Neulaganje u gradnju veletržnice, kao trgovinsko-komunalne institucije koja nedostaje u kanalima distribucije lako kvarljivih proizvoda;

[13] Čerović S. (2003), Menadžment u turizmu, PMF, Novi Sad, str.106

	➢ Usporavanje razvoja komunalnih preduzeća;
SNAGE ➢ Stalni porast ukupne privredne aktivnosti Beograda; ➢ Korektan nivo razvoja mreže i aktivnosti trgovine na veliko; ➢ Nove tendencije u rasporedu mreže i prisutnost skoro svih relevatnih robnih marki u domenu trgovine na veliko vozilima i rezervnim delovima; ➢ Dobra osnova za dalji razvoj pijačne delatnosti i ulazak u neki oblik JPP saradnje; ➢ Sasvim solidne performanse u proizvodnji vode i odvođenju otpadnih materija; ➢ Korektan nivo razvoja tercijalnog finansijskog sektora, uz prisutnost skoro svih oblika bankarskih usluga, kao i usluga iz domena osiguranja;	**SLABOSTI** ➢ Mali procenat učešća šire i uže turističke privrede u «pravljenju» društvenog proizvoda; ➢ Još nedovoljan nivo razvoj trgovinske mreže, posebno u trgovini na malo, kao i značajno veći stepen koncentracije u domenu svakodnevnih kupovina; ➢ Nekvalitetna organizacija poslova iz domena javne čistoće i potencijalni problemi sa nepostojanjem centra za recikliranje otpadnih materija; ➢ Još uvek relativno mali nivo ulaganja u javna kumunalna preduzeća iz budžeta grada i vezivanje sufinansiranja i posebno investiranje u ove delatnosti samo iz ovog jednog izvora;

Izvor: Strategija razvoja turizma grada Beograda, (2008), IEN, str.57

Destinacijski lanac vrednosti obuhvata različite aktivnosti koje obavlja turista u toku pripreme za putovanje, u toku samog putovanja i boravka u destinaciji i nakon povratka s putovanja. Ocena lanca vrednosti ima za cilj da na maksimalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude i da definiše sve današnje eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom turističkom sistemu Beograda, kako bi moglo da se započne s uvođenjem adekvatnih mera i akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti otklonile ili umanjile.

Pregled 2 Ocena lanca vrednosti

PREDMET OCENE		**OCENA**	
		Pozitivna	**Negativna**
I Informacije	1. Promotivni materijal	• Predstavljanje turizma Beograda na velikom broju međunarodnih sajmova • Kvalitetan štampani turistički informativno propagandni materijal • Postojanje štampanih	• Promotivni materijali su orijentisani ka informisanju, a ne ka prodaji • Ne postoje informativni turistički centri u inostranstvu u kojima

		vodiča na pojedinim tržištima (Velika Britanija, Nemačka)	se deli propagandni materijal, niti drugi kanali distribucije • Stranim potencijalnim posetiocima je teško da nađu kvalitetne štampane informacije o Beogradu u svojim zemljama
		OCENA: 2	
	2. Internet promocija	• Kvalitetna internet prezentacija TOB-a • Veliki broj internet prezentacija sa informacijama o turističkoj ponudi Beograda	Nedovoljno informacija na ostalim jezicima, osim srpskog i engleskog
		OCENA: 2	
	3. Pozicioniranje	• Nadležni organi i organizacije prepoznaju potrebu za pozicioniranjem Srbije i Beograda	• Još uvek ne postoji jasna pozicija Srbije u celini • Beograd se još uvek nije jasno pozicionirao kao turitička destinacija, osim donekle u segmentu poslovnog/MICE turizma
		OCENA: 2	
II Rezervisanje i kupovina	1. Komunikacija sa putničkim agencijama i organizatorima putovanja	• Sve je više organizatora putovanja koji u svojim programima imaju Beograd • Sve je više organizatora putovanja koji iskazuju interes da uvrste Beograd u svoje programe	• Broj organizatora putovanja koji u svojim programima imaju Beograd još uvek je nedovoljan
		OCENA: 3	
	2. Sistemi rezervisanja	• Moguće je on-line rezervisati avio prevoz do Beograda • Pokrenut je privatnom inicijativom sistem rezervisanja smeštajnih kapaciteta (www.visitserbia.org)	• U najvećem broju slučajeva još uvek nije moguće izvršiti on-line rezervaciju smeštaja • Mali broj hotela je u međunarodnim rezervacionim sistemima • Ne postoji centralizovani sistem rezervisanja • Veoma je teško izvršiti rezervaciju neke aktivnosti ili usluge (telefon, fax, e-mail)
		OCENA: 2	
III Dokumenta	1.Informacije o pravnim pitanjima vezanim za	• Za državljane većine evropskih zemalja nije potrebna viza • Srbija je u sistemu međunarodnog osiguranja	.
		OCENA: 3	

	posetu		
IV Saobraćaj	1. Gradski i međugradski drumski i železnički saobraćaj	• Relativno dobra povezanost Beograda javnim drumskim i železničkim saobraćajem • Postojanje sistema gradskog prevoza (autobusi, tramvaji, trolejbusi, taksi) • Cene javnog prevoza su povoljne • Veliki broj taksi vozila • Veliki broj pružalaca rent-a-car usluga	• Javni prevoz ne zadovoljava međunarodne standarde kvaliteta • Velike saobraćajne gužve u gradu – nedostatak sistema podzemnog gradskog prevoza • Železnički prevoz nije konkurentan u odnosu na autobuski • Javni rečni saobraćaj je nedovoljno zastupljen • Taksi usluga je pretežno niskog kvaliteta usled zastarelog voznog parka • Postoji veći broj taksi vozila čiji vlasnici rade bez dozvola i čije cene prevoza unose konfuziju u inače jasnu strukturu cena zvaničnih taksi udruženja • Osim na stanicama, teško je naći bilo kakvu informaciju o uslugama javnog prevoza (red vožnje, cene itd.). • Redovi vožnje na stanicama su na ćirilici • Nema dovoljno fleksibilnosti kod rent-a- car kompanija - ograničen broj vozila po kategoriji.
		OCENA: 3	
	2. Dostupnost	• Beogradski aerodrom je dobro povezan sa destinacijama u Evropi, severnoj Africi i na Bliskom Istoku • Beogradski aerodrom je nedavno renoviran • Kroz Beograd prolaze važni međunarodni koridori VII i X • Železnički sistem povezuje Beograd sa svim glavnim gradovima u regionu	• Beograd je dostupan malim brojem letova low-cost kompanija (Germanwings i Norwegian Air - sezonski) • Nema dovoljnog broja avio veza sa velikim evropskim i svetskim gradovima • Loša putna infrastruktura, mala propusnost glavnih saobraćajnica koje vode ka i od Beograda • Zastarelost mreže

			železničkih pruga i voznog parka • Mali kapacitet luke za pristajanje rečnih brodova
		OCENA: 3	
	3. Signalizacija	• Istaknuta imena ulica • Konzistentan sistem označavanja na glavnim putnim pravcima • Postojanje dvojezične (srpsko/engleski) turističke signalizacije	• Imena ulica su ispisana samo ćirilicom • Znakovi i putokazi se nedovoljno održavaju • Nedovoljno znakova i oznaka za lakše snalaženje
		OCENA: 2	
	4. Parkirališta	• Postojanje javnih garaža • Postojanje javnih parkinga i parking zona u centru grada • Postojanje mesta za parkiranje turističkih autobusa	• Nedostaju informacije o ceni i vremenskom rasporedu parkiranja • Mesta za parkiranje turističkih autobusa nisu odgovarajuće locirana
		OCENA: 3	
	5. Odvijanje saobraćaja	• Osim u saobraćajnom „špicu“ saobraćaj se odvija bez većih zastoja	• Zagušenost glavnih saobraćajnica na ulazu i izlazu iz Beograda • Zagušenost saobraćaja izazvana neodgovarajućim promenama režima saobraćaja tokom radova • Nedovoljan broj mostova
		OCENA: 2	
V Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti	1. Kvalitet ponude	• Raznovrsna ponuda svih oblika smeštajnih kapaciteta • Veliki broj smeštajnih objekata je nedavno privatizovan i renoviran • Postoji veliki broj novih smeštajnih objekata i objekata u izgradnji • Veliki broj restorana sa raznovrsnom ponudom • Veliki broj kafea, poslastičarnica, barova i sl.	• Nedovoljno kvalitetnih hotela kategorije 3* u centru grada namenjenih turistima koji dolaze radi odmora • Kategorizacija hotela ne odgovara međunarodnim standardima • Skoro nigde nije uveden sistem protivpožarne zaštite u hotelima (obeležavanje, sigurnosna vrata, itd.) • Nedovoljno obezbeđen pristup internetu, posebno u sobama • Nezadovoljavući nivo čistoće u jednom broju smeštajnih i ugostiteljskih objekata
		OCENA: 3	
	2. Kvalitet	• Većina namirnica koje se služe u restoranima je	• Nedostatak pojedinačnih

	proizvoda i usluga	proizvedena u Srbiji i visokog je kvaliteta • Postoji dobar izbor raznovrsnih pića iz Srbije i iz inostranstva	prospekata o smeštajnoj ponudi i ponudi ugostiteljskih sadržaja • U ponekim objektima zaposleni ne govore strane jezike i/ili je meni samo na srpskom jeziku
		OCENA: 3	
VI Informacije u destinaciji	1. Turistička organizacija	• U Beogradu deluje Turistička organizacija Beograda • Zaposleni govore strane jezike, uglavnom engleski jezik • Postoje 4 stalna i jedna sezonski turistički informativni centar • Pored deljenja i prodaje promotivnih materijala, u turističkim informativnim centrima se vrši prodaja programa obilazaka gradskih atrakcija • Zaposleni su uglavnom ljubazni, uslužni, strpljivi i spremni da pomognu	• Nema jasnih oznaka / putokaza kako doći do turističkih informativnih centara • Informativni centri TOB-a u centru Beograda nisu na mestima koja su vidljiva za turiste • Informativni centri TOB-a pružaju informacije samo o Beogradu, a ne i o atrakcijama u drugim delovima Srbije • U turističko informativnim centrima TOB-a nedostaje savremena tehnička oprema • Ne registruju se prigovori turista
		OCENA: 2	
	2. Promotivni materijal	• Postoje različiti raznovrsni promotivni materijali koje izdaje TOB i koji pokrivaju najvažnije segmente turističke ponude Beograda	• I pored postojanja raznovrsnog promotivnog materijala, često ih nije moguće dobiti/kupiti u turističkim informativnim centrima
		OCENA: 2	
VII Javne i privatne usluge	1. Kvalitet ponude	• Beograd ulaže mnogo u skoro sve vrste javnih usluga koa što su saobraćajna infrastruktura, vodovod, kanalizacija, itd.	• Nedostaju efikasni sistemi odlaganja otpada i reciklaže
		OCENA: 3	
	2. Kvalitet proizvoda i usluga	• Na raspolaganju su kvalitetne sve osnovne javne usluge kao što su npr. policija, javna čistoća, osvetljavanje ulica, zdravstvene ustanove, banke, telekomunikacije	• U pojedinim delovima grada, pa i delovima samog centra, javna rasveta nije odgovarajuća
		OCENA: 2	
VIII Turističke atrakcije, kapaciteti,	1. Kvalitet ponude	• Bogatstvo kulturno istorijskih spomenika, muzeja, galerija, pozorišta, koncertnih dvorana itd.	• Nedovoljno je mogućnosti za organizovan obilazak prirodnih i kulturnih

aktivnosti i sl.		• Ambijentalne celine i kompleksi u funkciji turizma (Skadarlija, Kosančićev venac, Dvorski kompleks) • Grad zelenila i parkova • Turistički kompleksi u blizini i okolini centra grada (Ada Ciganlija, Košutnjak, Avala, Kosmaj) • Beograd je grad orijentisan ka sportu sa velikim iskustvom/znanjem u organizovanju sportskih manifestacija • Brojni stadioni i sportske hale • Veliki broj tradicionalnih kulturnih manifestacija (FEST, BELEF, BITEF, BEMUS) • Veliki broj turističkih manifestacija (Ulica otvorenog srca, Belgrade Boat Carneval, Belgrade Beer Fest, itd) • Kongresni centri (Centar Sava, Expo XXI), sajmišta i izložbeni prostori • Obilasci Beograda s reka • Bogat zabavni i noćni život	atrakcija • Nedovoljno aktivnosti koje se organizuju za turiste i posetioce • Kasno objavljivanje programa kulturnih i turističkih manifestacija • Relativno teško nabavljanje ulaznica za najvažnije manifestacije i kulturne događaje • Nepostojanje tzv. City Card koja turistima omogućava dobijanje popusta na cene ulaznica i karata • Veliki broj resursa i atrakcija nije uključen u turističku ponudu
		OCENA: 4	
	2. Kvalitet proizvoda i usluga	• Dobro održavanje najvažnijih turističkih atrakcija • Otvaranje prodavnica suvenira	• Nema efikasnog sistema zaštite kulturno-istorijskih spomenika • Mali broj pratećih uslužnih sadržaja (javni toaleti, prodavnice suvenira, turistički vodiči, informativni centri itd.)
		OCENA: 2	

Izvor: Strategija razvoja turizma grada Beograda, (2008), IEN, str.170-175

Pregled 3 Prosečna ocena lanca vrednosti

PREDMET OCENE	PROSEČNA OCENA
INFORMACIJE	2
REZERVISANJE I KUPOVINA	2.5
DOKUMENTA	3
SAOBRAĆAJ	2.6
SMEŠTAJNI I UGOSTITELJSKI KAPACITETI	3
INFORMACIJE U DESTINACIJI	2
JAVNE I PRIVATNE USLUGE	3
TURISTIČKE ATRAKCIJE, KAPACITETI,AKTIVNOSTI	2.5
UKUPNA OCENA	**2.6**

Izvor: Od strane autora

Dve najjače turističke organizacije, Turistička organizacija Srbije i Turistička organizacija Beograda, imaju godišnji plan aktivnosti, kojim se raspoređuju budžetska sredstva na različite promotivne aktivnosti, ali nedostaje pravi strateški plan promocije turizma i način merenja efektivnosti preduzetih akcija. Budžet Tob-a je limitiran usled činjenice da organizacija u malom obimu može da finansira vlastite aktivnosti iz sopstvenih izvora (prodaja suvenira, brošura…), već zavisi od sredstava javnog sektora. Radno vreme turističkih organizacija podrazumeva neradan vikend, a i radnim danima usluge koje se pružaju putem telefona ne odgovaraju međunarodnim standardima kvaliteta, a često se niko ne javlja na telefon. Ne postoji evidencija o žalbama turista, kako bi na taj način bio poboljšan kvalitet informisanosti turista. Nema koordinisanog napora od strane turističkih organizacija, touroperatora i turističkih agencija da promovišu i komercijalizuju Beograd kao turističku destinaciju, iako TOB ulaže velike napore i poziva touroperatore i turističke agencije da dođu i zajednički učestvuju na pojedinim turističkim sajmovima.

Turističke agencije nisu mnogo aktivne u privlačenju turista. Najveći broj turista koji dolaze u Beograd ne koristi usluge turističkih agencija, niti agencije preduzimaju promotivne aktivnosti na tržištima tražnje, osim što se neke od njih uz TOS pojavljuju na turističkim sajmovima.

Nivo komercijalizacije beogradskog turizma je još uvek na niskom nivou, usled čega je i većina turoperatora u Evropi nedovoljno svesna različitih mogućnosti koje Beograd kao turistička destinacija može da ponudi.

Sve javne institucije i svi neposredni ponuđači turističko-ugostiteljskih usluga, kao i usluga na područjima kao što je saobraćaj, kultura, zaštita čovekove okoline, trgovina, obrazovanje itd. trebalo bi da postanu svesniji značaja turizma kao alternativnog izvora prihoda za zemlju u celini, a posebno ekonomskog potencijala inostrane turističke tražnje.

Svi koji učestvuju u turističkoj ponudi Beograda treba da se angažuju na poboljšanju vlastitog proizvoda ili usluge, čime jedino može da se doprinese efikasnom poboljšanju celokupng proizvoda, u ovom slučaju Beograda kao turističke destinacije.

2.3 Organizacija turizma Beograda

Turističke vrednosti srpske prestonice prezentuje, razvija i promoviše Turistička organizacija Beograda, koja je javna služba Grada Beograda. TOB je od 1995. godine pravni naslednik Turističkog saveza Beograda, koji je osnovan 1953. godine.

Organizacija turizma u Beogradu podrazumeva, pre svega, nadležnost Gradske uprave, odnosno sektora za turizam i trgovinu, koji je u sastavu Sekreterijata za privredu. Ovaj sektor preduzima mere i aktivnosti na stalnom unapređenju kvaliteta turističke ponude i podsticanju razvoja turizma u glavnom gradu.

U gradu postoje i opštinske turističke organizacije i turistički informativni centri, koji posluju u sastavu TOB-a. Uz to što je kordinator svih učesnika u turističkoj ponudi Grada, TOB se bavi pripremom i distribucijom promotivnih materijala, promocijom beogradskog turizma na sajmovima u zemlji i inostranstvu, organizovanjem kongresa...

Turistima koji dolaze u naš grad TOB pruža usluge rezervacije hotelskog smeštaja, razgledanje grada autobusom, brodom ili šetnjom, specijalne programe na brodu, vodičku službu i vikend ture i izlete. Za komunikaciju sa domaćim i stranim medijima zadužena je Služba za odnose s javnošću.

Učesnici u promociji Beograda kao turističke destinacije su i Turistička organizacija Srbije (TOS), Privredna komora Beograda, YUTA-Nacionalno udruženje turističkih agencija, HORES-Udruženje hotelijera i restoratera Srbije, Grupacija Beohoteli, ATAS-Poslovno udruženje turističkih agencija, Opšte udruženje ugostitelja Beograda, Udruženje turističkih vodiča Beograda, Turistička organizacija Mladenovca, Turističko društvo Zemun Turističko društvo Grocke.

Udruženje ugostiteljstva i turizma pri Privrednoj komori Beograda koordinira i zastupa interese preduzeća iz oblasti hotelijerstva, restoraterstva i turističkog poslovanja.

U gradu je i velika koncetracija organizatora putovanja-turističkih agencija i biroa (prema nekim podacima više od 1.500). U njihovoj ponudi gotovo da se i ne nalaze programi kratkog boravka (city break) namenjeni domaćem tržištu, osim organizatora putovanja specijalizovanih za đački turizam. Jedan broj agencija nudi

redovne turističke obilaske grada sa vodičem, a dvadesetak agencija organizuje kratke odmore za strance.

Interesovanje za Beograd, kao city break destinaciju i destinaciju koja se posećuje u okviru kružnih putovanja po zemljama regiona, je u porastu, te je naša prestonica u ponudi više od četrdeset inostranih organizatora putovanja iz Velike Britanije, Italije, Francuske, Nemačke i Hong Konga (Regent Holidays, Holiday Options, Abercrombie & Kent, TUI France, Kuoni Hong Kong i sl.)[14].

Beograd se nalazi i u ponudi domaćih organizatora kongresnih putovanja, kao kongresna destinacija na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou.

2.4 Turistički promet i potrošnja

Kao turistička destinacija koja živi tokom cele godine Beograd ostvaruje ubedljivo najveći promet u Srbiji i po broju posetilaca i po broju ostvarenih noćenja. Više od 30% turističkog prometa odnosi se na naš glavni grad, a taj procenat zna da bude i veći.

Beograd je poznat kao otvoren grad, srdačnih i gostoprimljivih ljudi i grad koji svakom posetiocu garantuje dobar provod i prijatan boravak.

Za vreme boravka u našem glavnom gradu turistima su na raspolaganju razgledanje grada i objekata važnih za srpsku istoriju i kulturu, posete galerijama, provod u tipično srpskim kafanama i restoranima uz nacionalne srpske specijalitete i živu muziku, izleti u prirodu ili seoske sredine, krstarenje Dunavom i Savom, prisustvo raznim kulturnim ili sportskim priredbama.

U Beogradu se tokom cele godine održavaju mnogobrojni filmski, pozorišni i muzički festivali, na kojima je iz godine u godinu sve više stranih posetilaca.

Poslednjih godina Beograd u proseku poseti više od pola miliona stranih turista, koji ostvare više od milion noćenja ili u proseku borave nešto više od dva dana.

[14] Strategija razvoja turizma Grada Beograda, (2008), IEN, Beograd, str.67

2.4.1 Struktura domaćih i stranih turista

U narednim tabelama biće prikazan broj dolazaka domaćih i stranih turista, kao i njihova noćenja početkom 2012. godine kao i predhodne godine.

Videćemo i kolika je iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u procentima u istom periodu.

Tabela br. 1 Promet turista u Beogradu za februar 2011/2012 godinu

Promet turista u Beogradu za februar 2011/2012				
	Posetioci 02.2011.	**Posetioci 02.2012.**	**Noćenja 02.2011.**	**Noćenja 02.2012.**
Domaći	12 147	8 548	31 029	32 081
Strani	23 832	23 545	48080	45 734
Ukupno	35 979	32 093	79 109	77 815

Izvor: Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

Iz gornje tabele je vidljivo da je u februaru 2012. godine u odnosu na isti period 2011. godine ostvaren manji broj poseta i noćenja.

Tabela 2 Promet turista u Beogradu za period I-II 2011/2012.

Promet turista u Beogradu za period I-II 2011/2012.				
	Posetioci 2011.	**Posetioci 2012.**	**Noćenja 2011.**	**Noćenja 2012.**
Domaći	22 971	23 752	54 494	64 659
Strani	42 538	50 153	86 874	107 735
Ukupno	65 509	73 905	141 368	172 394

Izvor: Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

Posmatrajući podatke predhodne tabele za 01.i 02. 2012 godine u odnosu na isti period 2011 godine zabeležena je veća poseta i broj ostvarenih noćenja turista.

Tabela 3 Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u % za 2011/2012.godinu-februar 2012

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u % za 2011/2012.godinu-februar 2012						
	Broj ležaja 2011.	**Broj ležaja 2012.**	**skorišćenost u februaru 2011.godine**	**Iskorišćenost u februaru 2012.godine**	**Iskorišćenost od početka godine (II) 2011.godina**	**Iskorišćenost od početka godine (II) 2012.godina**
Hoteli	7 172	7 374	28.3	25.4	23.5	28.1
Moteli	199	199	4.8	4.6	4.3	4.2
Prenoćišta	850	850	22.2	18.3	20.1	19.2
Kampovi	300	300	0	0	0	0
Kola za spav i ručavanje	2 331	2 331	6.3	3.0	6.3	7.5
Banjska lečilišta	460	460	71.4	95.4	54.5	67.3
Ostali objekti	578	592	6.2	4.0	5.1	4.4
Ukupno	11 890	12 106	23.8	22.2	20.1	23.7

Izvor: Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u februaru 2011. godine bila je ukupno 20,1%, od čega banjskih lečilišta 54,5%, hotela 23,5%, motela 4,3%, prenoćišta 20,1%, kampova 0 % i ostalih objekata 5,1%. U istom periodu 2012. godine smeštajni kapaciteti bili su ukupno više iskorišćeni: banjska lečilišta 67,3%, hoteli 28,1%, moteli 4,2%, prenoćišta 19,2%, kampovi 0 % i ostali objekti 4,4%, što ukupno iznosi 23,7%.

Ako se posmatra period 01-02.2011. godine u odnosu na isti period 2012. godine vidimo da je iskorišćenosti veća 2012. godine (23.7%) u odnosu na isti period predhodne godine 20.1%.

Tabela 4 Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta I-II 2012.

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta I-II 2012.	
Hoteli	28.1
Moteli	4.2
Prenoćišta	19.2
Kampovi	0
Kola za spavanje i ručavanje	7.5
Banjska lečilišta	67.3
Ostali objekti	4.4
Ukupno	23.7

Izvor: Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

Kad se posmatraju samo podaci za februar, bolji rezultati ostvareni su u 2011. godini: 23.8 % u odnosu na 22.2 % u 2012. godini ukupne iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta.

Tabela 5 Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u februaru 2012.

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u februaru 2012.	
Hoteli	25.4
Moteli	4.6
Prenoćišta	18.3
Kampovi	0
Kola za spavanje i ručavanje	3.0
Banjska lečilišta	95.4
Ostali objekti	4.0
Ukupno	22.2

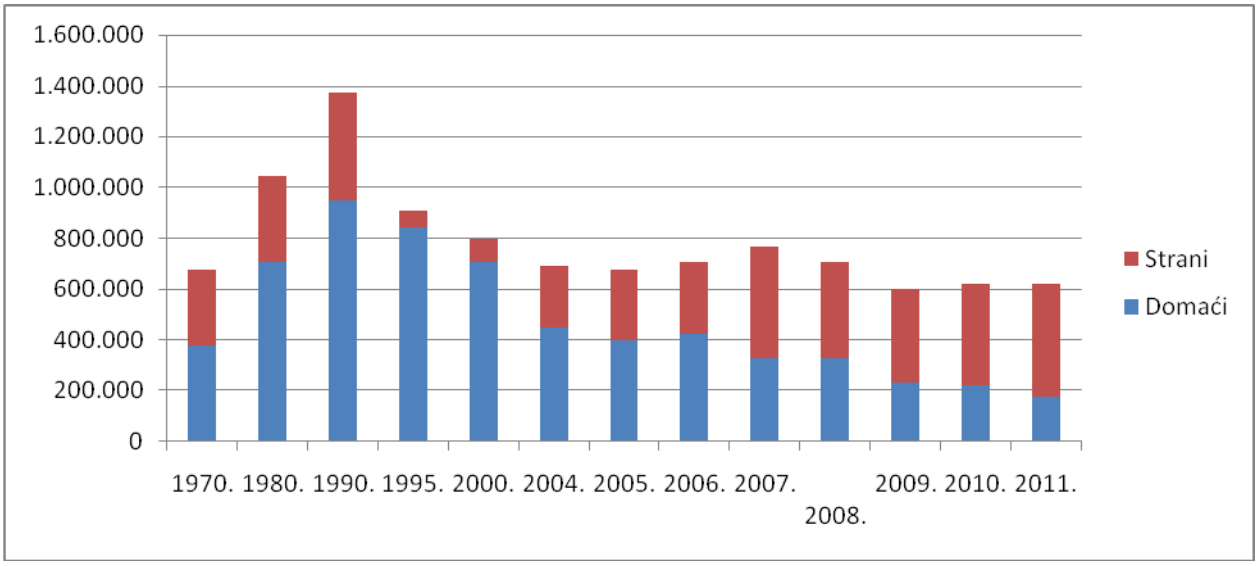
Izvor: Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

Tabela 6 Pregled prometa turista u Beogradu od 1997. do 2011. godine

	1990.	**1995.**	**2000.**	**2004.**	**2005.**	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2010.**	**2011.**
Domaći	948.424	842.711	707.340	449.694	397.677	424.471	328.528	328.657	232.457	223.046	178.777
Strani	426.109	65.338	88.477	243.239	277.108	280.968	439.938	376.917	369.577	395.408	440.347
Ukupno	1.374.533	908.049	795.817	692.933	674.785	705.439	764.466	705.574	602.034	618.454	619.124

Izvor: Gradski zavod za statistiku Beograda – Turistička organizacija Srbije (www.serbia-tourism.org)

Grafikon 1 Turisti - Dolasci



Izvor: Gradski zavod za statistiku Beograda-TOB (www.serbia-tourism.org)

Prema podacima Privredne komore Beograda i TOB-a, naš glavni grad beleži konstantan porast turističkog prometa u nekoliko proteklih godina, i kod domaćih i stranih gostiju. Posmatrajući duži period (od 1970 do 2011.) može se konstantovati da su kretanja kod domaćih i stranih posetioca bila različita, radi okolnosti u kojima se nalazila naša zemlja i Beograd.

Na osnovu grafika može se zaključiti da je u posmatranom periodu ostvarena relativno pozitivna dinamika dolazaka turista sa izuzetakom 2004., 2005., 2009., 2010. i 2011. godine, kada je ukupan broj turista opao ispod 700.000.

Najveći pad u broju dolazaka turista zabeležen je 2009. godine. U toj godini je ostvaren ukupan turistički promet od 602.034 dolazaka što je za 103.540 manje u odnosu na prethodnu godinu. Iako je svetska ekonosmka kriza imala direktan uticaj na turistička kretanja, turističko tržište se postepeno oporavlja.

Prema saopštenjima Zavoda za informatiku i statistiku Beograda u 2010. godini turistički promet je zabeležio porast od 2.7 % u odnosu na 2009. godinu, a prvih 10 meseci u 2011. godini beleže rast od 0,8% u odnosu na isti period 2010. godine.

Analiza strukture turističkog prometa, u posmatranom periodu, jasno ukazuje da je učešće inostranih turista u ukupnom turističkom prometu raslo iz godine u godinu a od 2007. godine njihovo učešće postaje dominantno.

Prema podacima za 2009. godinu odnos domaćih i inostranih turista iznosio je 61,4% u korist inostranih, dok je iste godine u strukturi noćenja učešće stranih turista iznosilo 60.5%, a domaćih 39.4%.

Tabela 7 Pregled noćenja turista u Beogradu od 1997. do 2011.godine

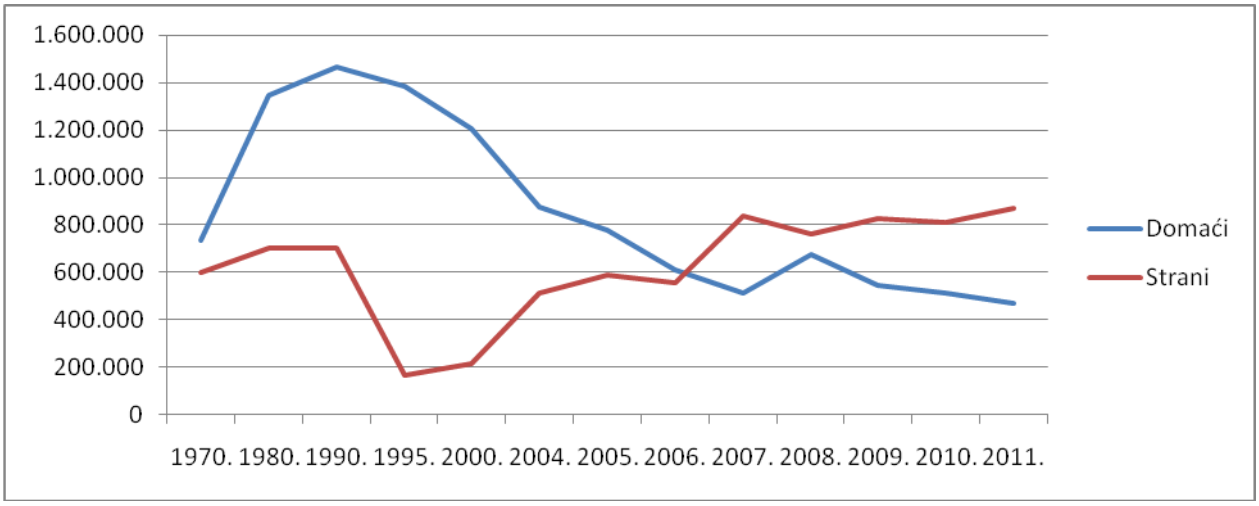
	1990.	1995.	2000.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Domaći	1.463.539	1.380.602	1.204.302	873.338	775.754	607.621	511.551	671.485	540.112	509.807	466.227
Strani	704.126	163.442	213.886	513.051	590.583	557.719	839.592	759.843	828.730	809.822	870.972
Ukupno	2.167.665	1.544.044	1.418.188	1.384.389	1.366.337	1.165.340	1.351.143	1.431.328	1.368.842	1.319.629	1.337.199

Izvor: Gradski zavod za statistiku Beograda – Turistička organizacija Srbije (www.serbia-tourism.org)

Vidljivo je da je broj stranih turista od sedamdesetih do devedesetih godina prošlog veka rastao, da bi od devedesetih do 2000. godine znatno opao zbog ratnih događanja.

Od 2000. godine ponovo počinje da raste i taj trend se održao do danas. Slična situacija je i kod domaćih turista.

Grafikon 2 Turisti - Noćenja



Izvor: Gradski zavod za statistiku Beograda – TOB (www.serbia-tourism.org)

Kad se radi o ostvarenim noćima u dužem periodu, po podacima Gradskog zavoda za statistiku i Turističke organizacije Srbije, u Beogradu je 1970. godine ostvareno ukupno 1.333.492 noćenja, od toga 734.093 domaćih i 599.399 stranih. Godine 1980. ukupan broj je iznosio 2.048.063, od čega 1.343.396 domaćih i 704.667 stranih.

Broj noćenja 1990. godine raste na 2.167.665 ili 1.463.539 domaćih i 704.126 stranih. U 1995. godini to iznosi ukupno 1.544.044, a na domaće se odnosi 1.380.602 i 163.442 stranih poseta.

Broj od 1.418.188 ostvarenih noćenja zabeležen je 2000. godine kad je bilo 1.204.302 domaćih i 213.886 stranaca (tu se od 2000. ubrajaju i posetioci iz bivših republika SFRJ).

Godine 2005. broj pada na 1.366.337, od čega domaćih 775.754 i stranih 590.583. Veliki broj noćenja u Beogradu zabeležen je 2006. godine-1.165.340 gostiju, od čega 607.621 domaćih i 557.719 stranih.

U 2007. godini broj domaćih noćenja je 511.551, a stranih 839.592, što je ukupno 1.351.143 ostvarenih noćenja.

Najveći broj noćenja ostvaren je 2008.godine, kada je ukupan broj noćenja iznosio 1.431.328 noćenja, tada je bilo 759.843 stranih i 671.485 domaćih noćenja. Naredne, 2009.godine taj broj je smanjen u odnosu na predhodnu, odnosno

ukupan broj noćenja bio je 1.368.842, od čega 828.730 noćenja su ostvarili strani a 540.112 domaći turisti.

U 2010. godini broj domaćih noćenja je bio 509.807, a stranih 809.822, što je ukupno 1.319.629 ostvarenih noćenja.

Naredne 2011. godine smanjen je broj domaćih noćenja na 466.227, ali se povećao broj noćenja stranih turista na 870.972, tako da je povećan ukupan broj noćenja u 2011. godini i iznosio 1.337.199 noćenja.

Treba imati u vidu da tzv. turizam događaja može imati značajnu ulogu u usmeravanju turističke tražnje ka Beogradu.

U srpsku prestonicu najviše turista dolazi zbog posla i sajmova (64%), sportskih događaja (10%) i odmora i razonode (8.1%).

Najviše ih dolazi u sopstvenoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16.9%), dok preko turističke agencije dolazi 10.2% i po preporuci 15%. Oni odsedaju u hotelima i hostelima i ostvaruju do tri noćenja.

Od potrošnje turista Beograd poslednjih godina, prema podacima TOB, ostvaruje oko 200 miliona dolara, a ovaj iznos treba shvatiti i uslovno, jer sistem obračuna prihoda od turizma nije u potpunosti definisan.

Prema podacima TOB-a, stranci sada, zahvaljujući boljoj ponudi, troše više nego ranije, iako su ograničeni svojim paket aranžmanima.

Sem autobusa i vodiča, koje plaćaju za razgledanje grada, stranci troše na bankomatima i lokalnim izletima. U predsezoni to je starija klijantela, dok u sezoni većinom dolaze mladi, prvenstveno radi muzičkih događaja i noćnog provoda u Beogradu. Njihova potrošnja, s obzirom na broj, nije zanemarljiva.

Svemu treba dodati i značajan prihod od boravišne takse.

Kada se govori o posetama stranih turista Beograd predstavlja vodeću destinaciju u Srbiji.

U strukturi inostranog turističkog prometa prisutni su turisti iz velikog broja zemalja, a u narednim tabelama izdvojena su emitivna tržišta 13 vodećih koja su imala značajno učešće u ukupnom broju noćenja stranih turista u periodu od 2009-2011 godine.

Tabela 8 Struktura inostranih turista od 2009-2011 godine / broj posetilaca

	2009.		2010.		2011.	
Br.	Država	Br.posetilaca	Država	Br.posetilaca	Država	Br.posetilaca
1.	Slovenija	36709	Slovenija	44469	Slovenija	48014
2.	BIH	25983	Hrvatska	28776	Hrvatska	31241
3.	Hrvatska	24146	Nemačka	25473	Nemačka	29948
4.	Crna Gora	24030	BIH	24811	BIH	23904
5.	Nemačka	21803	Crna Gora	22764	Italija	22113
6.	Italija	19066	Italija	20419	Crna Gora	22030
7.	R.	16110	R.	15788	R.	17487
8.	Grčka	14048	Grčka	15078	Grčka	15723
9.	Bugarska	12786	Austrija	14915	Austrija	15464
10.	Austrija	12436	Bugarska	13944	Rumunija	15052
11.	U.	11200	Rusija	13064	Rusija	14440
12.	Rusija	11134	U.	12479	Bugarska	14208
13.	Francuska	10531	Francuska	11936	U.	13800

Izvor: Turistička organizacija Srbije (www.serbia-tourism.org)

Najviše gostiju, kako se iz tabele vidi, stiže iz Slovenije, Hrvatske, Nemačke, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Italije... Među turistima iz vanevropskih zemalja vodeće mesto zauzimaju SAD, koji su 2011.godine zauzimale 10. mesto po broju noćenja turista u našoj zemlji. Inostrani turisti prvenstveno dolaze radi obavljanja poslova i borave u proseku dve noći, a odsedaju većinom u hotelima sa četiri ili pet zvezdica, bliže centru grada. Na drugom mestu su hosteli, zatim prenoćišta, dok je broj realizovanih noćenja u ostalim smeštajnim objektima znatno manji.

Tabela 9 Struktura inostranih turista od 2009-2011 godine / broj noćenja

	2009.		2010.		2011.	
Br.	Država	Br.noćenja	Država	Br.noćenja	Država	Br.noćenja
1.	Austrija	23840	Slovenija	75057	Slovenija	77367
2.	Belgija	6272	Hrvatska	52443	Nemačka	56613
3.	BIH	45324	Italija	49995	Hrvatska	54781
4.	Bugarska	22590	Nemačka	47407	Italija	44729
5.	Grčka	29749	BIH	41264	BIH	44358
6.	Danska	4514	Crna Gora	38112	Rusija	40050
7.	Irska	3714	Rusija	36426	Crna Gora	37241
8.	Island	453	U.	31198	U.	34577
9.	Italija	46409	Grčka	29120	Grčka	30625
10.	Luksemburg	324	Francuska	28953	SAD	29326
11.	Mađarska	12202	SAD	28125	R.	28025
12.	Nemačka	45733	Austrija	27523	Austrija	26702
13.	Norveška	7540	R.	25619	Francuska	26652

Izvor: Turistička organizacija Srbije (www.serbia-tourism.org)

Domaći posetioci u Beograd dolaze radi obavljanja poslova, na ekskurzije, posete rodbini i prijateljima ili radi lekarskih pregleda. Ostaju, zavisno od posla, dva do tri dana, a odsedaju većinom u hotelima sa tri ili četiri zvezdice, ali i kod rodbine i prijatelja.

U Beogradu ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa, što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije. U srpsku prestonicu najviše turista dolazi zbog posla i sajmova (64%), sportskih događaja (10,7%) i odmora i razonode (8,1%). Najviše ih dolazi u sopstvenoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16,9%), dok preko turističke agencije dolazi 10,2% i po preporuci 15%. Oni odsedaju u hotelima i hostelima i ostvaruju do tri noćenja.[15]

Za Beograd kao gradsku turističku destinaciju karakteristični su turistički proizvodi: kongresi i skupovi, događaji, gradski odmori, kružne ture i rečna krstarenja, a postoje veliki potencijali da i drugi turistički proizvodi, poput specijalnih programa ili zdravstvenog turizma budu značajnije zastupljeni.

Ova istraživanja su veoma važna za oblikovanje kvalitetne ponude koja će biti prepoznatljiva u odnosu na konkurenciju. Svaki privredni subjekat mora se prilagođavati potrebama potrošača kroz kreiranje proizvoda/usluga koji će na što bolji način zadovoljiti njihove porebe, a s druge strane omogućiti privrednom subjektu da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit. Navike potrošača se menjaju i u velikoj meri zavise od načina života. Podaci govore da raste potreba turista za kraćim i češćim tzv. vikend putovanjima, turisti se polako preusmeravaju na bliže i sigurne destinacije, raste interes turista za aktivnim odmorom, kulturnim i posebnim sadržajima, kao i njihovi zahtevi za kvalitetom destinacije i usluge.

2.4.2 Karakteristike turističke tražnje

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%.

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

[15] Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.43

noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. 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.

Turistički promet u Beogradu karakterišu realtivno kratki boravci koji se u proseku kreću oko 2,5 dana, što je kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2011. godine prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana).

U 2011. godini domaći turisti su u proseku boravili na području Beograda 3,1 dan, dok je boravak stranih turista bio nešto kraći i iznosio je 2,2 dana.

Prema skorašnjem relevantnom istraživanju, profil prosečnog turiste u Beogradu je sledeći[16]:

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

Obraćajući pažnju na nedostatke koje ima hotelska ponuda Beograda, jasno uočavamo da će u našem slučaju, ti nedostaci biti prevaziđeni, pa će samim tim to biti jedna od njegovih snaga. U toj analizi, kaže se da je nedovoljan broj hotela srednje kategorije, potom i onih turista koji dolaze radi odmora.

[16]Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.66

Mali broj objekata je moguće rezervisati preko međunarodnih rezervacionih sistema iz razloga loše mrežne infrastrukture, menadžmenta slabih veština i bez međunarodnog iskustva.

Većina smeštajnih objekata u centru grada nema odgovarajući pristup, nema parking prostor. Pored ovih, navedene su i slabosti kao što je neprimenjivanje standarda požarne zaštite, potom niske stope iskorišćenosti kapaciteta i da hoteli uglavnom ne nude gostima sadržaje van objekta, koji se mogu prevazići samo kvalitetnim menadžmentom, strategijom i poslovnom politikom menadžmentom.

2.4.3 Turistički promet beogradskih hotela

Ostvarene rezultate u poslovanju hotelskih preduzeća Beograda mogu se pratiti na osnovu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.

Kvantitativni podaci se analiziraju, pre svega, na osnovu statističkih praćenja. Tako, na primer, statistika pokazuje da je 1960 godine Beograd posetilo 238.377 domaćih turista više nego na kraju 2007 godine, iako se u međuvremenu, od preko četiri decenije, povećao broj ležaja, osavremenila ponuda, intenzivnije razvio saobraćaj... Slično stanje je i u pogledu broja noćenja kao boljeg pokazatelja turističkog poslovanja. U Beogradu je, na primer, 2007.godine registrovano 255.279 noćenja domaćih turista manje, nego 1960 godine. Komparacija broja turista iz 1985 godine, kada su ostvareni rekordi, sa stanjem posle toga, pokazuje još veće razlike.

Tabela 10 Dolazak turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2011. godine

Godina	1990	1995	2000	2005	2006	2008	2009	2010	2011
Ukupno	1374533	908049	795817	674785	705439	705574	602034	618454	619.124
Hoteli	758023	425694	385169	439553	443218	430884	406379	442555	425.528

Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2011. godina.

U periodu od 1980-2011. godine najveći broj turista je posetio beogradske hotele 1980. godine (837308), što je iznosilo oko 80% od ukupne posete Beogradu, a najmanji procenat 2000. godine (385169), odnosno samo 47% od ukupne posete Beogradu.

Tabela 11 Noćenje turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2011. godine

Godina	1990	1995	2000	2005	2006	2008	2009	2010	2011
Ukupno	2167665	1544044	1418188	1366337	1366429	1431328	1368842	1319629	1.337.199
Hoteli	1292315	812369	815839	903271	884545	892840	828434	897856	955.376

Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2011. godina.

U periodu od 1980.do 2011.godine najveći broj turista je noćio u beogradskim hotelima 1980 godine (1510348), što je iznosilo oko 74% od ukupnog broja noćenja Beogradu, a najmanji procenat 1995 godine (812369) odnosno samo 47% od ukupnog broja noćenja Beogradu.

Radi donošenja buduće strategije razvoja beogradskog hotelijerstva interesantno je analizirati i zauzeće kapaciteta po kategoriji smeštaja.

Tabela 12 Hoteli po kategorizaciji,prema broju posetilaca i ostarenim noćenjima–februar 2012.

	Broj posetilaca	**učešće**	**Broj noćenja**	**učešće**
Hoteli sa 5 zvezdice	7.563	15,53%	20.881	19,87%
Hoteli sa 4 zvezdice	16.078	33,01%	32.808	31,22%
Hoteli sa 3zvezdice	16	0,03%	34.642	32,97%
Hoteli sa 2 zvezdice	8.682	17,82%	16.747	15,94%
Hoteli sa 1zvezdice	0	0,00%	0	0,00%
UKUPNO	48.710	66,39%	105.078	100,00%

Izvor:Podaci Privredne komore Beograda (www.kombeg.org.rs)

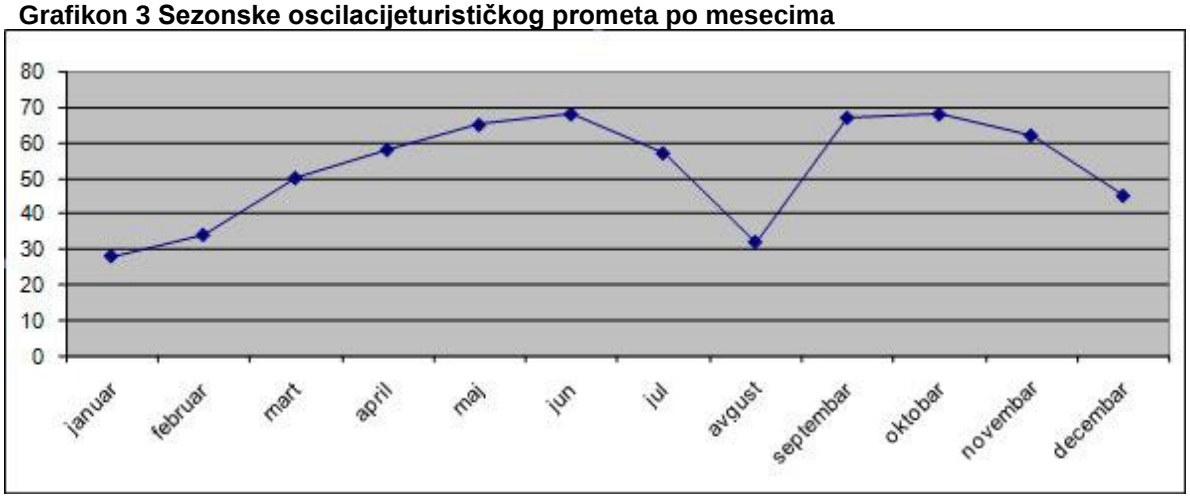
Iz predhodne tabele može se uočiti da najveće učeće beleže hoteli sa tri zvezdice, pa hoteli sa dve zvezdice, zatim hoteli sa pet zvezdica, što treba da bude osnova buduće orjentacije u izgradnji hotela.

Što se strukture posetilaca odnosno gostiju tiče, osnovni indikatori strukture turističkog prometa ukazuju na dominantno učešće inostranih turista, pa tako treba naglastiti da će odnos strani/domaći gost biti 70/30% u odnosu na strane, što u startu treba da naglasi usmerenost ka stranom gostu, ne zanemarujući pri tom i domaćeg gosta.

Turistički promet će karakterisati realtivno kratki boravci koji se u proseku kreću oko 2,5 dana. Zanimljivo je da će domaći gosti u proseku boraviti 3 dana, dok će boravak stranih turista biti nešto kraći 2,2 dana.

Na području Beograda dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što nije u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije, ali treba naglasiti da postoji određena krivulja, koja izgleda tako, da se iskorišćenost kapaciteta povećava od januara do maja, jul i avgust ima određeni pad, potom ponovo raste od septembra do novembra, da bi u decembru ona ponovo počela da opada.

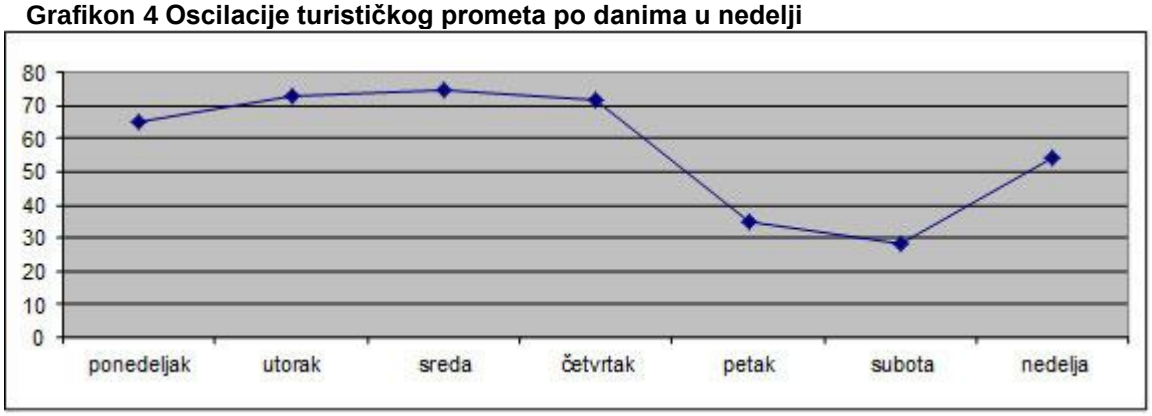
Grafikon 3 Sezonske oscilacijeturističkog prometa po mesecima



Izvor: Strategija razvoja turizma Beograda, (2008), IEN, Beograd, str.77

Interesantno je da čak i na nedeljnoj bazi postoji određena krivulja zauzeća Beogradskih hotela i ona izgleda u proseku ovako:

Grafikon 4 Oscilacije turističkog prometa po danima u nedelji



Izvor: Strategija razvoja turizma Beograda, (2008), IEN, Beograd, str.78

To sve ukazuje da u Beogradu postoji sezona, kao i da su i određeni dani u nedelji više posećeni od drugih.

Sve to ima direktne veze sa profilom idealnog gosta, njegovih potreba i razloga dolaska u Beograd.

Prateći statistiku TOB-a, najznačajniji delovi njegovog profila prosečnog turiste u Beogradu, a to znači i gosta hotela bi bio sledeći:

- Stranac je
- Srednje dobi (35-50 godina)
- Više ili visoko obrazovan (službenici, menadžeri i sl.)
- 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

Na osnovu ovih pokazatelja, jasno se ukazuju sledeće potrebe, pored osnovnih:

- Veoma kvalitetne sadržaje namenjene poslovnim gostima zadovoljavajući njihov life style, kroz poslovni deo (biznis centar na raspolaganju gostima, sadržaji sekretarskih poslova, kao što su slanje faxa, kopiranje, štampanje i slično, kvalitetan odabir hrane i pića, dobro opremljene i udobne sobe, prostrana kupatila, multifunkcionalne sale za sastanke, veoma prilagodljive i opremom i namenom, fitness centar.
- Gost dobro poznaje region i dešavanja, a samim tim i ponudu konkurencije. Veoma je strog sudija.
- Neophodnost organizovanja prevoza od i do aerodroma, kao deo usluge, ali obezbediti garažni i parking prostor, koji će najviše koristiti domaći gosti.
- Obezbediti kvalitetnu mogućnost online rezervacija, kako pojedinačnih, tako i grupnih rezervacija.

2.5 Karakteristike turističkog proizvoda

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, od devet ključnih proizvoda za Srbiju kao turističku destinaciju za Beograda, kao klaster, kao i za teritoriju grada Beograda izdvojeno je šest ključnih proizvoda i to:

- Poslovni turizam i MICE (sastanci, podsticajna putovanja, kongresi i sajmovi)
- Gradski odmori
- Kružne ture
- Događaji
- Specijalni interesi
- Nautika

Strategija razvoja grada Beograda u domenu turizma postavlja kao osnovni cilj reafirmaciju turizma kao značajne privredne i kulturne delatnosti koja će doprineti razvoju Beograda kao značajne i atraktivne metropole jugoistočne Evrope na Dunavu konkurentne ostalim dunavskim metropolama. To zahteva sistematsku valorizaciju svih raspoloživih potencijala grada, skladno povezanih u poteze i celine konkurentne na evropskom tržištu**.** S tim u vezi, u nastavku je predstavljeno sadašnje stanje razvoja u oblikovanja turističkog proizvoda:

Turistički resursi i formirani turistički proizvodi povezuju se u portfolije proizvoda koji čine tržišno konkurentne komercijalne celine.

Vremenski se svrstavaju u zavisnosti od pripremljenosti za izlazak na tržište turističke tražnje u tri grupe:

1 – odmah (2009. god.)

2 – u bliskoj budućnosti (2013. god.)

3 – u ciljnom roku (2018. god.)

Prostorno - portfoliji se formiraju vezano za: koridore - zone - reone

Primer portfolija turističkih proizvoda koridora - sadašnje stanje:

- Prva Avenija Beograda
  - auto kamp (hotel Nacional)
  - sportski centar 11. april, Bežanijska Kosa
  - veza Tošinim bunarom za staro jezgro Zemuna sa Gardošem
  - Beogradska arena

- Sava centar
- hotel Continental
- hotel Hyatt
- most Gazela-Mostarska petlja
- veza Bulevarom Vojvode Mišića sa Beogradskim sajmom, Hipodromom, Adom Ciganlijom
- veza Savskom ulicom-Savski amfiteatar, Kalemegdan, jezgro Starog grada
- veza Topčiderska zvezda, Dedinje, Beli Dvor
- Autokomanda-veza stadion Partizan, stadion Crvena Zvezda - sportsko-rekreacioni centar Banjica

- Koridor Beogradske dijagonale

- Kalemegdan sa spomenikom Pobedniku
- Knez Mihajlova/Studentski trg
- Trg Republike
- Terazije/Trg Nikole Pašića
- Skupština Srbije/grada Beograda
- Kralja Milana
- Slavija
- Bulevar oslobođenja/spomenik Karađorđu, hram Svetog Save, Biblioteka Srbije/Karađorđev park
- Autokomanda, stadion Partizan, stadion Crvena Zvezda, Banjička šuma, sportsko-rekreacioni centar Banjica
- Bulevar JNA
- Memorijalni centar Jajinci
- Motel „1000 ruža“
- Restoran „Kumbara“
- Memorijalni kompleks Avala-spomenik Neznanom junaku
- Hotel „Avala“
- Čarapićev brest
- Avalski toranj

Značajne turističke zone Beograda

- Urbane zone:

  1 – Staro jezgro Beograda

  2 – Staro jezgro Zemuna

  3 – Savski amfiteatar

  4 – Priobalje Dunava

- Akvatičke zone:

  1 – akvatorija Dunava sa rukavcima i kanalima

  2 – akvatorija Save sa Savskim jezerom, Čukaričkim rukavcem

  3 – jezero Veliko Blato (između Ovče i Borče)

  4 – jezero Duboki Potok – Barajevo

- Parkovsko – rekreativne zone:

  1 – Košutnjak/Topčider

  2 – Banjica/Banjička šuma

  3 – Zvezdara/park šuma

  4 – Stepin Lug/park šuma

- Ekološko – turističke zone:

  1 – Ada Ciganlija/Ada Međica/Makiš

  2 – Ratno ostrvo/ostrvo Čaplja

  3 – Ada Huja sa bezimenom adom (Velikoselski rit)

  4 – Avala sa dolinom Zavojničke reke

- Ruralne zone:

  1 – Sremsko/Banatska

  2 – Podavalsko/Gročanska

  3 – Lipovačko/Obrenovačka

Ukupno četiri koridora kroz tkivo grada sa obiljem turističkih proizvoda i 19 atraktivnih turističkih zona u pet grupacija proizvoda karakterističnih prostornih celina od urbanih do ekoloških sa osobenostima turističkih proizvoda grupisanih u svojevrsne portfolije koji ih čine karikama u lancu turističke ponude.

2.6 Ključni turistički proizvodi Beograda

Pod ključnim turističkim proizvodima Beograda podrazumevaju se oni proizvodi koji mogu ostvariti odgovarajuću konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu i na osnovu kojih se može nadoknaditi zaostajanje na međunarodnoj turističkoj sceni, odnosno čije se komercijalzovanje može ostvariti odmah ili u precizno utvrđenim razdobljima.

Na osnovu izvršenih analiza stanja sa sigurnošću se može konstatovati da Beograd može odmah ili relativno brzo oformiti konkurentno zadovoljavajući nivo u vezi sa sledećim turističkim proizvodima (podrazumeva se da će u predstojećem razdoblju ti proizvodi biti i dalje obogaćivani i oblikovani shodno preporukama o otklanjanju konkurentskih nedostataka)[17]:

A. *Poslovni turizam + MICE*

Beograd je najveći centar u regionu poslovnog turizma i svih dešavanja vezanih za ovaj segment poslovanja. Najveći broj kongresa, seminara, predavanja i drugih događaja vezanih za ovaj segment, odvija se baš u Beogradu i potreba smeštajnih kapaciteta različitih nivoa usluga su više nego potrebni, te stoga je ovaj segment i najzastupljeniji u tražnji smeštaja.

B. *Događaji*

Bazu za realizaciju ova dva turistička proizvoda čine hotelski kapaciteti u gradu, aerodrom i autoputevi/železnice i postojeći objekti za realizaciju atrakcija/događaja univerzalnog tipa. To su:

[17] Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.72

- Sava Centar
- Arena
- Sajam
- Stadioni
- Sportski centri sa bazenima
- Ada Ciganlija sa jezerom, marinom i Savom
- Hipodrom

C. *Gradski odmori* – predstavljaju treći turistički proizvod Beograda, koji ima velike šanse u konkurenciji sa susednim evropskim metropolama.

Prateći sugestije i rešenja Generalnog urbanističkog plana Beograda, kao i strateške poteze Regionalnog prostornog plana Administrativnog područja Beograda, došlo se do predloga za najbrže, najjefitnije i najefikasnije rešenje u funkciji urbanih i prostornih reprezenata Beograda.

Okosnicu turističkog proizvoda „Gradski odmor“ treba da čini velika turističko pešačka zona Beograda, sa akva bulevarima Dunavom i Savom.

Veliku turističko-pešačku zonu Beograda čini deo centralne zone Beograda utvrđene Generalnim urbanističkim planom i to urbanističke celine:

- „Varoš u šancu“
- „Terazije, Slavija, Svetosavski plato“
- „Veliko ratno ostrvo“
- „Centar Zemuna“
- Delovi „Prvobitnog Novog Beograda“
- „Cenar Novog Beograda“

Od Gardoša, preko Zemuna, hotela Jugoslavije, Palate 'Srbija' do Ušća, pa pešačkim mostom na jedinstveni ekološko-edukativni kompleks Veliko ratno ostrvo-žičarom preko Dunava, Donjeg do Gornjeg grada i dalje preko Kalemengdana - riznice istorije grada, Knez Mihajlovom i Kralja Milana preko Slavije do Svetosavskog platoa.

2.7 Model rasta turizma u gradu Beogradu do 2018. godine

Uzimajući u obzir stabilan rast tražnje na turističkom tržištu, veće interesovanje za novim destinacijama i sve veći broj kraćih odmora i imajući u vidu klasterski pristup razvoju turizma Republike Srbije, prikazaćemo model rasta koji je primenjen u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije i mesto Beograda koje se dobija u njegovom okviru.

Projekciji razvoja turističkog sektora Beograda, pristupilo se na identičan metodološki način kao i u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, u dve varijante[18]:

1. umerenoj i
2. ambicioznoj.

Ovde ćemo prikazati samo umerenu varijantu.

Umerena varijanta

Usled metodoloških problema (nedostatka pouzdanih podataka), a polazeći od broja i procenjene strukture noćenja po karakterističnim turističkim proizvodima u 2006. godini, može se očekivati da će se na teritoriji Beograda 2018. godine realizovati 4 miliona registrovanih turističkih noćenja, što u odnosu na 2006. godinu predstavlja povećanje od 2,9 puta. Stopa rasta iznosila bi 9,4% prosečno godišnje. Dolasci domaćih i inostranih turista takođe će se povećati sa preko 705.000 u 2006. godini na oko 2 miliona u 2018. godini, tj. sa prosečnom godišnjom stopom rasta od 9,6%.

U ostvarenom broju turističkih noćenja strana noćenja imala bi učešće od 63%, dok bi noćenja domaćih turista činila preostalih 37%, što bi u odnosu na distribuciju inostranih i domaćih noćenja u 2006. godini (50,3% na prema 49,7%) predstavljalo značajan zaokret.

U ukupnom broju ostvarenih noćenja u 2018. godini, najveći značaj za razvoj turizma grada Beograda imali bi sledeći turistički proizvodi: Poslovni turizam i MICE (32,5%), Gradski odmor (22,5%), Događaji (17,5%) i Kružne ture (takođe 17,5%).

[18] Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, str.98

Paralelno sa rastom broja noćenja povećavali bi se i ukupni smeštajni kapaciteti (sa oko 30.462 u 2003. godini na 36.560 u 2018. godini), pri čemu bi se značajno promenila njihova struktura u smislu znatno većeg učešća objekata sa 3*, 4* i 5* u hotelskoj ponudi. Takođe, s obzirom da Beograd raspolaže određenim brojem ležajeva u objektima niže kategorije, realno je da dođe do rekonstruisanja i podizanja kategorije tog dela postojeće hotelske i ukupne smeštajne ponude.

2.8 Programi konkurentnosti

Svetska turistička industrija doživela je suštinske promene, a novi oblici putovanja, turistički proizvodi i destinacije, nove su činjenice svetske turističke ponude.

Uspeh u turizmu može da ostvari samo zemlja koja svoju ponudu profesionalno pripremi prema pravilima razvoja turističkog proizvoda i njegove prezentacije na svetskom turističkom tržištu.

Uvažavajući nove svetske trendove i tendencije u turizmu, Srbija kao i Beograd treba da podignu konkurentnost i atraktivnost turističkog proizvoda, oslanjajući se na sopstvenu inovativnost, one proizvode u turizmu koji imaju globalnu perspektivu i gde Srbija sa Beogradom može izgraditi globalnu konkurentnost.

Cilj programa konkurentnosti je da stvori uslove za podršku razvoju turizma Beograda i predloženom razvoju turističkih proizvoda.

Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja.[19] Poboljšanje kvaliteta i kvantiteta sistema smeštaja doprineće u velikoj meri poboljšanju konkurentske pozicije Beograda.

Karakteristike smeštajne ponude Beograda su objekti srednje i srednje-više kategorije, uz nedostatak objekata sa međunarodnim standardima kvaliteta. Program se odnosi na poboljšanje, promenu i unapređenje kvaliteta postojećih smeštajnih kapaciteta u cilju diversifikacije sadašnjeg portfolija proizvoda.

[19] Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.112

Pored navedenog, cilj programa je podizanje nivoa saradnje među operatorima smeštajnih kapaciteta, kako bi se povećao kvalitet i pregovaračka snaga ovog segmenta i time unapredila njegova saradnja sa javnim sektorom, organizatorima putovanja i putničkim agencijama, i kako bi se operatori smeštajnih kapaciteta prilagodili potrebama i očekivanjima tražnje sa najvažnijih emitivnih tržišta.

Rehabilitacija, renoviranje i modernizacija postojećih smeštajnih kapaciteta[20]:

- Podizanje standarda kvaliteta i standarda na internacionalnom nivou;
- Spoljna estetika: prilazi, osvetljenje, označavanje (turistička signalizacija) itd.;
- Unutrašnja oprema i usluge: kvalitet sadržaja i ponude opreme i usluga, održavanje čistoće, osvetljenje, ambijent, gostoljubivost, klimatizacija i grejanje, satelitski TV program, internet veza, sistem protivpožarne zaštite, sale za sastanke, itd.;
- Uređenje parking prostora

2.9 Ugostiteljski kapaciteti

2.9.1 Kapaciteti za ishranu

Ugostiteljstvo je privredna delatnost koja spada u oblast vršenja usluga i sastavni je deo tercijalnog sektora privrede. Ova delatnost je uslužna privredna delatnost koja se sastoji iz pružanja glavnih usluga-smeštaja, ishrane i točenja pića.

Podela ugostiteljstva se može izvršiti na različite načine, zavisno od stanovišta posmatranja. Najbitnija podela vrši se prema osnovnim ugostiteljskim uslugama. Po ovom kriterijumu, ugostiteljstvo se deli u dve grupe, i to *u*

[20]Strategija razvoja turizma Grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.115

hotelijerstvo sa uslugama smeštaja i *restoraterstvo* sa uslugama ishrane, pića i razonode.[21]

Kapaciteti za ishranu pored restorana podrazumevaju: ekspres restoran, automatski restoran, industrijski restoran, kafe-restoran, restoran na putevima, snek bar, gostionicu, kafanu, bar, bife, kantinu, krčmu i ugostiteljske radnje za usluge ishrane i pića na prevoznim sredstvima.

Restorani su ugostiteljske radnje u kojoj se pripremaju i uslužuju topla i hladna jela, tople i hladne poslastice, topla i hladna alkoholna i bezalkoholna pića, napici, kao i mali obroci ishrane.[22]

Restorani treba da budu opremljeni prvoklasnom opremom. Posebna pažnja se poklanja nameštaju, jer se želi stvoriti što veći stepen udobnosti. Restorani se nalaze u sastavu hotela, a kada postoje kao samostalni objekti treba da se lociraju na mestima kojima se može lako prići. Restoran mora imati obezbeđen nesmetan prilaz za goste i u isto vreme odgovarajući ekonomski prilaz. Veliki restorani sa složenim poslovanjem treba da poseduju parking prostor za goste koji dolaze sopstvenim ili iznajmljenim automobilom.

Restorani se razvrstavaju u: *klasične* i *specijalizovane.*

U klasičnom restoranu se, pored jela domaće kuhinje pripremaju i uslužuju jela internacionalne kuhinje.

Restorani u kome se pripremaju i uslužuju posebne vrste jela jeste specijalizovan restoran (nacionalni, lovački, riblji i dr.). Cilj ovih restorana je da svojom posebnošću privuku što veći broj potrošača.

Beograd, poznat po gostoljubivosti i dobrom provodu svojim posetiocima nudi i bogatu gastronomsku ponudu u velikom broju ugostiteljskih objekata, restorana, kafana, picerija...

Uz tradicionalnu srpsku kuhinju gostima su na raspolaganju i specijalizovani restorani sa najrazličitijim jelima većine svetskih kuhinja, počev od francuske, italijanske, kineske do meksičke i japanske.

Srpska kuhinja oblikovana je pod uticajem brojnih nacija i kultura koje su prošle ovim prostorima, tako da se susrećemo sa ukusima mediterana, orjentalne kuhinje, kao i jelima karakterističnim za srednju Evropu (pre svega Mađarsku). Srpska kuhinja se uglavnom zasniva na mesu. Ipak, vegeterijancima su na

[21] Nikolić M. (2001), Personalni Menadžment, Meridijan, Beograd, str.15
[22] Nikolić M. (2001), Personalni Menadžment, Meridijan, Beograd, str.31

raspolaganju restorani internacionalne kuhinje, kojih ima skoro isto toliko koliko i srpskih kafana.

Restorani su smešteni u različitim ambijentima, od najpoznatije Skadarlije, sa specifičnim restoranima i ambijentom, preko gradskih moderno uređenih restorana kao u svetskim metropolama, do objekata po splavovima na Savi i Dunavu. Većina objekata ima i živu muziku, što stvara poseban ambijent i ostavlja nezaboravan utisak.

Prema procenama, u Beogradu ima više od hiljadu ugostiteljskih objekata.

Slika 2 Restorani Beograda-nacionalne kuhinje



Izvor: Od strane autora

Kao sto se na slici može videti u Beogradu postoji velika raznovrsnost nacionalnih kuhinja, gde svako od gostiju može pronaći nešto za sebe.

A za degustaciju lokalnih specijaliteta izdvaja se nezaobilazna Skadarlija, boemska četvrt grada, gde se nalazi oko 12 restorana (Dva bela goluba, Dva jelena, Ima dana, Skadarlija, Skadarlijski boem, Šešir moj, Tri šešira, Zlatni bokal,

Crni Gruja, Guli, Campo di Fiori, Skadarlijski čardak). Gotovo svi restorani imaju živu svirku.

2.9.2 Kapaciteti za smeštaj

Što se smeštaja tiče, posetiocima Beograda, prema podacima TOB-a za 2012.godinu, na raspolaganju su 56 hotela, od čega šest na širem području grada, četiri motela, više od 80 hostela, jedan kamp, pet prenoćišta, pet objekata tipa vila, preko 30 apartmana, oko 45 sobjekata sa sobama za izdavanje, i više od 20 objekata tipa stanova za iznajmljivanje.

Tabela 13 Struktura hotela u Beogradu po kategorijama

Naziv hotela	Kategorija
Hotel „Continental ”	5
Hotel ,, Hyatt Regency Belgrade”	5
Hotel ,,Squere Nine Hotel Belgrade”	5
Hotel „President”	5
Hotel „Life Designe Hotel ”	4
Hotel ,,Evropa”	4
Hotel „Zira ”	4
Hotel ,,Design Hotel Mr President”	4
Hotel „Šumadija-Best Western ”	4
Hotel „Slavija Lux“	4
Hotel „Townhouse 27”	4
Hotel „Holiday In”	4
Hotel „In Hotel Beograd”	4
Hotel „Crystal”	4
Garni hotel „Zeder”	4
Hotel „Balkan”	4
Hotel „M-Best Western”	4
Hotel „Majestic”	4
Hotel „Moskva”	4
Hotel „Prag“	4
Hotel „Queen Astoria”	4
Hotel „Nevski”	4
Hotel „Palace”	4
Hotel „Sučević M”	4
Hotel ”Belgrade Art Hotel”	4
Hotel „Euro Garni Hotel”	4
Hotel „Zlatnik”	4
Hotel „Prestige”	4
Hotel „Rex”	3
Hotel „Radmilovac”	3

Hotel „Skala”	3
Hotel „Elegance”	3
Hotel „Kasina”	3
Hotel „Slodes”	3
Hotel „Le Petit Piaf”	3
Hotel ,,Nacional“	3
Hotel „Srbija”	3
Hotel„Park”	3
Hotel „Excelsior”	3
Hote „Tulip Inn Putnik“	3
Hotel „Union”	3
Hotel „Balkan Garni”	3
Hotel „Oasis“	3
Hotel „Babe“	3
Hotel „Orašac“	3
Hotel „Belgrade City Hotel“	3
Hotel „Garni Hotel Srbija“	3
Hotel „Beograd“	2
Hotel ,,Slavija“	2
Hotel ,,Lav“	2
Hotel ,,Bristol“	2
Hotel ,,Semlin B&B“	2
Hotel ,,Trim“	2
Hotel ,,Royal“	2
Hotel ,,N“	2
Hotel ,,Obrenovac“	2

Izvor: sopstveno istraživanje bazirano na podacima TOB-a i MER-a

Prema sopstvenom istraživanju, a na osnovu podataka TOB-a i MER-a (Ministarstva ekonomskog razvoja), struktura hotela po kategorijama izgleda ovako:

- hoteli sa pet zvezdica – 4;
- hoteli sa četiri zvezdice – 24;
- hoteli sa tri zvezdice – 19;
- hoteli sa dve zvezdice –9

Prema sopstvenom istraživanju u Beogradu trenutno postoji i jedan hotel sa 1*, Dom prosvetnih radnika (septembar, 2012).

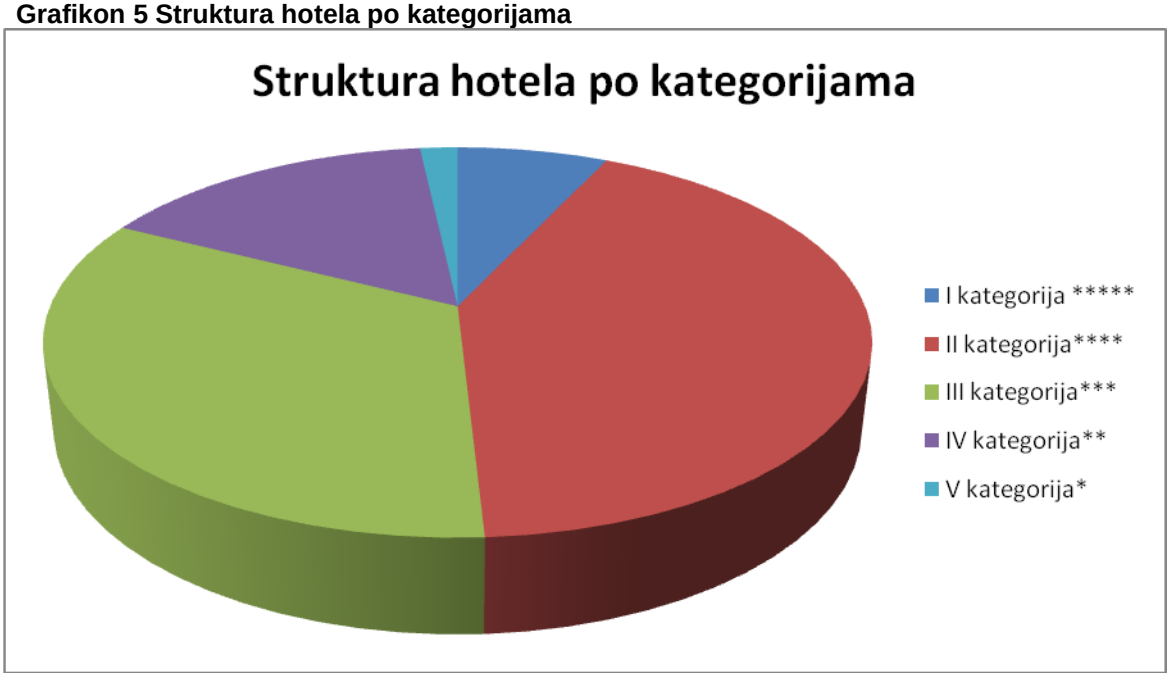
Taj hotel je imao 2*, i tada se nalazio na sajtu Turističke Organizacje Beograda.

Tabela br. 14 Struktura hotela prema kategorijama je sledeća:

Kategorija hotela	Broj hotela	%
I kategorija *****	4	7
II kategorija****	24	42
III kategorija***	19	33
IV kategorija**	9	16
V kategorija*	1	2
Ukupno:	57	100

Izvor: sopstveno istraživanje bazirano na podacima TOB-a i MER-a

Grafikon 5 Struktura hotela po kategorijama



Izvor: Od strane autora

U ovoj oblasti, problem Beograda nije mali broj smeštajnih kapaciteta, već mali broj odgovarajućih kategorija i nedovoljno prisustvo beogradskih hotela u međunarodnim rezervacionim sistemima. Ključni problem jeste nedostatak hotela visoke kategorije, kao i „butik“ i „garni“ hotela. Trenutni kapaciteti bi u slučaju nekog velikog kongresa mogli da prime oko 3.000 gostiju, dok bi svaki veći kongres bilo nemoguće održati.

Iz ovoga se može zaključiti da u beogradskoj hotelskoj industriji dominiraju hoteli sa četiri zvezdice (24 hotela) i hoteli sa tri zvezdice (19 hotela), dok je najmanje hotela sa pet zvezdica.

Kao što se iz tabele vidi, struktura hotela po kategorijama je sledeća:

- pet zvezdica (prva kaтegorija) ima četiri hotela („Hyatt Regency Belgrade“, „Continental Hotel“, „President”, i "Squere Nine Hotel Belgrade");

- četiri zvezdice (druga kategorija) ima 24 hotela („In“, „M-Best Western“, „Majestic“, „Moskva“, „Palace“, „Slavija Lux“, „Šumadija-Best Western“, ,,Holiday In“, ,,Prestige“, ,,Townhouse 27“, ,,Zira”, ,, Design Hotel Mr President”, “Balkan”, “Life Designe Hotel”, ,,Crystal”, ,,Beograd Art Hotel”, ,,Evropa”, ,,Queen Astorija”, ,,Nevski”, ,,Zeder”, ,,Zlatnik”, ,,Sučević M”, ,,Prag”, ,,Euro Garni Hotel”);

- tri zvezdice (treća kategorija) imaju devetnaest hotela;

- dve zvezdice (četvrta kategorija) imaju devet hotela;

- jednu zvezdicu (peta kategorija) su imala tri hotela, a danas jedan.

Tabela 15 Struktura smeštaja po kategorijima hotela

Struktura smeštaja po kategorijama hotela				
Kategorija hotela	**Broj soba**	**Učešće u %**	**Broj ležaja**	**Učešće**
Pet *	374	8,9	517	7,6
Četiri *	1.647	39,2	2.461	36,2
Tri *	1.255	29,9	2.182	32,0
Dve *	762	18,2	1.335	19,6
Jedna *				
Ostalo	61	1,5	122	1,8
Ukupno	4.196	100	6.806	100

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Vidljivo je da i po broju smeštajnih jedinica i ležaja dominiraju hoteli sa tri i četiri zvezdice sa ukupno 68,2 %, hoteli sa dve zvezdice učestvuju sa 22,4% dok oni sa pet zvezdica učestvuju samo sa 7,6 %.

Ukupni smeštajni kapaciteti beogradskih hotela je 2.910 ležaja u 786 soba. U 37 hostela koji posluju cele godine ima ukupno 745 ležaja u 194 sobe, dok u devet sezonskih koji su u sastavu studenskih i đačkih domova ima 2.165 ležaja u 592 sobe.

U prenoćištima, vilama i apartmanima ima ukupno 262 ležaja u 115 soba. Smeštajni kapaciteti u privatnom sektoru, prema podacima TOB-a, su 128 ležaja u 67 (stanovi, apartmani, sobe), dok u kampovima ima 84 ležaja.

Tabela br. 16 Struktura smeštaja u Beogradu po broju ležaja

Struktura smeštaja u Beogradu po broju ležaja		
Vrsta objekta	**Broj ležaja**	**Učešće u %**
Hoteli	6.806	83,3
Moteli	145	1,8
Hosteli (cela godina)	745	9,1
Kampovi	84	1,0
Privatni smeštaj	128	1,6
Ostali objekti	262	3,2
Ukupno	8.170	100,0

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Na području Beograda, kako se vidi iz tabele, po broju ležaja prednjači ubedljivo hotelski smeštaj sa 83,3%, učešće hostela je zadovoljavajućih 9,1%, a kapaciteti svih ostalih objekata su samo 7,6%.

Najveći deo prometa u Beogradu realizuje se u hotelima, u kojima se prosečno ostvari oko devetsto hiljada noćenja ili oko 70% ukupnog broja noćenja. Posle hotela su ostali objekti i prenoćišta sa oko deset odsto, dok je broj noćenja u motelima, pansionima i kampovima izrazito mali.

Ukupni smeštajni kapaciteti četiri beogradska motela iznosi 169 ležaja u 85 sobe („1000 ruža“, „Tara“, „Šarić“, ,,Era”).

Ukupni smeštajni kapaciteti beogradskih hostela iznosi 2.910 ležaja u 786 soba. U hostelima koji posluju u okviru studenskih 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 tokom cele godine su manjeg pojedinačnog kapaciteta, tako da u preostalih 37 hostela ima ukupno 745 ležaja u 194 sobe.

Smeštajni kapaciteti u pansionima, vilama i konačištima na području Beograda iznosi 262 ležaja u 115 soba.

Kategorizacija privatnog smeštaja na području Grada Beograda započeta je 2005. godine. Objekti privatnog smeštaja kategorišu se u rasponu od 1 do 5 zvezdica. Ukupni smeštajni kapaciteti registrovanog kategorizovanog smeštaja u Beogradu, prema podacima Turističke organizacije Beograda, iznose 128 ležaja u 67 smeštajnih jedinica (sobe, apartmani, stanovi).

2.9.3 Kategorizacija hotela

U svetu ne postoje jedinstvena rešenja u pogledu obaveznosti klasifikacije i kategorizacije, u nekim zemljama ona je dobrovoljna, u drugim je obavezna.

Radi lakšeg uočavanja karakterističnih rešenja postoje tri grupe:

- u prvoj grupi su one zemlje u kojima je pristup klasifikaciji i kategorizaciji u turizmu veoma fleksibilan i često na dobrovoljnoj osnovi (Velika Britanija, SAD, Nemačka...); državne nadležnosti na ovom planu ili nema ili je skromnih srazmera i dometa, a postojeća praktična rešenja vezana su za potrebe pojedinih specijalizovanih organizacija i asocijacija

- u drugoj grupi su zemlje u kojima se pitanja klasifikacije i kategorizacije rešavaju unutar same ugostiteljske delatnosti (Švajcarska, Austrija i druge); državne ingerencije takođe nema, ali je za razliku od prve grupe, oblast klasifikacije i kategorizacije regulisana ili znatno potpunije ili u celini i to kroz uspostavljanje odgovarajućih odnosa izmedu hotelskih i restoranskih poslanika i njihovih asocijacija kao što su udruženja, komore...

- u trećoj grupi su zemlje sa naglašenom ulogom države i njenih organa u uređivanju posmatranog domena (Španija, Grčka, Francuska, Italija); stepen državne ingerencije je različit po pojedinim zemljama, a takođe i postupak sprovođenja klasifikacije i kategorizacije i rešenja vezana za nadležnost pojedinih nivoa državne uprave

Određivanjem vrste tj. klasifikacijom svi ugostiteljski objekti se najčešće dele na one za smeštaj i na one za ishranu i piće. Postoje opšti minimalni uslovi koje svi objekti moraju da ispunjavaju i odnose se na izgradnju, opremljenost i uređenost kao i na usluživanje. Posebni minimalni uslovi se odnose samo na objekte koji se kategorizuju i detaljnije određuju kriterijume izgradnje i opremanja prostorija u objektu.

Kategorizacijom se utvrđuju obavezni i izborni elementi. Obavezni elementi su opremljenost i uređenost, kvalitet usluge, položaj i izgled objekta. Izborni elementi odnose se na pogodnosti kojima objekat raspolaže za provođenje slobodnog vremena.

Ko ne ispuni uslove za najnižu kategoriju određene vrste ne može poslovati pod tim nazivom.

Klasifikacijom i kategorizacijom se uređuje značajan domen poslovanja ugostiteljstva i putničkih agencija u jednoj zemlji i izjednačavaju se uslovi poslovanja i podstiču procesi njegove globalizacije. Regulisanje odnosa u ovom pogledu praktično se zasniva na uvođenju odgovarajućih standarda. Standardi direktno određuju kvalitet usluga. Kvalitet određen standardima je najčešće presudan faktor konkurentnosti objekata i ukupne ponude preduzeća.

Klasifikacijom i kategorizacijom se u značajnoj meri obezbeđuje i zaštita potrošača, povećava stepen njihove informisanosti o ponudi i stvaraju uslovi za njihovu povećanu lojalnost.

Kategorizaciji podležu: hoteli, turistički apartmani (5*); kampovi, sobe, kuće, stanovi (4*); moteli, pansioni (3*); restorani (4*). Ne kategorišu se odmarališta, ni turistička naselja.

Za rešenje o kategorizaciji nadležno je ministarstvo turizma, a za sobe, kuće i stanove organ opštinske uprave.

Vrsta i kategorija objekta označava se na ulazu u objekat, na tamno plavoj podlozi, sa žutim slovima, u gornjem delu je istaknuta kategorija, u donjem vrsta objekta, jednobrazno.

Većina hotela u Srbiji ima dve ili tri zvezdice, najmanje je hotela sa 5 zvezdica, a kriterijumi predviđeni novim pravilnikom će dodatno pogoršati tu strukturu. Cilj donošenja novog pravilnika je unapređenje standarda u hotelima u celoj zemlji. Donošenje novog pravilnika predviđeno je novim zakonom o turizmu, koji je usvojen maja prošle godine. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja sačinilo ga je u saradnji s Nemačkom organizacijom za tehničku saradnju (GTZ).

Prema statističkim podacima prosečna popunjenost hotela u Srbiji je između 30 i 35%, a fiksni trošak zahteva popunjenost veću od 50%. Problem srpskog hotelijerstva, između ostalog, je u tome što se dodatne usluge poput bazena ili rekreacije, masaže, frizera i sl. mogu dobiti u malom broju hotela. Hoteli sa dve zvezde bi trebalo da dobiju bar još jednu, a na najvažnijim turističkim lokacijama treba izgraditi luksuzne objekte.

Novim pravilnikom o kategorizaciji cilj je da dobijemo pravi uvid u situaciju kada je reč o hotelijerstvu kod nas, a sa druge strane da uvedemo standard kvaliteta sa fokusom na potrebe potrošača. Beograd kao turistička destinacija treba da dobije prepoznatljiv kvalitet kako bi turista znao šta može da očekuje. Evropska Unija ne propisuje jedinstvena pravila kategorizacije, već je svakoj zemlji ostavljeno

da sama propisuje pravila imajući u vidu svoje osobenosti. Novi pravilnik treba da bude fokusiran na uslugu koja se pruža turisti.

Ukoliko postojeći kapaciteti budu kvalitetno standardizovani, onda će Beogradu nedostajati svega nekoliko hotela.

Srbija je svoj pravilnik radila po ugledu na Hotel Stars Union, udruženje koje je deo Evropskog udruženja hotela i restorana. Hotel Stars Union čini sedam država koje su usaglasile svoje standarde za kategorizaciju hotela (Austrija, Češka, Nemačka, Mađarska, Holandija, Švedska, Švajcarska).

Trebaće dosta vremena dok se ne vide efekti novog pravilnika o kategorizaciji hotela. Srpski hotelijeri i država treba da se potrude da efekti budu pozitivni, kako bi turisti, pre svega, strani prestali da doživljavaju Srbiju samo kao prolaznu stanicu na putu do nekog drugog odredišta.

2.9.4 Lokacija hotela

Opis značaja lokacije nalazi se u poznatoj izreci E. Statler-a da su tri neophodna faktora za uspeh svakog hotela sledeća: prvi-lokacija, drugi-lokacija i treći-lokacija.

Faktori koji opredeljuju prostorni razmeštaj nekog objekta se dele na[23]:

1) ekonomske
2) vanekonomske

Pri tom se razlikuje:

a. mikro aspekt (konkretan objekat)
b. makro aspekt (lokacija objekta u širem prostoru i u širim razmerama)

Takođe, pri ocenjivanju potencijalne lokacije nekog objekta treba razmotriti sledeće tri grupe faktora[24]:

- opšti fizički faktori kao što su fizičke karakteristike i raspoloživost zemljišta, veličina zemljišne površine, uređenost zemljišta...
- faktori pristupačnosti kao što su nivo razvijenosti saobraćajne infrastrukture i saobraćajnih sredstava, udaljenost budućeg objekta od rezidencijalnih mesta potrošača, gustina saobraćajnih tokova...
- tip lokacije (centar grada) i tržišni faktori (konkurencija)

Ovim grupama neophodno je dodati i[25]:

[23] Čačić K. (2010), Poslavanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum,Beograd, str.187
[24] Isto kao predhodno,str.188

- demografsko-socijalne faktore lokacije
- troškove (kao korektor svih nabrojanih faktora)

Najvažniji faktori za izbor lokacije hotelskih, ostalih smeštajnih i restoraterskih objekata su[26]:

- ✓ razvijenost tržišta i udaljenost od potrošača
- ✓ ciljne grupe potrošača i njihove preferencije
- ✓ blizina konkurencije
- ✓ vrsta, kategorija i veličina objekta
- ✓ razvijenost i blizina tržišta dobavljača
- ✓ razvijenost i blizina tržišta radne snage
- ✓ atraktivnost, pristupačnost i uređenost prostora
- ✓ razvijenost ukupnih turističkih sadržaja određene destinacije
- ✓ ciljevi rasta i razvoja preduzeća kome pripada objekat

2.9.5 Hoteli sa 5 zvezdica u Beogradu

Posetiocima Beograda na raspolaganju su četiri hotela najviše kategorije.

Kod hotela najviše kategorije gost za svoj novac dobija najviše, jer zvezdice predstavljaju sposobnost osoblja hotela da udovolji svim njegovim potrebama i ispuni sve želje.

Hotelske zvezdice znače bogat izbor sadržaja i usluga kao i neizbežni kvalitet u svakom trenutku. One predstavljaju ocene usluga i sadržaja koje pojedini hotel može pružiti a što je kvalitet bolji i standard viši i broj zvezdica raste. Najbolja ocena je 5, a isto toliko zvezdica predstavlja odličan hotel.

Nekada davno hotelska usluga značila je “krevet i obrok”, nije bilo govora o dodatnim sadržajima i uslugama. Civilizacijski napredak i tempo života 21.veka zaslužni su za to što danas hoteli, a posebno oni sa 5 zvezdica, mogu pružiti uslugu smeštaja na visokom nivou i ugoditi svim zahtevima gosta. Klimatizovane sobe, pristup internetu, posluga u sobi, mini bar, sef, wellness tretmani, čuvanje dece, usluga pranja i peglanja rublja, zabavne večeri, koncerti....samo je deo sadžaja i manji broj usluga koji čine jedan luksuzan hotel sa 5 zvezdica.

[25] Isto kao predhodno,str.189
[26] Isto kao predhodno,str.189

Hoteli sa 5 zvezdica koji se nalaze u Beogradu su:

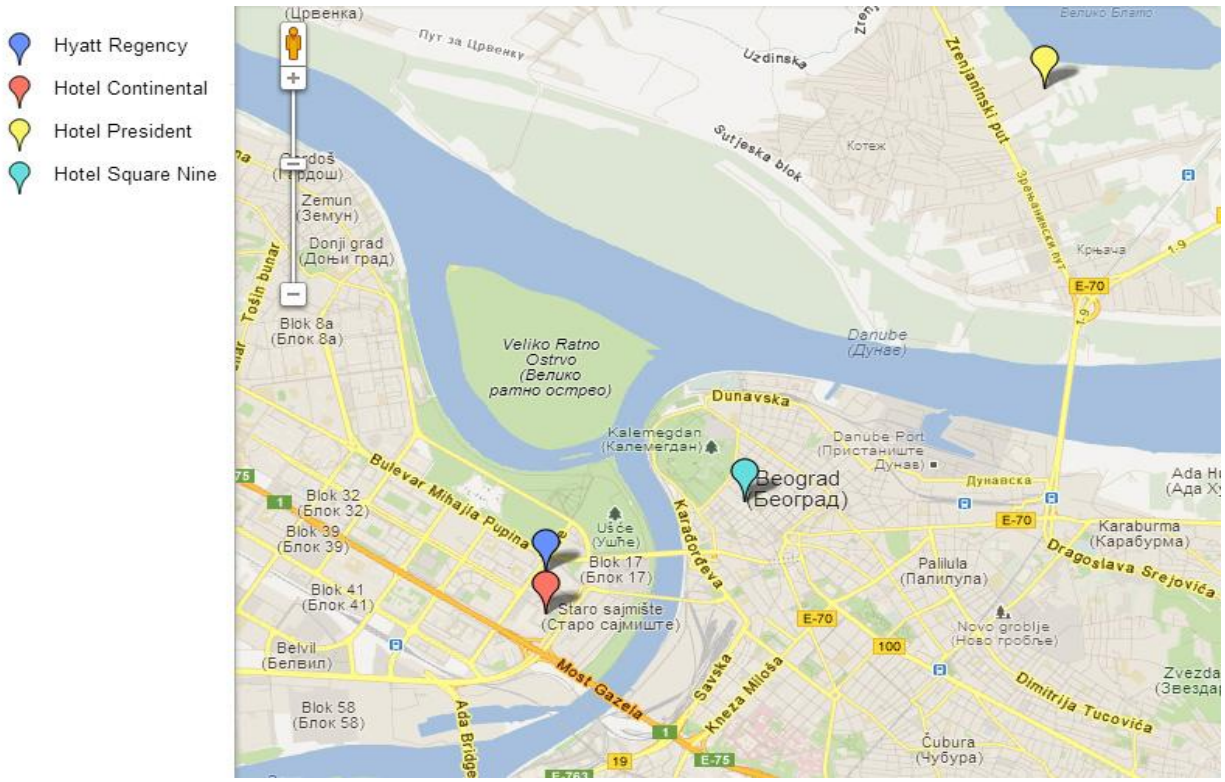
1. Hotel Hyatt Regency Belgrade
2. Continental Hotel Beograd
3. Hotel Square Nine Hotel Belgrade
4. Hotel President

Tabela 17 Hoteli sa 5 zvezdica u Beogradu

Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Hyatt Regency	3 km	17 km
Continental	3 km	17 km
President	17 km	30 km
Squere Nine	20 km	U centru

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Mapa br. 2 Hoteli sa pet zvezdica



Izvor: Google Maps, mapa Beograda

Kao što se može videti na mapi, u centru Beograda se nalazi samo jedan od četiri hotela najviše kategorije (Squere Nine). Takođe, može se konstatovati

relativno mali broj hotela sa 5 zvezdica, imajući u vidu veličinu glavnog grada, i njegove razvojne mogućnosti sa turističkog aspekta.

Takva je situacija danas. Međutim, postoje planovi o izgradnji novih luksuznih hotela i to u užem centru grada. Realizacija tih planova promeniće strukturu beogradskih hotela, i na taj način grad će biti u mogućnosti da zadovolji potrebe mnogo većeg broja turista, i različite tražnje. Nije samo problem nedostatka kapaciteteta, već što je usluga u našim hotelima nižeg kvaliteta u odnosu na evropske hotele sa istim brojem zvezdica. Jedan od ključnih razloga takve situacije je nedostatak školovanih kadrova.

Izgradnja novih hotela će svakako doprineti poboljšanju kvaliteta usluga, s obzirom da će se primenjivati Novi pravilnik o kategorizaciji.

Hotel Hyatt Regency se nalazi 3 km od Knez Mihajlove ulice, odnosno od centra grada. Za one koji u grad dolaze avionom, bitna je udaljenost od aerodroma Nikola Tesla, od istog hotel je udaljen 17 km. Železnička i autobuska stanica nalaze se 3 km od hotela.

Slika 3 Hotel Hyatt Regensy



Izvor: belgrade.regency.hyatt.com

Hotel Continental je sa sličnom lokacijom jer se nalazi u blizini hotela Hyatt Regency. Takođe je udaljen od centra grada 3 km, od aerodroma 17 km, a od železničke i glavne autobuske stanice 3 km.

Slika br. 4 Hotel Continental Beograd



Izvor: www.continentalhotelbeograd.com

Hotel President se nalazi u okviru Sportskog centa Kovilovo, na levoj obali Dunava, 17 km od centra grada, 30 km od aerodroma, a od železničke stanice 16 km.

Slika 5 Hotel Prezident Kovilovo



Izvor: www.president – belgrade.com

Squere Nine Hotel Belgrade je najmlađi hotel najviše kategorije u samom centru Beograda. Od aerodroma je udaljen 20 km.

Hotel je nastao sa željom da građevina i arhitektura koje utiskuju raskošnu sliku Beograda doprinesu restauriranju centra i grada kojem poslednjih decenija posluju veliki hoteli međunarodnih lanaca.

Slika 6 Squere Nine Hotel Belgrade



Izvor: www.squerenine – belgrade.com

Prvi beogradski hotel svetske klase kombinuje međunarodni stil života i lokalno gostoprimstvo sa prefinjenim dizajnom i elegantnom i modernom atmosferom. Nalazi se u veoma atraktivnoj, istorijskoj četvrti grada može se pohvaliti jedinstvenim enterijerom, besprekornom uslugom i detaljima kojima se posvećuje velika pažnja.

2.9.6 Hoteli sa 4 zvezdice u Beogradu

U Beogradu se nalazi 24 hotela sa 4 zvezdice.

To su hoteli sa prostranim i lepo nameštenim sobama, room-service-om, uslugama nošenja prtljaga. Svi oni su klimatizovani, pružaju uslugu prevoza do aerodroma, imaju bar, poslovni centar, kablovsku televiziju, pristup internet, novine, poslovni centar, sobe za pušače, parking, restoran, sef.

Neki od njih raspolažu teretanom za goste (Slavija Lux, Best Western Šumadija, Best Western-M, Holiday In).

U Holiday In-u se nalazi i odličan spa centar, za goste koji žele rekreaciju i opuštanje.

A neki od ovih hotela pogodni su i za osobe sa invaliditetom (Slavija Lux, Best Western-M, Best Western Šumadija, Holiday In, Prestige).

Neki od ovih hotela deklarišu se po stilovima, te razlikujemo:

1) Povoljne
2) Biznis-hotele
3) Porodične
4) Luksuzne

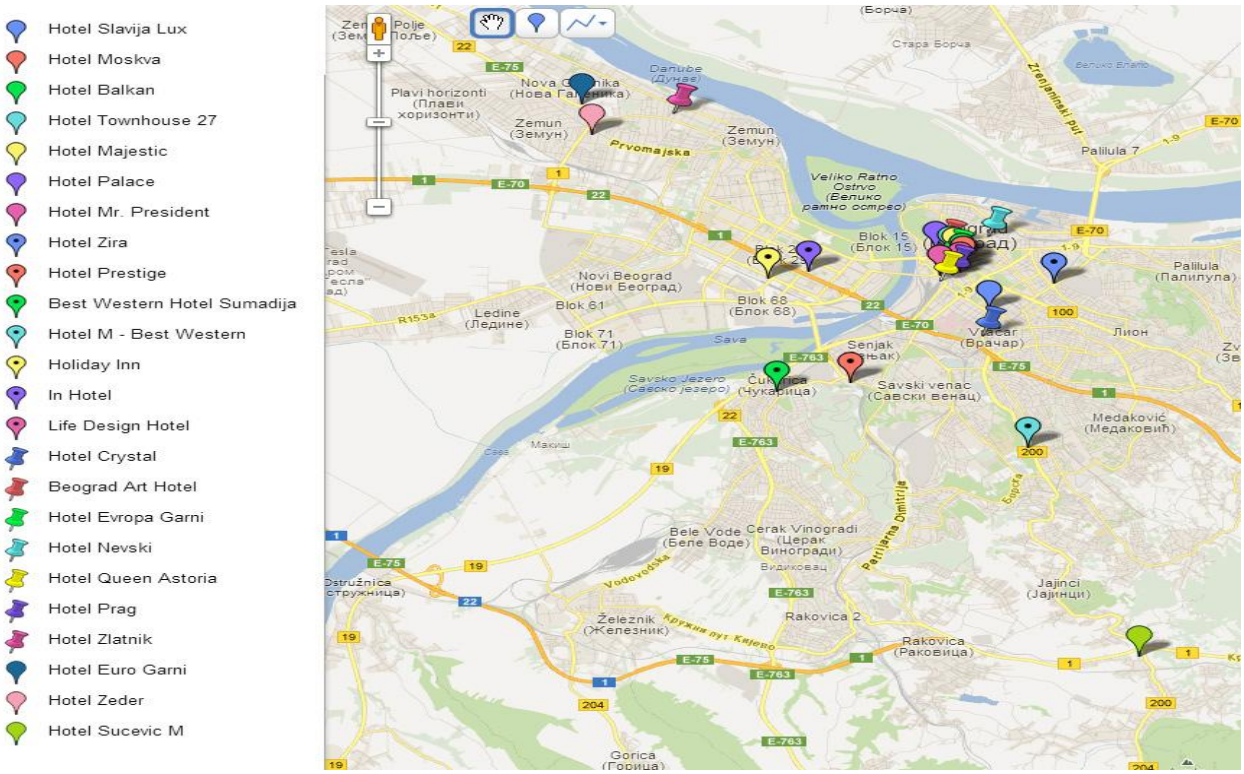
S obzirom na lokaciju većine hotela sa 4 zvezdice, gosti smešteni u njima mogu brzo i lako stići do glavnih zanimljivosti i poslovnog dela grada.

Tabela br. 18 Hoteli sa četiri zvezdice

Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Moskva	0 km	20 km
Slavija Lux	1 km	22 km
Zira	2 km	20 km
Townhouse 27	1 km	20 km
Prestige	5 km	18 km
Palace	U centru	20 km
Majestic	U centru	20 km
Design Hotel Mr President	U centru	20 km
Balkan	U centru	20 km
Life Designe Hotel	U centru	20 km
Hotel „Holiday Inn”	5 km	14 km
Hotel „In Hotel Beograd”	4 km	14 km
Best Western Hotel Šumadija	5 km	15 km
Hotel „M-Best Western”	6 km	22 km
Crystal	1 km	20 km
Beograd Art Hotel	0 km	20 km
Evropa	0 km	20 km
Nevski	1 km	15 km
Queen Astoria	1 km	12 km
Zeder	9 km	8 km
Euro garni hotel	13 km	7 km
Prag	0 km	20 km
Sučević M	15 km	30 km
Zlatnik	0 km	9 km

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Mapa br. 3 Hoteli sa četiri zvezdice



Izvor: Google Maps, mapa Beograda

Što se lokacija hotela sa 4 zvezdice tiče, kao što se može videti na predhodnoj mapi, njihov položaj je izvanredan.

Čak 14 hotela, odnosno više od polovine se nalazi u centru grada (Prag, Moskva, Slavija Lux, Townhouse 27, Palace, Majestic, Design Hotel Mr President, Balkan, Life Designe Hotel, Crystal, Beograd Art Hotel, Evropa, Nevski, Queen Astoria). Blizu centra je i hotel Zira, udaljen samo 2 km.

In Hotel je udaljen 4 km od centra, dok se ostali nalaze oko 5-6 km od centra (Prestige, Holiday Inn, Best Western Hotel Šumadija, M-Best Western).

Udaljeniji su hotel Zlatnik 7 km od centra grada, hotel Zeder koji se nalazi 9 km od centra Beograda, i Euro garni hotel udaljen 13 km od centra.

Najudaljeniji hotel je Sučević M, 15 km od centra, ali samo 15-20 minuta vožnje. Nalazi se na obroncima Avale, na samom prilazu gradu, okružen zelenilom i senovitim stazama za šetnju u oazi mira, neposredno uz raskrsnicu Avalskog i Kružnog puta, ovaj hotel ima savršen položaj za goste koji žele odmor ili rad u miru.

Svi hoteli sa 4 zvezdice imaju dobar položaj, što je veoma važno, kako za turiste koji su došli radi obilaska grada, još više za poslovne ljude, koji obično nemaju puno vremena, a imaju puno obaveza.

2.9.7 Hoteli sa 3 zvezdice u Beogradu

U Beogradu su gostima na raspoaganju 19 hotela sa tri zvezdice. Oni imaju jednokrevetne i dvokrevetne sobe, kao i aprtmane opremljene sa kablovskom televizijom, wireless internetom, klimom, mini barom, uglavnom imaju i room servis.

Ove kategorije hoteli, treba da imaju pristup za vozila do ulaza u objekat, jedno parking mesto po osobi za minimum 40% soba (odstupa se od pravila ukoliko se hotel nalazi u užem centru grada ili u okviru nacionalnog parka). Glavni ulaz im je natkriven, dekoracija zidova je obavezna, a u prijemnom holu ima više garnitura za sedenje, menjačnica kao i prostorija za privremeno odlaganje prtljaga.

Hoteli ove kategorije zajedno sa hotelima sa četiri zvezdice čine dominantnu smeštajnu ponudu Beograda, dok su hoteli najviše kategorije i one najniže znatno manje zastupljeni.

Tabela 19 Hoteli sa tri zvezdice

Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Balkan hotel garni	5 km	21 km
Elegance	6 km	22 km
Kasina	0 km	20 km
Le Petit Piaf	0 km	20 km
Nacional	7 km	10 km
Orašac	10 km	25 km
Park	1 km	22 km
Tulip Inn Putnik	5 km	15 km
Rex	2 km	20 km
Skala	6 km	15 km
Slodes	6 km	25 km
Srbija	6 km	25 km
Union	0 km	20 km
Belgrade City Hotel	0 km	20 km
Excelsior	0 km	20 km
Radmilovac	11 km	30 km
Babe	60 km	85 km
Garni hotel Srbija	0 km	20 km
Oasis	13 km	16 km

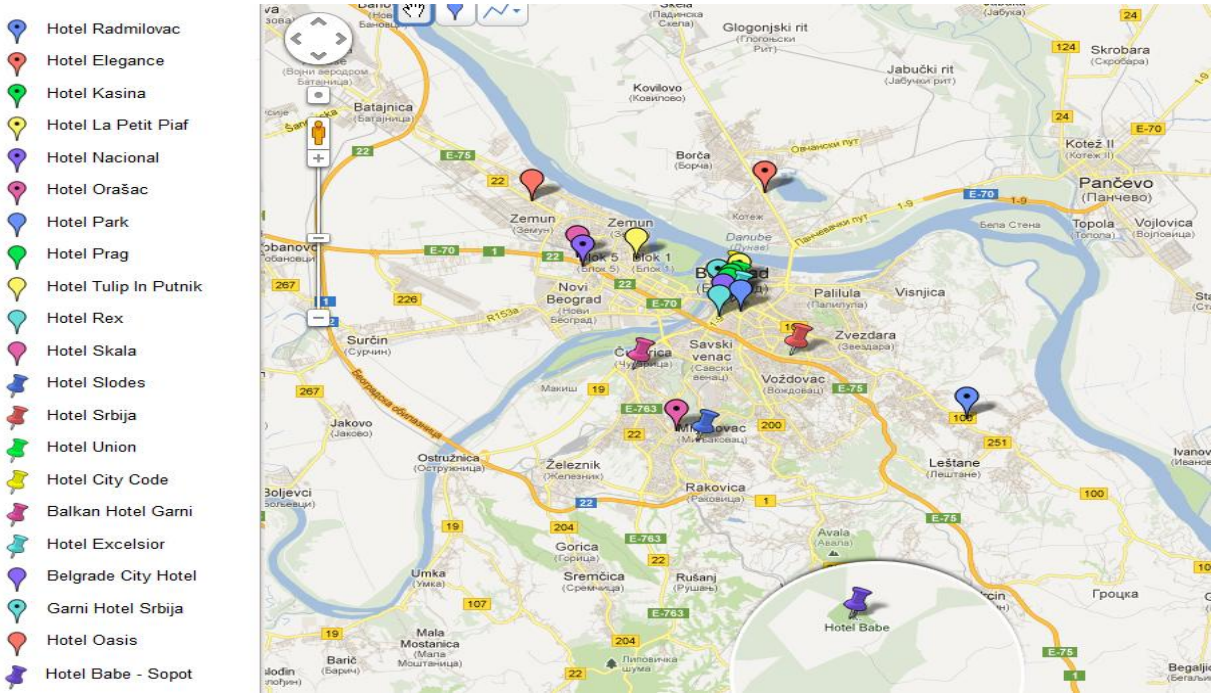
Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Kao što možemo videti u predhodnoj tabeli, sedam hotela sa 3* nalaze se u samom centru grada. Hotel Rex je 2 km od centra.

Sedam hotela nalazi se udaljeno od 5-7km od centra Beograda (Balkan hotel garni, Elegance, Nacional, Tulip Inn Putnik, Skala, Slodes, Srbija).

Udaljeniji je hotel Orašac-10km od centra, Radmilovac.11km, Oasis-13km. A najudaljeniji je hotel Babe koji se nalazi 60km od centra Beograda, na 300 metara nadmorske visine planine Kosmaj.

Mapa br. 4 Hoteli sa tri zvezdice



Izvor: Google Maps, mapa Beograda

Kada govorimo o lokaciji hotela sa tri zvezdice, možemo konstatovati da je njihov položaj vrlo povoljan.

Polovina hotela ove kategorije, nalazi se u užem ili širem centru grada (Kasina, Le Petit Piaf, Park, Pošta, Prag, Rex, Garni hotel Srbija, Union, Bg city Hotel, Excelsior, Astorija).

Locirani u centru grada, ovi hoteli će sigurno udovoljiti zahtevima onih turista kojima je lokacija hotela bitan faktor pri odlučivanju u kom hotelu će odsesti. Ovakav položaj odgovara turistima koji Beograd posećuju iz poslovnih razloga, te nemaju puno vremena koje bi proveli u putu do planiranih odredišta.

Turistima kojima je motiv posete razgledanje grada odgovara da budu smešteni u centru, kako bi za vreme svog boravka posetii što više atrakcija znamenitosti, budući da se većina njih nalazi u centru Beograda.

Ostali hoteli, nisu u samom centru grada, ali i oni imaju svoje goste. To su ljudi kojima lokacija nije odlučujući faktor pri izboru hotela, već neki drugi, npr.cena smeštaja, izgled hotela, kvalitet hrane, nivo usluge, ljubazno osoblje ili nešto slično. Upravo tome, ovi hoteli treba da posvete pažnju u cilju privlačenja što većeg broja svojih gostiju. Hotel Oasis nalazi se direktno uz auto put Beograd-Novi Sad (E75) u delu grada Zemun-Altina. Kroz idealnu vezu auto-puta stiže se za samo 6-8 minuta do Novog Beograda, Shoping centra Delta City-ja ili Ušća, a za 15 miuta do centra Beograda. U sklopu hotela Oasis nalazi se klimatizovani lobi, aperitiv bar, picerija i restoran sa nacionalnom i italijanskom kuhinjom. Hotel pruža usluge besplatnog interneta i parking, a gostima je na raspolaganju 18 dvokrevetnih soba.

2.9.8 Hoteli sa 2 zvezdice u Beogradu

U Beogradu se nalazi devet hotela sa dve zvezdice. Oni takođe treba da imaju pristup za vozila do ulaza u objekat. Parking kapaciteti podrazumevaju po jedno garažno mesto za minimum 20% soba. U hotelima koji imaju više od tri sprata postojanje lifta je obavezno. Površina soba je minimum 7m2 za jednokevetne odnosno 10m2 za dvokrevetne. Pored soba, ovi hoteli raspolažu sa jednim, dva ili više apartmana. Sobe su opremljene sa tv-om, telefonom, imaju sopstveno kupatilo, a neki od hotela imaju sobe sa sopstvenim terasama sa lepim pogledom (hotel “Trim”).

Hotel Beograd raspolaže samo sa aperitiv barom, i restoranom, dok ostali pored restorana imaju obezbeđen parking za svoje goste.

U hotelu Slavija se nalazi internacionalni restoran, restoran za ljubitelje exkluzivnih menija, sneck bar. U istom hotelu mogu se naći i frizerki salon, menjačnica, prodavnica štampe. Većina ovih hotela pruža mogućnost organizovanja poslovnih sastanaka, banketa, kao i proslavu raznih privatnih svečanosti (Trim, Avala).

Hotel Avala, pored jedne velike, dve manje sale, raspolaže i salom pod otvorenim nebom.

Za ljubitelje kocke, hoteli sa dve zvezdice nude usluge kasina koji se nalaze u sklopu hotela (Slavija).

Hotel Obrenovac ima velike smeštajne kapacitete (95 soba i 4 apartmana), u sklopu hotela postoje: restoran, kafana, simpozijum sala, banket sala, sala za internet, sala za za društvene igre, salon za masažu, frizerski salon, salon za masažu.

Ovi hoteli uglavnom nude osnovne ugostiteljske usluge, sa minimalnim brojem dodatnih usluga.

Prednost ovih hotela se nalazi u njihovoj lokaciji koja će biti prikazana i opisana u narednom delu.

Tabela br. 20 Hoteli sa dve zvezdice

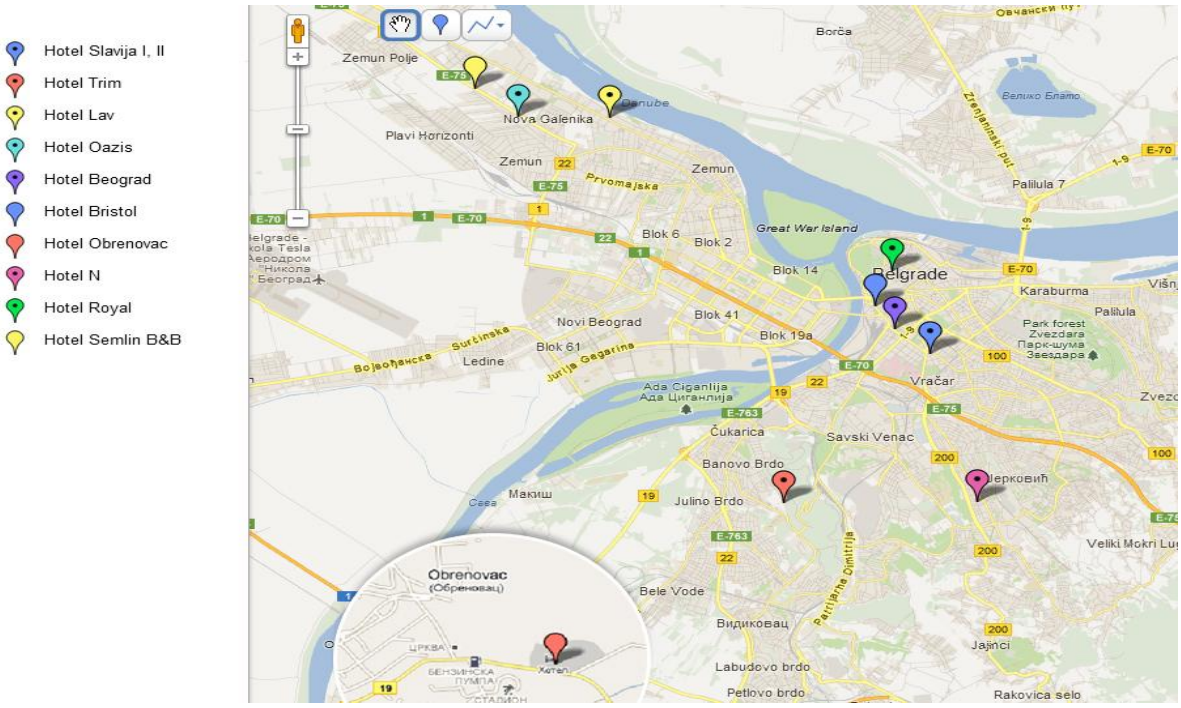
Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Beograd	0 km	19 km
Slavija I i II	1 km	20 km
Trim	9 km	25 km
Lav	8 km	12 km
N	5 km	25 km
Royal	0 km	20 km
Bristol	1 km	20 km
Obrenovac	30 km	30 km
Semlin B&B	10 km	10 km

Izvor: Sektor za turizam, Ministarstvo ekonomskog razvoja

Kao što se može videti u predhodnoj tabeli, polovina hotela ove kategorije se nalazi u centru grada dok je druga polovina udaljena od 5-10 km od centra. Najudaljeniji je hotel Obrenovac (30km), jer se nalazi u Obrenovcu.

Poslednji i novootvoren hotel Semlin B&B, iako ima samo 2* nudi usluge slične kao u hotelima viših kategorija. Hotel se nalazi na pola puta između centra grada i aerodroma, tako da mu je lokacija povoljna za goste kojima je bitna blizina aerodroma, bilo da su u poseti našem gradu iz poslovnih razloga, ili da su u prolazu.

Mapa 5 Hoteli sa dve zvezdice



Izvor: Google Maps, mapa Beograda

Četiri hotela sa dve zvezdice nalaze se u centru grada (Beograd, Slavija I i II, Bristol, Royal).

Hotel "Beograd" se nalazi u neposrednoj blizini železničke stanice, u poslovnom i trgovačkom centru grada i u odličnim je saobraćajnim vezama sa svim delovima grada.

Hotel Bristol takođe ima odličnu lokaciju, u neposrednoj blizini železničke i autobuske stanice, blizu centra grada.

Hotel "Slavija I i II" imaju odličan položaj u pročelju 7 najvažnijih ulica grada, samo 1.5 km od strogog centa grada. Svojom veličinom i kapacitetom mogu pružiti usluge velikom broju turističkih grupa, sportskih ekipa i poslovnih ljudi.

Ostali hoteli ove kategorije ne nalaze se u centru ali njihova lokacija ima druge prednosti jer se nalaze u lepom prirodnom okruženju, koje će na taj način privući one goste koji žele mir, pravi odmor i uživanje daleko od gradske buke i gužve.

Hotel "Lav" se nalazi u Zemunu, delu grada koji je kao zasebna celina vrlo interesantan kako domaćim tako i stranim turistima. Nalazi se nedaleko od auto-puta Beograd-Novi Sad-Subotica, Beograd-Niš i Beograd-Zagreb. Dobro je

povezan sa centrom, sajmom i aerodromom, što ga čini interesantnim za poslovne ljude.

U najlepšem delu Beograda-Košutnjaku postoji hotel “Trim”. Nalazi se u blizini najatraktivnijih sportsko-rekreativnih centara: Ada Ciganlija, Topčiderski park, Savsko jezero, Filmski grad. Smešten je u ambijent park-šume i po svojoj arhitekturi se uklapa u okruženje.

Hotel Obrenovac se nalazi u centru Obrenovca, 30-ak km od Beograda i jedini je hotel u toj prigradskoj opštini. U blizini hotela nalazi se šetalište Zabran-staza zdravlja i rekreacije, plaža na Savi, sportski centar.

2.9.9 Hoteli sa 1 zvezdicom u Beogradu

Podaci Turističke Organizacije Beograda za 08.2012.godinu, govore da u gradu postoje tri hotela sa jednom zvezdicom: Bristol, Central i Mihajlovac.

Prema sopstvenim istraživanjima, baziranim na podacima MER-a, došlo je do promene statusa doskorašnjih hotela Central u konačište i hotela Mihajlovac u restoran sa prenoćištem. Hotel Bristol je, u međuvremenu, dobio još jednu zvezdicu tako da sada posluje kao hotel sa dve zvezdice.

Ovde će biti opisana i njihova lokacija kao i kratak opis navedena tri hotela, uz promenu statusa hotela Central i Mihajlovac.

Hoteli najniže kategorije treba da imaju odgovarajući pristup za vozila i pešake, kao i po jedno parking mesto za najmanje 10% soba.

Prijemni hol sa recepcijom, garniturom za sedenje, portirnicom, i pult za pružanje informacija. Lift je obavezan ukoliko hotel ima više od četiri sprata. Minimalna površina soba je 7m2 za jednokrevetne odnosno 10m2 za dvokrevetne sobe. Za duži boravak posteljina se menja svakih sedam dana, a peškiri na tri dana. U sastavu soba su i kupatila, a pored usluge smeštaja, podrazumevaju se i željeni obroci.

Hotel Bristol raspolaže sobama, koje su opremljene kablovskom televizijom i priključcima za internet, kao i 11 apartmana. Pored običnih apartmana, u ovom hotelu se nalazi i tzv.zlatni („Rokfelerov“) apartman. Gostima su još na raspolaganju dva restorana nacionalne kuhinje, aperitiv-bar, pivnica, poslastičarnica, i velika sala pogodna za sastanke i prezentacije.

Hotel Central (sada konačište) raspolaže smeštajnima kapacitetima, koji pored jednokrevetnih, dvokrevetnih soba, uključuje i istu zastupljenost trokrevetnih i četverokrevetnih soba, kao i apartmana. Usluge ishrane pruža internacionalni restoran. Postoji i velika konferencijska sala kapaciteta do 350 mesta i bašta sa preko 300 mesta za sedenje.

Hotel Mihajlovac (sada restoran sa prenoćištem) pored 15 soba i apartmana koji su opremljeni klimom i kablovskom televizijom, raspolaže još restoranom sa natkrivenom baštom i svojim parkingom. U ovom objektu se takođe, organizuju sve vrste proslava i svečanosti.

Pored usluge organizacije poslovnih sastanaka i privatnih proslava, ova tri ugostiteljska obkekta mogu zadovoljiti potrebe isključivo onih gostiju kojima je usluga smeštaja i ishrane primarna i jedina, jer dodatnih sadržaja u ovim hotelima nema. Ipak, i oni imaju svoje goste koji manji stepen komfora kompezuju nižom cenom osnovnih usluga.

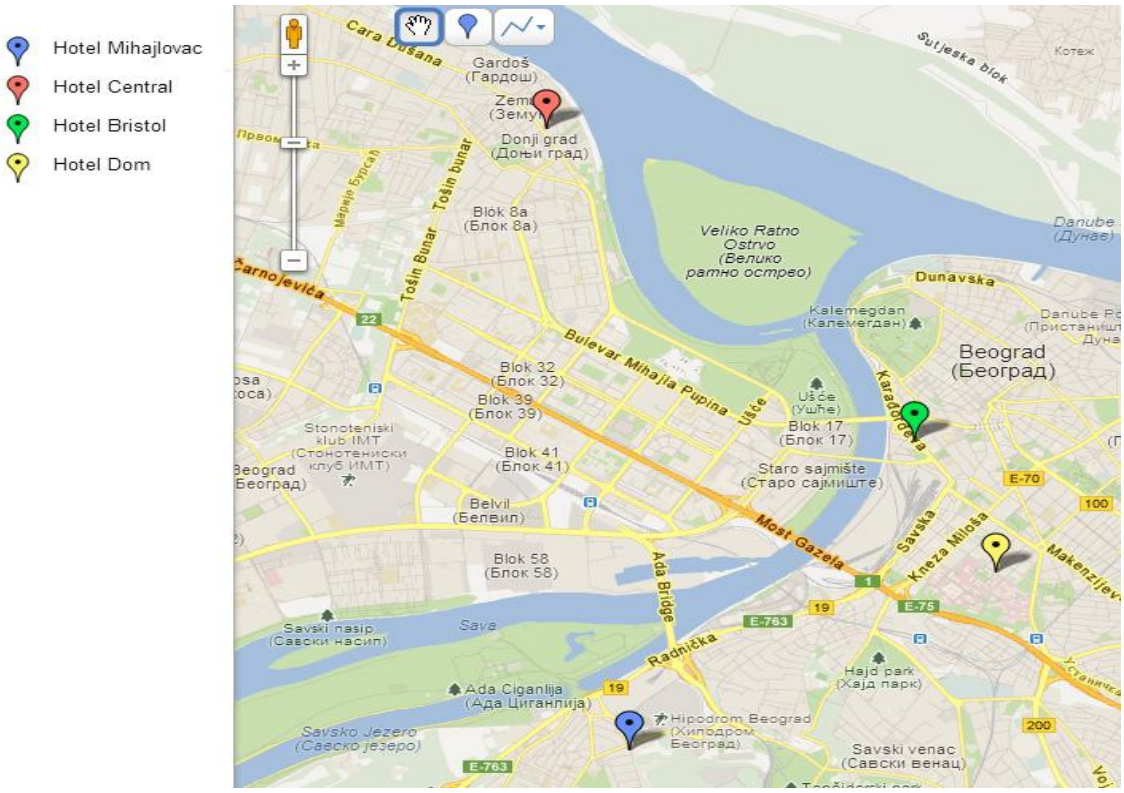
Tabela br. 21 Hoteli sa jednom zvezdicom

Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Bristol	0 km	20 km
Central	7 km	16 km
Mihajlovac	5 km	31 km

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.rs)

Hotel Bristol ima odličnu lokaciju, u neposrednoj blizini železničke i autobuske stanice, blizu centra grada. Hotel “Bristol” je jedan od najstarijih beogradskih hotela i jedna od najlepših građevina starog dela grada. Hotel je u odličnim saobraćajnim vezama sa svim delovima Beograda, na izuzetnoj lokaciji, u blizini glavne železničke i autobuske stanice, kao i poslovnih, kulturnih i ostalih sadržaja Beograda.

Mapa br.6 Hoteli sa jednom zvezdicom



Izvor: Google Maps, mapa Beograda

Na predhodnoj mapi može se videti da se samo jedan od tri hotela ove kategorije nalazio u centru grada (Bristol).

U neposrednoj blizini Beogradskog Hipodroma, Ade Ciganlije i izletišta Košutnjak, u najlepšem delu Banovog Brda nalazi se restoran sa prenoćištem “Mihajlovac”. Gostima treba 5 km do centra grada, a od aerodroma je udaljen 31 km što ga čini prilično udaljenim u odnosu na beogradske hotele.

Konačište “Central” nalazi se u centru Zemuna. U blizini je reka Dunav sa mnoštvom restorana na vodi i veoma prijatnim šetalištem. Ovo konačište je nešto udaljenije od centra grada ali je bliži aerodromu u odnosu na restoran sa prenoćištem “Mihajlovac”.

Prema sopstvenom istraživanju, u 2012-oj godini, u Beogradu ponovo posluje 1 hotel sa 1 zvezdicom, hotel Dom, koji je izgubio drugu zvezdicu, zbog činjenice da hotel ne poseduje klima uređaje.

Tabela 22 Hoteli sa jednom zvezdicom

Naziv hotela	Udaljenost od centra	Udaljenost od aerodroma
Dom	1 km	19 km

Izvor: Sopstveno istraživanje

Hotel "Dom" se nalazi u širem centru grada, udaljen 20.5 km od aerodroma. Ovaj hotel, pored 2 aprtmana, 48 soba raspolaže restoranom i parkingom. Nema dodatnih sadržaja i usluga, tako da je njegov povoljan položaj glavni adut za privlačenje gostiju koji traže samo uslugu smeštaja i ishrane.

Odlike koje treba da poseduju hoteli locirani u gradovima[27]:

• dobra mikrolokacija (centar grada ili neposredna blizina centru, blizina saobraćajnih terminala i dobra saobraćajna povezanost sa važnijim punktovima u gradu),
• brz i efikasan prijem (rezervacije, organizacija transfera između saobraćajnog terminala i hotela, uniformisani servis, prijavljivanje, dodela ključa od sobe),
• kvalitetan smeštaj (udoban i prostran ležaj, izdvojen prostor za rad, besprekorna higijensko-tehnička ispravnost svih elemenata opreme),
• visok nivo PTT standarda (lako uspostavljanje gradskih i međugradskih telefonskih linija, telefaks, modemska veza),
• dostupnost mas-medija (dnevna i nedeljna domaća i inostrana štampa, TV i satelitski program, interna televizija),
• funkcionalnost portirske službe (buđenje, poruke, informacije najširег karaktera),
• odgovarajući asortiman i način usluživanja u sektoru ishrane (proširena ponuda za doručak-švedski sto, room service, ponuda jela po porudžbini za glavne obroke, aperitiv bar, noćni bar, prilagođeno radno vreme ugostiteljskih sadržaja),
• namenska ponuda dodatnih usluga (fotokopiranje, daktilo-usluge, usluge prevodioca, izdvojeni prostori za poslovne sastanke),
• ostala ponuda dodatnih usluga (lične usluge-frizer, maser i sl., sauna, teretana, parkirališta i garaže sa pratećim servisom-pranje, lakše servisiranje vozila).

Shodno različitim kategorijama poslovne klijentele i njihovoj različitoj platežnoj moći, navedene specifičnosti ponude gradskog hotela podležu selekciji

[27] Naučno-stručni časopis Turizam br.11 (2007), PMF, Novi Sad, str.113

(pre svega dodatni sadržaji), što određuje nivo kvaliteta pruženih usluga i odgovarajuće cene (Kosar, 1998).

U odnosu na lokaciju hotela u gradu, odnosno njihovu mikrolokaciju, isti se mogu dodatno diferencirati na:

a) centralne gradske hotele (u užem središtu grada),

b) stanične hotele (uz autobuske, železničke stanice, luke),

c) hotele u stambenim četvrtima (prilagođeni klijenteli sa dužim boravkom, kao što su radnici i drugi gosti koji iz poslovnih razloga borave duži period u gradu, studenti i sl., tako da poprimaju karakteristike boravišnih hotela),

d) hoteli na ulazu i izlazu iz grada,

e) aerodromski hoteli (nazivaju se još i airporteli, u široj gradskoj zoni, koji ponudu proširuju na održavanje skupova, kongresa i sl. zahvaljujući svom visokom standardu kvaliteta usluga),

f) hoteli u kulturno-istorijskim objektima (objektima pod zaštitom države, locirani u centru ili na obodu grada).

Za gradske hotele najbolje su lokacije u blizini centra grada, železničke ili autobuske stanice, tržišnih i administrativnih tačaka. Poželjna je blizina parkova, garaža i parkinga (pogotovo ako hotel ne poseduje vlastiti parking). Potrebno je izbegavati bučne zone i ulice, te birati tihe. Međutim, iskustva pokazuju da se turisti i poslovni gosti lakše odriču tišine nego središnje lokacije, tj. više vole biti u bučnijem hotelu u centru, nego u tihom hotelu na periferiji. Ovakva preferencija gostiju proizilazi iz činjenice da je centar i za turiste i za poslovne goste najinteresantniji u svakom pogledu (kulturno-istorijski spomenici, trgovine, kulturne priredbe, zabava i dr.). Optimalno rešenje bi bilo pronaći tihu ulicu u centru.

2.10 SWOT analiza smeštajnih objekata u Beogradu[28]:

Prednosti:

- Raznovrsnost smeštajne ponude
- Većina smeštajnih objekata se nalazi na užem području grada
- Postojanje hotela koji su deo međunarodnih hotelskih lanaca
- Skoro u potpunosti završen proces privatizacije, što nije slučaj sa

[28] Strategija razvoja grada Beograda (2008), IEN, Beograd, str.102

smeštajnim objektima u ostalim delovima Srbije

- Veliki broj renoviranih hotela i novih hotela svih kategorija
- Veliki broj hotela nudi sadržaje za organizovanje skupova
- Veliki broj hostela
- Postojenje evidencije o privatnom smeštaju
- Relativno dobra struktura zaposlenih u objektima za smeštaj
- Visok stepen uslužnosti zaposlenih

Nedostaci:

- Nedovoljan broj hotela visoke kategorije (5*)
- Nedovoljan broj hotela srednje kategorije namenjenih turistima koji dolaze radi provođenja odmora
- Mali broj smeštajnih objekata je moguće rezervisati preko međunarodnih rezervacionih sistema
- Neodgovarajući pristup nekim smeštajnim objektima u centru grada
- Nedostatak parkinga u većini smeštajnih objekata u centru grada
- Neodgovarajući kvalitet infrastrukture u smeštajnim objektima koji nisu renovirani
- Nedovoljna veličina soba u jednom broju smeštajnih objekata
- Neprimenjivanje standarda protivpožarne zaštite
- Niske stope iskorišćenosti kapaciteta
- Nedovoljna uređenost kampova
- Objekti za smeštaj uglavnom ne nude gostima sadržaje van hotela

Šanse:

- Stabilizacija i regulacija političke i ekonomske situacije u Srbiji
- Podsticaji domaćim i stranim investitorima
- Uklanjanje administrativnih prepreka / zabrana za investiranje
- Uvođenje međunarodnih standarda
- Otvaranje hotela koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima
- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje (city break, MICE)

Pretnje:

- Nestabilno političko, pravno i ekonomsko okruženje u zemlji
- Nemogućnost posedovanja građevinskog zemljišta
- Visoke provizije i zakupi koji se plaćaju gradskoj upravi i komunalnim preduzećima za razvoj novih smeštajnih objekata (oko 15-20% ukupnih investicionih troškova)
- Nedostatak vizije i interesovanja gradskih vlasti koje bi podržale razvoj i marketing Beograda kao turističke destinacije

Većina hotela viših kategorija su ili novootvoreni ili renovirani, prilagođeni potrebama modernog gosta. Kapaciteti i lokacije su potpuno različite, a najveći broj hotela se pozicionirao kao poslovni hoteli za individualne goste, dok su neki, kao hotel M, pozicionirao kao hotel namenjen za sportske ekipe i slične grupe.

Postoji jedna šarolikost ponude, relativno istih sadržaja ali istih ciljnih grupa. Pored toga, hoteli koji su potpuno novi ili su u skorije vreme pretrpeli komletnu restauraciju imaju veoma dobru iskorišćenost, kao i dobru ostvarenu prosečnu cenu sobe. Sa druge strane, hoteli sa dve ili jednom zvezdicom su hoteli koji su tokom decenija gubili kategoriju i na taj način ustvari, pružali svi lošiju i nekvalitetniju ponudu od one koje su nekada imali, a ako tome dodamo i promene su savremenom hotelijersvu, dolazimo do zaključka da su oni u stvari sa veoma lošim smeštajnim kapacitetima, uslugom i ostalim sadržajima.

II DEO

ANALIZA POSLOVANJA I CILJEVI HOTEL MOSKVA

3 FINASIJSKO EKONOMSKA ANALIZA HOTELA MOSVA

3.1 Istorijat hotela “Moskva”

Hotel “Moskva” nalazi se u samom centru Beograda, udaljen 20 km od aerodroma “Nikola Tesla“ i 1 km od železničke i autobuske stanice. Lokacija hotela predstavlja posebnu pogodnost jer se nalazi u blizini značajnih ustanova, znamenitosti i turističkih atrakcija. Smešten je u neposrednoj blizini važnih državnih i poslovnih zgrada: Skupštine grada Beograda, Privredne Komore Srbije, Privredne Komore Beograda i brojnih ministarstava. Veliki značaj ima i činjenica da se na samo nekoliko metara od hotela nalazi nezaobilazna Knez Mihailova ulica, zatim Trg Republike, kao i veliki broj pozorišta, bioskopa i muzeja, umetničkih galerija, butika… Na kraju ove ulice nalazi se park Kalemegdan.

Izgradnja “Moskve” počela je 1906. godine po projektu Jovana Ilkića. Hotel je 16. januara 1908. godine otvorio srpski kralj Petar I Karađorđević. Zgrada na Terazijama preživela je ciljano bombardovanje u Prvom svetskom ratu i sve naredne ratove. Zdanje je sagrađeno kao privredno i političko ulaganje Rusije u Srbiju. Građeno je kao upravno-administrativna palata Osiguravajućeg društva “Rosija” iz Petrograda i primer je arhitekture secesije. Hotel je bio prvi objekat koji je obeležio buduću izgradnju Terazija i potpuno je izmenio fizionomiju Beograda u to vreme i doprineo je formiranju modernog lika Beograda. Fasada je većim delom ukrašena zelenim keramičkim pločicama. Godine 1969. upisana je u Registar spomenika kulture grada Beograda.

Zgrada hotela “Moskva” predstavlja kulturno-istorijski spomenik pod zaštitom države. Ovaj hotel, koji se nalazi u samom srcu grada, kao da osluškuje ritam gradske svakodnevice, zbog toga se priča o hotelu “Moskva” u izvesnoj meri podudara sa hronikom Beograda. Postoji dilema koju godinu treba uzeti za početak priče o hotelu “Moskva”. Da li je to 1906. kada je Osiguravajuće društvo “Rosija” iz Petrovgrada zadivilo Beograd novoizgrađenom četvorospratnom palatom ili 1865.

godina kada se u pisanim dokumentima prvi put pominje kafana i mehana “Velika Srbija”. Pre izgradnje Miloševe (Terazijske) česme 1860. godine, terazijski plato kao novo urbano središte Beograda dobija prve ugostiteljsko-smeštajne kapacitete otelotvorene u kafani-mehani “Velika Srbija”. To je bila zgrada ugaonog oblika, koja je izbijala na ulice Kralja Milana i Balkansku. Ova gostionica je bila nadaleko čuvena po gurmanlucima, boemštini i svom patriotskom imenu. Pored zgarade kafane nalazio se prizemni dućan koji je takođe srušen zbog izgradnje hotela “Moskva”. Ovaj lokal je više puta menjao svoje vlasnike. Prvi od njih je bio izvesni Boško Tadić. Nakon njegove smrti udovica gospođa Staka i pokojnikova majka su uputile molbu za odobrenje kafanskog mestnog prava. Već, 23. januara 1865. godine dobijen je pozitivan odgovor u vidu “Uverenja na mesno kafansko pravo” izdatog od tadašnjeg Ministra unutrašnjih dela. Osiguravajuće društvo “Rosija” je otkupilo kafanu “Velika Srbija” od prethodnog vlasnika Nikole Vulkovića 1904. godine. Svetozar Vukadinović, direktor osiguravajućeg društva “Rosija” je spretno iskoristio činjenicu da na prostoru predviđenom za izgradnju budućeg hotela postoji već odobreno “kafansko pravo” i tako dobio pravo na bavljenje ugostiteljsko-smeštajnim poslovima u budućem hotelu. Treba imati dovoljno mašte da se shvati smelost finansijera projekta “Rosije Fonsijer”, da se u okruženju balkanskih skromnih neoklasičnih kuća prestoničke buržoazije podigne palata hotela “Moskva”. Novoizgrađena četvorospratna zgrada hotela bila je u tom trenutku najviša građevina u Beogradu, pa samim tim najveći arhitektonski poduhvat u Srbiji toga vremena. Njena izgradnja je unela duh modernog u “prestonicu-palanku”. U vreme izgradnje hotela u Beogradu je bilo više od tri četvrtine prizemnih kuća, oko 15% jednospratnih i samo 1% višespratnih zdanja. Zato ne čudi veliko interesovanje Beograđana za gradnju nove raskošne palate na Terazijama. Građevinskim radovima je rukovodio preduzimač Karlo Knol, a svakako treba istaći jednu od pionirskih upotreba armiranog betona za međuspratnu konstrukciju. Tek kad je zgrada potpuno završena 1906. godine njena nesvakidašnja lepota je došla do punog izražaja. Najveći “krivac” za njenu lepotu je tadašnji dvorski arhitekta Jovan Ilkić. Zanimljivo je da je njegovo idejno rešenje bilo rangirano kao drugo na konkursu koji je raspisao finansijer, iza rada zagrebačkog arhitekte Viktora Kovačića. Međutim, naknadno je u Petrogradu odlučeno da se ipak prihvati Ilkićev projekat. Ilkić je prema dogovoru delimično izmenio projekat, dok su fasadu koja je urađena u stilu tada dominantne secesije kreirali nepoznati ruski arhitekti. Materijal

od koga je urađena fasada izrađen je u čuvenoj mađarskoj fabrici keramike Žolnaji u Pečuju. Tako je uz pomoć odobrene sume od 500.000 rubalja za dve godine ovaj projekat realizovan. U dokumentaciji Građevinskog odbora, koja se čuva u Muzeju grada Beograda, nalazi s pismeni zahtev Osiguravajućeg društva "Rosija" Sudu opštine beogradske za formiranje komisije koja će izvršiti tehnički prijem zgrade. Već sutradan, 18. decembra Građevinski odbor izdaje pismeno mišljenje da je zgrada ozidana po odobrenom planu i po propisima, a predstavnik finansijera potpisom i pečatom potvrđuje u dokumentu koji je napisan 20. decembra da je zgrada pregledana i primljena. Prvi i dugogodišnji zakupac hotela bio je gospodin Danilo Guteša. Hotel je prve goste primio 16. januara 1908. godine. Objekat je svečano otvorio sledećeg dana lično Kralj Petar I Karađorđević. Od tih davnih dana burna istorija Beograda je uslovila česte promene vlasnika hotela kao i njegovu organizacionu i svojinsku strukturu. U tabeli 1. je iznet pregled dosadašnjih vlasnika i upravljača hotela "Moskva".

Tabela 23 Pregled dosadašnjih vlasnika i upravitelja hotela Moskva

VLASNIK	**PERIOD**
Osigoravajuće društvo Rosija	1908-1922.
Beogradska ujedinjena banka	1922-1939
Poštanska štedionica	1939-1941
Hotel je bio pod kontrolom Gestapoa	1941-1944.
Uprava za turizam FNRJ	1944-1947
UP Moskva	1947-1966
HTMP Unija	1966-1993
HTUP Moskva	1993-

Izvor: Arhiva i dokumentacija hotela "Moskva"

Hotel "Moskva" je rekonstruisan u tri navrata (1939-1941. godine, 1971-1973. godine i 2009-2012. godine) kako bi držao korak sa novim trendovima u razvoju hotelijerstva i ugostiteljstva. Iako se mnogo toga promenilo suština hotela "Moskva" je ostala ista.

Više od sto godina sinonimi ovog hotela su otmenost, elegancija, diskretna raskoš, vrhunsko osoblje i briga o svakom gostu. Hotel "Moskva" nije hladan kao crveni švedski granit na njegovom ulazu, niti nedostižan kao mađarska keramička dekoracija na njegovoj fasadi, jer je uvek imao dušu tako da ne čudi što Beograđani i gosti naše glavnog grada vole ovaj hotel sa "kolena na koleno".

Od otvaranja 1908. godine, hotel Moskvu posetilo je preko 36 miliona ljudi, a u njemu je prenoćilo oko 4 miliona gostiju. U "Moskvu" su dolazili i najznačajniji umetnici i intelektualci Beograda i nekadašnje Jugoslavije-Branislav Nušić, Miloš Crnjanski, Sava Šumanović, Nadežda Petrović, Mića Popović, Petar Lubarda, Ivo Andrić... Brojni su i značajni gosti iz inostranstva. Među njima bili su i fizičar Albert i Mileva Ajnštajn, filozof Žan Pol Sartr, psihoanalitičar Erih From, reditelj Alfred Hičkok, pisac Maksim Gorki, operski pevač Lučano Pavaroti, ali i holivudski glumci Džek Nikolson, Robert De Niro, Bred Pit, Mila Jovović, Kirk Daglas, Majkl Daglas i brojne druge zvezde svetskog filma. Za hotel Moskva vezana su još mnoga druga poznata imena, među kojima su i francuski maršal Franš Depere, spisateljica Rebeka Vest, književnik Rabindrant Tagore, kao i čuveni režiseri: Roman Polanski, Bernando Bertoluči, Miloš Forman[29]...

Zahvaljujući svojim znamenitim gostima ovaj hotel je ušao u istoriju naše književnosti i slikarstva, a veliki broj posetilaca koji su odsedali u luksuznim sobama hotela nalazi se u spisku onih koji su nešto značili na ovim prostorima tokom XX veka.

3.2 Postojeća struktura Hotela "Moskva"

Zgrada hotela "Moskva" i dalje pleni svojim izgledom. Ovaj hotelski objekat se sastoji od 9 etažnih nivoa: podruma, suterena, prizemlja, međusprata, 4 sprata i potkrovlja.

Struktura hotela je vrlo specifična jer se mogu izdvojiti dva građevinsko-tehnička dela: jedan okrenut prema Balanskoj uilici i drugi koji gleda na Terazije.

Poput većine hotela građenih početkom XX veka i u hotelu "Moskva" prostor namenjen za smeštaj gostiju zauzima oko 60% ukupne površine.

Prostorije za smeštaj su svrstane u nekoliko kategorija: apartmani, dupleks apartmni, klasične dvokrevetne i klasične jednokrevetne sobe.

Hotel raspolaže sa 124 (41 jedokrevetna i 47 dvokrevetne sobe) komforne sobe i 6 apartmana.

[29] www.hotelmoskva.rs

Na prvom i drugom spratu nalazi se 36 dupleks soba koje su Moskvina posebnost, dnevni boravak i toalet su u prizemlju, a spavaći deo i kupatilo na spratu.

Sve sobe su opremljene stilskim nameštajem, mini barom, kablovskom televizijom, bežičnim internetom i posebno su prilagođene poslovnom gostu.

Junior apartman opremljen je elegantnim nameštajem "de lux king size" ležajem i kupatilom sa kadom. Namešten po najsavremenijim standardima, idealan je za one koji vole prostrane i komforne prostore u kojima dominiraju luksuz i toplina.

Opremljenost navedenih jedinica za smeštaj u hotelu "Moskva" zadovoljava sve kriterijume predviđene za drugu kategoriju, odnosno četiri zvezdice, a u pogledu enterijernih kvaliteta čak ih premašuje.

Poznato je da "Moskvu" smatraju za hotel-galeriju, jer se u njenom inventaru nalaze dela poznatih naših i stranih umetnika poput Vagnera, Nadežde Petrović, Samojlova, Kapora, Stojanovića, Malešević-Tapi, Brajović, Miljuša i mnogih drugih.

Gostima su na raspolaganju i sledeće usluge: room service od 06-23h, menjačnica i bankomat, inostrana i domaća štampa, pranje i hemijsko čišćenje, parking i najam vozila, taxi usluge, turistički vodič za razgledanje Beograda.

Do kraja 2012. godine hotel Moskva dobiće wellness i spa centar, koji će biti na usluzi hotelskim gostima. Wellness centar će biti opremljen najsavremenijim spravama za vežbanje, a spa centar će imati dve saune, tursko kupatilo i mnoge druge sadržaje.

Gosti imaju mogućnost korišćenja i konferencijskog prostora, koji je idealan za sve vste poslovnih okupljanja. Postoje četiri sale[30]:

- Balkanska (200 osoba),
- Protokol (90 osoba),
- Terazije (70 osoba),i
- Kralja Milana (50 osoba).

Sve sale su opremljene "state of the art" audio i digitalnim video projekcioim sistemima, kao i bežičnim Wi Fi internetom, brzine 10mbps.

[30] www.hotelmoskva.rs

U ponudi hotela je i organizacija venčanja, maturskih večeri, modnih revija, promocija i drugih dešavanja koja zaslužuju sjajan prostor, dobu organizaciju, vrhunsku uslugu, uz kvalitetnu i raznovrsnu hranu, kao i velik izbor pića.

Profesionalni tim kuvara hotela Moskva je na raspolaganju prilikom organizovanja svih vrsta proslava, a postoji mogućnost dostave na željenu adresu (ketering).

Hotel Moskva pored vrhunskog smeštaja i usluge svojim gostima pruža mogućnost dobre zabave. Odmah pored recepcije nalazi se Klub Moskva. Ovaj prostor je idealan za one koji vole uveče da se opuste uz društvo, dobru muziku, piće i vrhunsku uslugu u divnom ambijentu sa nezaboravnim pogledom na svetla velegrada.

Dugu tradiciju hotela Moskva reprezentuje elegantan i moderan restoran Čajkovski, gde u udubnom ambijentu, uz vrhunsku uslugu i hranu, možete uživati u poslovnom ili porodičnom ručku.

Već decenijama, Kafe Moskva predstavlja omiljeno mesto okupljanja Beograđana, gde uživaju u ukusu vrhunskog espresa i kapućina.

Orginalni recepti čuvenih poslastičara hotela Moskva poznati su i van granica naše zemlje. Poslastičarka Anica Džepina zaslužna je za revolucionarno nastajanje torte Moskva šnit, 1974.godine. Danas se recepti ove torte, ali i torti Ana i Aleksandar, koriste i u Beču, Londonu, Parizu i Čikagu.

Hotel Moskva s ponosom predstavlja mesto koje je simbol okupljanja i leta u Beogradu. Letnja bašta hotela Moskva nalazi se u centru grada, pored česme sagrađene 1860.godine. Sa ove tačke mere se sve razdaljine glavnog grada. Letnja bašta je idealna za predah posle dugih šetnji gradom, kafu i kolače sa prijateljima ili jednostavno lepe trenutke u kojima najbolje možete da osetite šarm glavnog grada. Letnja bašta gostima pruža priliku da doživite Beograd iz prvog reda.

3.3 Vizija budućeg razvoja

Osnovni problem hotela “Moskva” u ostvarenju boljeg nivoa i šireg asortimana usluga predstavlja ograničeni prostor stare zgrade građene početkom XX veka po standardima i potrebama tog vremena.

Na osnovu generalnog urbanističkog plana Beograda, kao i detaljnog urbanističkog projekta “Europolis” predviđena je dogradnja hotela “Moskva”. Arhitektonsko rešenje ovog, planiranog luksuznog depandansa skladno se uklapa u već postojeće ambijentalne kvalitete terazijskog platoa.

Prostor koji bi trebalo da zahvati dogradnja hotela se nalazi između sadašnje zgrade i palate Anker u ulici Terazije, odnosno na potezu od hotela “Moskva” do zgrade Elektroprivrede Srbije u Balkanskoj ulici.

Dograđeni deo hotela “Moskva” bi trebao da ima sledeće sadržaje[31]:

- 150 novih smeštajnih jedinica sa 200 do 250 kreveta;
- restoran sa 150 mesta;
- prošireni deo kafane-poslastičarnice sa 100 mesta;
- garažu za 50 automobila i 4 autobusa;
- bazen;
- saunu;
- salu za sport;
- kongresnu salu i
- hotelski tržni centar.

Svi navedeni sadržaji bi trebali da zadovoljavaju ne samo kriterijume za dobijanje prve kategorije, odnosno 5 zvezdica naše kategorizacije, već i najviše svetske hotelijerske standarde.

Pored unapređenja kvaliteta planirana dogradnja bi povećala kapacitete hotela na približno 300 soba sa 400 kreveta, restoranom sa 300 i kafanom-poslastičarnicom sa 320 mesta.

Pored materijalne osnove, hotelijerski proizvod čine i elementi ponašanja osoblja, sveukupne atmosfere i hotelskog okruženja (Kosar, 1998).

[31] Naučno-stručni časopis Turizam br.11 (2007), PMF, Novi Sad, str.82

Prema tome, u sferi nematerijalnog dela hotelskog proizvoda leže neslućene mogućnosti za unapređenje ukupnog kvaliteta ponude.

Zbog toga je u hotelu “Moskva”, po ugledu na vodeće svetske hotelske kuće, osmišljen program stalnog usavršavanja personala, a u isto vreme se radi i na razradi programa za animiranje gostiju, poput izvođenja organizovanih izleta i poseta.

Slika br.7 Hotel Moskva



Slika br.8 Hotel Moskva



Izvor:www.hotelmoskva.rs

Hotel je 21. januara 2008. godine obeležio svojih prvih sto godina postojanja. Beogradskoj “Moskvi” se gosti stalno i rado vraćaju.

Izvan Rusije to je jedini hotel na svetu koji nosi to ime.

Ne prestajući da neguje tradiciju i lepotu davnih vremena-danas je opremljen u skladu sa aktuelnim trendovima svetskog hotelijerstva.

4 FINANSIJSKI MENADŽMENT HOTELA MOSKVA

4.1 Terijske osnove finansijskog menadžmenta

Finansijski menadžment je jedan od esencijalnih ljudskih aktivnosti savremenog sveta. Kao takav, finansijski menadžment se obično definiše kao process kreiranja finansijskih uslova za efikasno postizanje odabranih finansijskih ciljeva.[32]

Za svakog finansijskog menadžera cilj je isti-stvaranje profita. Svaki finansijski menadžer mora da poznaje pet "čuvenih" funkcija finansijskog menadžmenta, i to[33]:

1) finansijsko planiranje
2) finansijsku organizaciju
3) izbor finansijskih kadrova
4) finansijsko rukovodstvo
5) finansijsku kontrolu.

Finansijske komunikacije su potrebne da se odrede finansijski ciljevi preduzeća, da se načine finansijski planovi, da se organizuju ljudski i finansijski resursi, da se odaberu finansijski kadrovi za ostvarenje postavljenih finansijskih ciljeva i da se vrši finansijska kontrola u obavljanju finansijskih poslova. Komunikacije su od izuzetne važnosti u svim fazama finansijskog menadžmenta, pošto integrišu sve menadžerske funkcije.[34]

U teoriji finansijskog menadžmenta primećeno je da je najveća šansa za povećanje produktivnosti u znanju u oblasti finansijskog menadžmenta, finansijskog marketinga i finansijskog inžinjeringa, pri čemu se pod produktivnošću podrazumeva efektivnost i efikasnost u obavljanju finansijskog posla sa što manjim obimom angažovanosti sredstava.

Finansijski inžinjering se definiše kao set finansijskih usluga usmerenih da olakšaju osnivanje i razvoj preduzeća, uključujući savete, pomoć u procesu finansijskog upravljanja tj. sposobnosti preduzeća da sve dospele obaveze isplaćuje na način i o rokovima koji su utvrđeni ugovorima ili zakonom.

[32] R. C. Merton, 1990.godina, str.224
[33] M.Zečevič, 1991.godina, str.321
[34] D. Asch, 1989.godina, str.155

S pravom se postavlja pitanje da li je finansijski menadžment nauka ili umetnost. U teoriji i praksi, finansijsko menadžerstvo jeste umetnost, ali i organizovano znanje (tj. nauka). U nauci o finansijskom menadžmentu, i znanje i umetnost su međusobno komplementarni, stoga je i zadatak finansijskog menadžera da obezbedi finansijska ulaganja u preduzeću, da ta ulaganja transformiše kroz menadžersku funkciju u profit. Pri tome, finansijsko preduzetništvo teži stvaranju vrednosti putem odgovarajuće biznis politike, inicijative i rizika.[35]

U savremenim tržišnim ekonomijama upravljanje poslovnim finansijama jeste složen i atraktivan zadatak iz razloga što oplodnja finansijskog kapitala po maksimalnoj stopi rentabilnosti, odnosno po najviše mogućoj stopi dobiti reprezentuje centralni motiv preduzetništva. Na kriterijumu rentabilnosti u finansijskom upravljanju preduzeća faktički se bazira celokupan proces poslovnog, razvojnog i finansijskog menadžerstva.[36] Stoga je i finansijski menadžment jedan od glavnih zadataka poslovodstva firme u kreiranju i ostvarivanju politike finansijskog plasmana kapitala preduzeća i likvidnosti firme tj. sposobnosti preduzeća da sve dospele obaveze isplaćuje na način i o rokovima koji su utvrđeni ugovorima ili zakonom. Kao optimalno plasiranje (ulaganje) finansijskog kapitala smatra se ono koje u datim uslovima obezbeđuje da se ovaj oplođava po najvišoj mogućoj stopi rentabilnosti uz najniže troškove i rizike.

Menadžerska revolucija je izvedena onog trenutka kada je svojina nad kapitalom odvojena od kompetencija vođenja preduzeća. To znači da je odvojena kompetencija vlasnika od kompetencije profesionalnih upravljača, odnosno menadžera.[37]

U savremenim finansijama preduzeća finansijski menadžment jeste važan segment iz razloga što odgovara bar na tri osnovna pitanja[38]:

- koja sredstva stoje na raspolaganju firmi, kako ih firma formira i kako do njih dolazi
- kakav je i koliki nivo fondova preduzeća i kakva je njihova struktura
- kako se finansiraju fondovi firme

[35] M. Zečević, 1991.godina, str.235
[36] M. Schlosser, 1989.godina , str.222
[37] M. E. Porter, 1984.godina, str.145
[38] Lj.Kralj, 1976.godina, str.198

Svaki finansijski menadžer treba da prođe kroz test preduzetnih osobina i menadžerskih vrlina da bi osetio i izmerio sopstvenu sposobnost za vođenje biznisa, i rizične tržišne igre na dobitak. Naročito važne su sledeće osobine[39]:

1) Kreativnost i sposobnost
2) Istrajnost i upornost
3) Duh istraživanja i eksperimentisanja
4) Vizionarstvo i inicijativa
5) Nezavisnost i autonomnost
6) Opsednutost idejom i samopotvrđivanje
7) Sintetičko mišljenje i držanje svih detalja u glavi
8) Samouverenost i motivisanost
9) Ubedljivost u iznošenju ideja i zamisli
10) Fleksibilnost i otvorenost
11) Spremnost na saradnju i pravljenje koalicije
12) Pravilan izbor kadrova i partnera
13) Pravovremena procena rizika i maksimalna odgovornost
14) Identifikovanje resursa i efikasno finansiranje poslova
15) Verovanje u sebe, svoju stručnost i svoj rad.

Finansijsko odeljenje je jedno od najvažnijih u preduzeću. Upravljanje finansijama pored toga što je neophodno, već je i odlučujuće za uspešnost svakog preduzeća. Finansijski menadžer uvek treba da razmišlja na koji način najednostavnije zaraditi novac. Finansijski menadžer treba da je trgovac, bankar i ekonomista. Pomoću finansijske funkcije vrši se: obezbeđivanje finansijskih sredstava za normalan rad preduzeća, korišćenje finansijskih sredstava, usaglašavanje dinamike priliva finansijskih sredstava sa isplatom obaveza prema izvorima, regulisanje novčanih tokova i praćenje finansijskih odnosa u preduzeću, kontrola korišćenja novaca i sl... Sve je to u cilju pojačanja finansijske sposobnosti preduzeća, koja će obezbediti izvršavanje poslovnih ciljeva. Na nivou svakog profitnog centra finansijski menadžer treba da prati: prihode, rashode i poslovne rezultate. Znači, da bi se postigla efikasna organizacija, neophodno je praćenje finansijskog poslovanja od vrha do dna organizacione strukture.

[39] S.Čamilović, 1995.godina, str.264

Upravljanje finansijama predstavlja takvu operativno-stručnu delatnost koja korišćenjem odgovarajućih metoda i instrumenata, obezbeđuje blagovremeno i optimalno izvršavanje osnovnih ciljeva i zadataka specifične finansijske politike. Finansijsko upravljanje svodi se na usmeravanje, regulaciju, i menjanje finansijskih tokova radi maksimalnog ostvarenja privrednih i društvenih ciljeva preduzeća, i radi postizanja optimalnih poslovnih rezultata.

Finansijsko upravljanje treba da obezbedi realizaciju finansijskih ciljeva preduzeća.

Sistem upravljanja finansijama čine sledeći elementi[40]:

1) finansijski ciljevi,

2) organizacija finansijske funkcije,

3) finansijska politika,

4) finansijsko planiranje,

5) finansijska kontrola,

6) finansijska analiza,

7) finansijsko izveštavanje

8) finansijski informacioni sistem, i

9) finansijsko odlučivanje.

Finansijski ciljevi. Finansijske ciljeve možemo grupisati kao[41]:

-Početni: optimalna struktura sredstava, optimalna struktura izvora sredstava, likvidnost, racionalnost ulaganja.

-Prelazni: finansijska stabilnost, minimizacija troškova i maksimizacija prihoda, solventnost, brz obrt sredstava.

-Krajnji: finansijska snaga, finansijska nezavisnost, maksimizacija profitabilnosti, uvećanje imovine.

Organizacija finansijske funkcije. Bez dobre organizacije poslovanja nema dobrog upravljanja poslovanjem, a bez finansijske organizacije nema upravljanja finansijama preduzeća. Zadatak organizacije finansijske funkcije je da obezbedi što racionalnije vođenje finansijske politike, efikasno izvršavanje finansijskih planova, vršenje finansijske analize i kontrole, te obezbeđenje finansijskih informacija.

[40] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.264

[41] Isto kao predhodno

Dobar je svaki oblik finansijske organizacije koji omogućuje efikasno upravljanje finansijama u preduzeću i time doprinosi racionalnom upravljanju celog poslovnog sistema. Treba ustanoviti takav oblik organizacije koji će obezbediti efikasno upravljanje svim procesima i aktivnostima finansijske funkcije. Osnovni finansijski procesi su[42]:

1) utvrđivanje potreba za finansijskim sredstvima,

2) pribavljanje finansijskih sredstava,

3) korišćenje finansijskih sredstava,

4) praćenje, usmeravanje i kontrola kretanja finansijskih sredstava

Finansijska politika. Finansijska politika podrazumeva koncipiranje i utvrđivanje strategije i taktike dugoročnog i srednjoročnog delovanja finansijskog poslovnog sistema, kao dela složenog dinamičkog sistema. Finansijska politika je kompleksna aktivnost koja se na području finansijskog poslovanja sprovodi u određenom vremenu koristeći se određenim metodama, principima i sredstvima, a sve to u cilju ostvarenja najpovoljnijih efekata u oblasti finansijskog poslovanja preduzeća.

Na osnovu kriterijuma dinamičnosti, finansijsku politiku delimo na:

- Osnovnu finansijsku politiku (politika pravila finansiranja, politika pravila finansijskog poslovanja, politika upravljanja finansijama)
- Tekuću finansijsku politiku (politika likvidnosti, politika finansijske stabilnosti, politika obrta kapitala)
- Razvojna finansijska politika (politika finansijske snage, politika finansiranja investicija, politika maksimiziranja profitabilnosti).

Nosioci finansijske politike moraju da budu upoznati sa faktorima finansijske politike, jer njihovo nepoznavanje može da uslovi pogrešno i nerealno koncipiranje osnovnih pravaca i aspekata finansijske politike.

Sve relavantne faktore ove politike možemo podeliti na interne i eksterne.

Interni faktori finansijske politike su oni koji se nalaze i objektivno deluju u samom preduzeću. Najvažniji su[43]:

-usvojena globalna politika,

[42] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.268

[43] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.275

- usvojen plan i program dugoročnog i srednjeročnog razvoja,
- stepen korišćenja kapaciteta,
- kvalifikaciona struktura zaposlenih,
- politika finansijskih rezervi,
- politika nagrađivanja,
- politika internih cena,
- finansijska situacija preduzeća,
- stepen likvidnosti i zaduženosti,
- stepen samofinansiranja itd.

Eksterni faktori finansijske politike su oni koji, paralelno sa internim, egzistiraju i zakonomerno deluju u užem i širem društvenom i privrednom okruženju. Njihovo nepoznavanje, takođe, bi ugrozilo osnove zdrave finansijske politike. Najvažniji su:

a) Privredni sistem, kao eksterni faktor najsnažnije deluje na koncipiranje i mogućnost dosledne realizacije finansijske politike organizacije.

b) Tržište je takođe značajan eksterni faktor, jer i ono predstavlja u određenoj meri "relativno ograničavajući faktor" ponašanja privrednog preduzeća u svim njegovim aktivnostima, pa i u koncipiranju finansijske politike.

Koncept "Upravljanja finansijama" je osnova delovanja i funkcionisanja preduzeća, a uloga finansijskih menadžera dobila je na značaju i odgovornosti. Potreba za permanentnim i detaljnim planiranjem i kontrolom radi ostvarivanja što većeg profita i što većeg stepena profitabilnosti, učinila je finansijskog menadžera ključnim izvršiocem poslovne politike preduzeća.

Tri su ključna zadatka svakog finansijskog menadžera u preduzeću[44]:

- Da vrši finansijsko planiranje i predviđanje,
- Staranje o upotrebi kapitala i
- Savetovanje pri donošenju poslovnih odluka u preduzeću.

Finansijsko planiranje. Planiranje doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća. Sam plan ne čini preduzeće uspešnim. Neophodno je realizovanje planova-ciljeva preduzeća, pri čemu plan daje pravac akciji ka cilju. Sve faze procesa upravljanja su bitne, ali je planiranje primarno jer daje okvirne ciljeve i usmerava aktivnost preduzeća. U okviru plana, postavlja se organizaciona struktura i sistem kontrole koji treba da odgovara ciljevima preduzeća.

[44] Isto kao predhodno

Za planiranje kao početnu aktivnost upravljačkog procesa i plan kao finalni produkt ove aktivnosti bitno je da budu efikasni, da svojom primenom dovedu do ostvarenja ciljeva sa minimumom nepredviđenih okolnosti i sa pozitivnim finansijskim rezultatom. Razlog zbog koga je planiranje neophodno jeste elemenat neizvesnosti i čestih promena u poslovanju.

Postoje tri kategorije planiranja[45]:

- zadovoljavajuće,
- optimizirajuće, i
- inovativne.

Kod zadovoljavajućeg planiranja planovi predstavljaju ciljeve koji nisu suviše ambiciozni.

Pri optimizirajućem planiranju nastoji se da se maksimizira poslovanje sa datim elementima proizvodnje ili da se minimiziraju troškovi poslovanja pri datom prihodu.

Inovativno planiranje treba da omogući okvir za odgovarajuće reakcije preduzeća u uslovima neizvesnosti. Kod njega još nije razrađena tehnika i metodologija planiranja.

U procesu planiranja donose se odluke o ciljevima, politikama i planovima delatnosti preduzeća. Preduzeće ne prepušta svoj budući razvoj stihiji, već nastoji da ga zasniva na dobrom projektovanju svih svojih pojedinačnih vrsta aktivnosti i njegove individualne reprodukcije.

Finansijski plan preduzeća vrši ulogu finansijskog kompasa, bez koga nosioci kompleksne funkcije finansijskog upravljanja ne bi mogli uspešno i efikasno da izvršavaju svoje zadatke. Finansijsko planiranje predstavlja predviđanje, odnosno unapred projekcirano usmeravanje, usklađivanje i raspoređivanje elemenata finansijske funkcije preduzeća.

Finansijski plan je finalni proizvod procesa finansijskog planiranja i svojim oblikom i sadržajem značajno utiče na stepen uspešnosti upravljanja finansijama u preduzeću.

Postoje i principi kojih se moraju pridržavati finansijski stručnjaci prilikom procedure finansijskog planiranja. Ti principi su: princip sistematičnosti, princip

[45] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.283

jasnosti, princip potpunosti, princip elastičnosti, princip vremenske tačnosti, princip tačnosti iznosa.

Finansijska analiza. Za uspešno upravljanje finansijama u preduzeću, neophodna je analiza finansijskog poslovanja, ona je sastavni deo kompleksne poslovne analize preduzeća. Finansijska analiza treba da obuhvata ispitivanje svega onoga sto predstavlja, na bilo koji način, finansijsku eksternu ili internu transakciju ili situaciju.

Finansijska analiza formuliše dijagnozu finansijskog stanja preduzeća, da bi zatim sačinila i finansijske kratkoročne, srednjoročne ili dugoročne prognoze, bez kojih se ne može definisati poslovna politika preduzeća.

Finansijska analiza treba da analizira dva aspekta finansijskog stanja: kratkoročno ili tekuće, i dugoročno.

Kratkoročno finansijsko stanje odražava tekuću likvidnosti ili solventnost preduzeća u bliskoj budućnosti, dok se dugoročno stanje odnosi na njegovu finansijsku snagu i strukturu, a koja je prouzrokovana prevashodno finansiranjem dugoročnih ulaganja u poslovnu imovinu.

Finansijsko izveštavanje*.* Predstavlja sastavni deo sistema upravljanja finansijama. Osnovni cilj finansijskog izveštavanja jeste da menadžmentu preduzeća pruži relevatnepodatke koji su neophodni za donošenje ne samo finansijskih odluka, već i opštih poslovnih odluka vezano za upravljanje preduzećem. Pri tome, oblik i sadržina finansijskih izveštaja veoma je različita u zavisnosti od potreba kojima služe, kao i konkretnih zahteva menadžmenta preduzeća.

Finansijski informacioni sistem*. Pr*edstavlja u stvari informacioni sistem finansijske funkcije preduzeća. To ujedno znači da on treba da služi njenom boljem i efikasnijem delovanju. Drugim rečima on treba da upravljanje finansijama preduzeća učini efikasnijim i fleksibilnijim.

Ovako shvaćena uloga i funkcija finansijskog informacionog sistema podrazumeva traženje odgovora na tri ključna pitanja[46]:

(1) koje informacije ovaj sistem treba da obezbeđuje,

(2) iz kojih izvora i

[46] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu I hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.285

(3) na koji način.

Pravi odgovor na sva tri ovako postavljena pitanja moguće je naći samo pomoću identifikovanja zadataka finansijske funkcije uopšte, a posebno utvrđivanjem potreba u svemu onome što doprinosi optimalnom odvijanju finansijskog upravljanja, ostvarivanju usvojene finansijske politike i efikasnijem procesu donošenja finansijskih odluka.

S tim u vezi, treba imati u vidu činjenicu da su ciljevi i zadaci finansijskog Informacionog sistema veoma brojni i različiti. Zato on pretpostavlja postojanje široke sopstvene (interne) i tuđe (eksterne) evidencione baze i tehničkog instrumentarijuma, bez kojih ne može biti objektivnih uslova za njegovo egzistiranje i efikasno funkcionisanje.

Finansijsko odlučivanje. Čini značajan element u strukturi sistema finansijskog upravljanja preduzećem. Pri tome, ono predstavlja kreativnu finalizaciju složenog procesa finansijske funkcije preduzeća. Međutim, kao što je finansijsko upravljanje sastavni deo globalnog upravljanja preduzećem, a finansijska politika integralni deo globalne poslovne politike, tako je i finansijsko odlučivanje samo funkcionalni deo globalnog procesa poslovnog odlučivanja u preduzeću. Stoga, za uspešno donošenje finansijskih odluka neophodno je poznavanje svih motiva, principa, metoda i instrumenata na kojima se temelji opšta funkcija globalnog poslovnog odlučivanja. Ako se prihvati ovakav koncept da je poslovna odluka instrument za regulisanje funkcionisanja preduzeća kao celine, onda se iz toga može izvesti sledeći važan zaključak: proces finansijskog odlučivanja predstavlja proces donošenja odluka kojima se reguliše pravilno funkcionisanje finansijskog podsistema u preduzeću radi uspešnog izvršavanja reprodukcije preduzeća.

Pri tome, pravilno funkcionisanje finansijskog podsistema u preduzeću podrazumeva obezbeđenje postizanja osnovnih i drugih ciljeva finansijskog upravljanja, kao i optimalno realizovanje svih vidova usvojene finansijske politike preduzeća.

4.1.1 Pojam i značaj finansijsk analize

Finansijska analiza (engl.financial analysis) je veoma detaljno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja nekog preduzeća.

Za uspešno upravljanje finansijskim sistemom u preduzeću neophodna je aktivnost analize finansijskog poslovanja tj. finansijske analize.

Finansijska analiza se bazira na analizi finansijskih izveštaja (bilansa stanja, bilansa uspeha, izveštaja o novčanim tokovima, izveštaja o promenama na kapitalu, napomenama, zaključnim listovima, izvodima iz poslovnih knjiga i slično).

Smatra se da postoje tri aktivnosti koje određuju nastanak i razvoj finansijske analize[47]:

- finansijsko upravljanje,
- upravljačko računovodstvo i
- finansijsko računovodstvo.

Posmatrano sa finansijskog aspekta, analiza poslovanja za potrebe menadžera, mora obuhvatiti analizu finansijskih rezultata, finansijskih uslova, finansijske strukture i promena u finansijskoj strukturi.

U tom smislu, analiza finansijskih izveštaja predstavlja proces primene različitih analitičkih sredstva i tehnika pomoću kojih se podaci iz finansijskih izveštaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje hotelskim ili turističkim preduzećem.

Uobičajena analitička sredstva i postupci koji se koriste u analizi finansijskih izveštaja su:

- ✓ komparativni finansijski izveštaji koji omogućuju sagledavanje tokom vremena;
- ✓ sagledavanje tendencija promena pomoću serije indeksa;
- ✓ strukturni finansijski izveštaji;
- ✓ analiza pomoću pokazatelja;
- ✓ specijalizovane analize (predviđanje toka gotovine, analiza promena u finansijskom položaju, izveštaj o promenama bruto profita, analiza tačke pokrića).

Važnost analize finansijskih izveštaja ogleda se prvenstveno sa aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem preduzeća. Da bi se osigurala finansijska stabilnost preduzeća, finansijski menadžer mora planirati svoje buduće finansijske uslove, a njegovo planiranje mora započeti analizom finansijskih izveštaja. Dobar finansijski plan mora uvažavati dobre osobine preduzeća i njegove slabosti.

[47] Škarić-Jovanović K. (2005), Finansijsko računovodstvo, Ekonomski fakultet Beograd, str.288

Zadatak analize finansijskih izveštaja upravo je da prepozna dobre osobine preduzeća da bi se te prednosti mogle iskoristiti, ali i da prepozna slabosti preduzeća kako bi se mogla preduzeti korektivna akcija. Analiza finansijskih izveštaja stvara, informacionu podlogu za potrebe upravljanja tj. odlučivanja.

Informacije koje proizilaze iz te analize nisu sveobuhvatne i ne osiguravaju razmatranje celine poslovanja hotelskog ili turističkog preduzeća. Tu se uočavaju određena ograničenja u primeni analize finansijskih izveštaja za potrebe upravljanja.

Međutim, potrebno je voditi računa o tome da je pristup analize finansijskih izveštaja problematici odlučivanja parcijalan pristup, koji premda obuhvata bitne elemente za donošenje poslovne odluke, ipak ne obuhvata celinu. S tim u vezi potrebno je naglasiti da je poslovna odluka determinisana namerom ili svrhom koja se želi postići, raspoloživim informacijama i promišljanjem, tj. prosuđivanjem o sadašnjem i budućem poslovanju. Analiza finansijskih izveštaja, prema tome, osigurava informacije kao osnovni input na osnovi koga je moguće promišljanje i prosuđivanje poslovanja preduzeća u svrhu donošenja odluka, tj. upravljanja.

Za informacije koje se mogu dobiti iz analize finansijskih izveštaja osim menadžmenta, zainteresovani su i drugi korisnici[48]:

- kreditori,
- investitori (vlasnici),
- menadžeri,
- analitičari fuzije i akvizicije preduzeća,
- revizori i
- ostali zainteresovani korisnici.

Zavisno od korisnika informacija i njegovih interesa naglašava se značenje pojedinih segmenata ukupne analize finansijskih izveštaja. Tako npr. kratkoročnog kreditora prvenstveno zanimaju informacije o likvidnosti preduzeća, dugoročni investitor najviše je zainteresovan za informacije o zaduženosti preduzeća, vlasnici preduzeća (akcionari) zainteresovani su za dugoročnu profitabilnost i sigurnost itd. Nasuprot tome, menadžment hotelskog preduzeća zainteresovan je za sve aspekte poslovanja pa je s obzirom na to važna analiza finansijskih izveštaja kao celina.

[48] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.165

4.2 Finansijski izveštaji

Za uspešno upravljanje finansijama u preduzeću, neophodna je aktivnost analize finansijskog poslovanja (ili finansijska analiza). Finansijska analiza ili analiza bilansa je zasnovana na osnovnim finansijskim izveštajima-bilansima (stanja i uspeha) i izveštaja o novčanim tokovima a svodi se na ispitivanje finansijskog položaja i zarađivačke sposobnosti (rentabiliteta poslovanja). Da bi analiza preduzeća bila dovoljno informativna i pouzdana mora da se bazira na ispravnim i unificiranim podacima o poslovanju preduzeća.

Svi preduzetnici dužni su voditi poslovne knjige i sastavljati finansijske izveštaje. Objavljivanje finansijskih izveštaja ima za cilj da omogući poslovnim partnerima i široj javnosti jasan uvid u poslovanje preduzeća koje je posebno važno na tržištu vredonosnih papira. Njihov cilj je da pruži informacije o finansijskoj uspešnosti i novčanom toku preduzeća koja je korisna širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka. Oni prikazuju i rezultat upravljanja resursima koje je povereno upravi.

U narednom delu upoznaćemo se sa osnovnim finansijskim izveštajima potrebnim za ocenu poslovo-finansijskog života preduzeća.

4.2.1 Bilans stanja

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji pokazuje finansijsko stanje, odnosno vrednost imovine i izvore imovine preduzeća na određen dan.

Bilans mora da sadrži: naziv preduzeća, dan sastavljanja, valutu u kojoj je izražen i stepen preciznosti (da li je u 000 ili 000 000 din.).

Imovina koja se lako ili u bliskoj budućnosti može pretvoriti u gotovinu ili novac naziva se tekuća ili obrtna imovina. Gotovina, hartije od vrednosti, dospela potraživanja i zalihe su tekuća imovina. Od svih navedenih oblika tekuće imovine očekuje se da se u periodu do godinu dana može pretvoriti u gotovinu.

Druga vrsta imovine je fiksna ili stalna imovina, koja se u poslovnom procesu ne može pretvoriti u gotovinu odmah ili u roku do godinu dana, ili u toku jednog obračunskog perioda, ali se upotrebom ili korišćenjem ove imovine u poslovanju stvara gotovina. Fiksna imovina je materijalne prirode, poput opreme, ili nematerijalne, kao sto je patent, idejni projekt, kompijuterski projekt itd.

Tekuće obaveze, kao sto su dospeli računi na naplatu, obaveze su koje zahtevaju isplatu sa računa preduzeća u okviru tekuće godine poslovanja. Dugoročne obaveze su dugovi koji dospevaju na naplatu nakon isteka perioda od godinu dana.

U bilansu stanja iskazuje se knjigovodstvena vrednost imovine (šta preduzeće poseduje) i obaveze i prava iz imovine (izvori imovine ili kapitala), odnosno ko je i šta stekao.

Bilans stanja se iskazuje kroz aktivu-imovinu preduzeća i pasivu (izvori imovine preduzeća). Ukupan iznos imovine-aktiva jednaka je i izvorima kapitala-pasiva.

U aktivi imovina se grupiše prema funkciji i čine je[49]:

1) fiksna ili stalna imovina (osnovna sredstva, nematerijalna ulaganja i dugoročna finansijska ulaganja-hartije od vrednosti);

2) obrtna imovina ili kapital (zalihe, materiajal, gotovi proizvodi, nedovršena proizvodnja, kratkoročna potraživanja-kupci, kratkoročna finansijska ulaganja-hartije od vrednosti, menice, novčana sredstva-gotovina);

3) aktivna vremenska razgraničenja;

4) gubitak iz ranijih godina i gubitak iz tekuće godine.

Pasivu čine izvori imovine ili kapitala i čine je[50]:

- osnovni kapital-akcionarski ili sopstveni kapital;
- dugoročne obaveze-krediti, hartije od vrednosti;
- kratkoročne obaveze (dobavljači, čekovi, menice i ostale kratkoročne hartije od vrednosti, avansi, ostale kratkoročne obaveze iz poslovanja);
- pasivna vremenska razgraničenja;
- neraspoređena dobit iz tekuće godine.

Bilans stanja pokazuje veličinu kapitala, kvalitet i izvore kapitala kroz strukturu aktive i pasive. Do povećanja aktive i pasive se dolazi novim prilivom sredstava, što menja kvantitet i kvalitet izvora imovine. Svaki novi odliv sredstava dovodi do smanjenja aktive i pasive.

[49] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.239
[50] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.228

Zadaci bilansa stanja

- Određivanje rezultata. Rashodi su imovina firme koja je izgubila svoju vrednost; to je gubitak imovine. Troškovi ne smanjuju imovinu preduzeća, već proizvodnjom prelaze u oblik proizvoda na zalihama, a tek sa prodajom tih proizvoda oni postaju rashod, dok je novac koji za njih dobijemo-prihod. Razlika između početnog stanja i salda imovine predstavlja rashod. Odnosno, određivanjem visine rashoda se određuje i visina imovine. Bilans stanja sadrži samo one vrednosti koje će preduzeću doneti ekonomske koristi u budućem periodu[51].
- Zadatak bilansa je i da informiše o finansijskom položaju preduzeća
- Zadatak bilansa je i da pruži sigurnost pre svega vlasnicima firme da je kapital održan-sigurnost da nisu izgubili ono sto su uložili.
- Zadatak bilansa je i funkcija polaganja računa. Rezultat poslovanja kao dobitak ili gubitak je dat u bilansu stanja, pa su funkcija sigurnosti i polaganja računa povezane.
- Postoji i dokumentaciona funkcija. Svaka pozicija bilansa predstavlja neki račun i u glavnoj knjizi vodi do propratne dokumentacije. Dakle, veza između bilansa i knjigovodstva.

Ciljevi bilansa stanja

Bilans stanja služi kao osnova polaganja računa, za raspodelu i za oporezivanje (i to porez na imovinu, dobitak se najčešće meri po bilansu uspeha). Korisnici mogu videti koji deo dobiti pripada državi u vidu poreza, a koji se može raspodeliti.

Vrste bilansa stanja

Bilans stanja se sastavlja najmanje dva puta godišnje. Prema redovnosti, periodičnosti sastavljanja[52]:

- Redovni-to su polugodišnji i godišnji, tj. sastavljaju se u pravilnim vremenskim razmacima;

[51] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.230

[52] Stevanović N. (2007), Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet Beograd,str.147

- Specijalni-oni se sastavljaju određenim povodom, a ne redovno (stečajni bilans, bilans likvidacije, bilans razdvajanja, sanacioni bilans…). Pored ciljeva, specijalni bilansi koriste i drugačija pravila procenjivanja u zavisnosti od cilja sastavljanja.

• Prema povezanosti bilansa sa knjigovodstvom[53]:

- Bilansi koji proizilaze iz knjigovodstva (skoro svi redovni bilansi, osim bilansa osnivanja koji nastaje na bazi inventara);

- Bilansi nezavisni od knjigovodstva (to su skoro svi specijalni bilansi).

• Prema cilju sastavljanja[54]:

- Imovinski bilansi (imaju za cilj iskazivanje vrednosti imovine);

- Bilansi utvrđivanja rezultata (to je većina redovnih bilansa).

• Prema merodavnosti pravnih formi[55]:

- Poslovni bilansi;

- Poreski bilansi. Oni se sastavljaju u većini zemalja, dok su u nekim zemljama poslovni i poreski bilans zajedno.

• Prema području informisanja[56]:

- Interni bilansi. To su bilansi posebne namene. Rade se za informacione potrebe menadžmenta, mogu se raditi i kvartalno, mesečno…

- Eksterni bilansi. Namenjeni su informisanju eksternih korisnika. To su bilansi opšte namene jer korisnici nisu u poziciji da traže dodatne podatke i analize.

• Prema broju uključenih preduzeća[57]:

- Bilansi grupa. Grupa je ekonomska celina koja nastaje povezivanjem preduzeća putem kapitala, pri tom zadržava pravnu samostalnost. Preduzeće koje vrši kontrolu naziva se matično preduzeće, a ostala su zavisna preduzeća.

- Bilansi preduzeća. Bilansi grupa i bilansi preduzeća imaju iste ciljeve, služe za informisanje, za raspodelu i za oporezivanje.

• Prema tehnici sastavljanja[58]:

- Bruto bilansi;

---

[53] Isto kao predhodno
[54] Isto kao predhodno
[55] Stevanović N. (2007), Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet Beograd, str.158

[56] Isto kao predhodno

[57] Isto kao predhodno
[58] Isto kao predhodno

- Neto bilansi

Korisnici bilansa stanja[59]

• Interni (uprava, menadžment). Uprava ima odgovornost da obezbedi dugoročno održanje preduzeća, a to podrazumeva profitabilno poslovanje i održavanje likvidnosti. Uspešno vođenje preduzeća pretpostavlja donošenje odluka koje se baziraju na računovodstvenim informacijama.

• Eksterni korisnici:

a) Investitori. Oni su zainteresovani za informacije o prinosu na uloženi kapital i sigurnosti uloženog kapitala. Na osnovu toga odlučuju da li će se zadržati, povećati ili povući uloženi kapital.

b) Zaposleni. Oni koriste informacije o finansijskom položaju preduzeća i na osnovu toga procenjuju sigurnost radnog mesta i mogućnost preduzeća da izmiri obaveze iz ugovora o radu.

c) Poverioci. Koriste informacije o: rentabilitetu, sposobnosti preduzeća da kreira gotovinu i finansijskom položaju. Na osnovu toga procenjuju mogućnost da isplati kamatu i glavnicu, procenjuju da li treba da odobre kredit i da li ce preduzeće biti u mogućnosti da ga otplati.

d) Dobavljači. Zahtevaju informacije o: finansijskom položaju, rentabilitetu i likvidnosti. Na osnovu njih procenjuju naplativost svojih potraživanja.

e) Kupci. Interesuju ih informacije o finansijskom položaju, u cilju procenjivanja sigurnosti izvora snabdevanja.

f) Državni organi i agencije. Procenjuju ispravnost makroekonomske politike, mogućnost naplate poreza i regularnost poslovanja.

4.2.2 Bilans uspeha

Bilans uspeha je finansijski izveštaj čiji je zadatak da pruži informacije o prinosnom položaju preduzeća, za razliku od bilansa stanja koji pruža uvid u finansijski položaj preduzeća. U bilansu uspeha su prikazani prihodi, rashodi i dobit ili gubitak iz poslovanja za određeni period. Bilans uspeha pokazuje kako je ostvarena dobit ili gubitak (prihodi minus rashodi), pokriće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti. Ako su prihodi veći od rashoda, ostvaren je pozitivan finansijski rezultat. Ukoliko su rashodi veći od prihoda, finansijski rezultat je

[59] Isto kao predhodno

negativan i tada se smanjuje kapital preduzeća. Kada je u bilansu uspeha prikazan negativan finansijski rezultat koji je veći od kapitala preduzeća, preduzeće neće moći da vrati dugove poveriocima. Tada se radi o gubitku ne samo sopstvene imovine, već i dela tuđe.

Prihode preduzeća čine[60]:

1. Poslovni prihodi-prihodi od prodaje proizvoda, robe ili materijala ili pružanja usluga, prihodi od premija, subvencija, regresa, kompezacija, povraćaja poreskih dažbina i drugi poslovni prihodi;

2. Finansijski prihodi-prihodi od kamata, realizovane kursne razlike, prihodi od dividendi, prihodi po osnovu učešća u dobiti i drugi finansijski prihodi;

3. Neposlovni i vanredni prihodi-naplaćeni prihodi iz ranijih godina, viškovi, smanjenje obaveza, prihodi od prodaje dugoročnih hartija od vrednosti, dugovnih učešća, materijala, prihodi od prodaje i rashodovanja osnovnih sredstava, nematerijalnih ulaganja i ostali vanredni prihodi.

Rashodi preduzeća su[61]:

1. nabavna vrednost robe i materijala, materijalni troškovi i amortizacija, nematerijalni troškovi, bruto zarade, nabavka osnovnih sredstava, rashodi za nematerijalna ulaganja;

2. rashodi finansiranja-kamate, kursne razlike;

3. porezi i druge javne dažbine;

4. vandredni rashodi-gubici, manjak, otpisi i sl.

Bilans uspeha je prikaz prihoda i rashoda koji su nastali u određenom vremenskom periodu. Imamo startnu imovinu u bilansu stanja, ta imovina se pod uticajem poslovanja menja. Poslovanje dovodi do toga da se aktiva troši. Ta potrošena aktiva odlazi na rashodnu stranu bilansa uspeha. Smanjenja aktive povećavaju rashode u bilansu uspeha. Poslovanje takođe ima za posledicu i nastanak prihoda. Prihodi povećavaju aktivu i predstavljaju pozitivnu komponentu u bilansu uspeha.

Dakle, svaki nastanak prihoda ima za posledicu povećanje aktive, svako smanjenje aktive bez mogućnosti nadoknade predstavlja rashod. Kakav će konačan rezultat biti zavisi od odnosa prihoda i rashoda. Ako su prihodi veći,

[60] Grupa autora, (2002), Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, str.227

[61] Grupa autora, (2002), Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, str.229

povećanje aktive biće veće od smanjenja aktive zbog rashoda i aktiva će na kraju biti uvećana. Ako smanjenje aktive po osnovu rashoda bude veće od povećanja aktive po osnovu prihoda aktiva će na kraju biti niža, a prihodi ce biti niži od rashoda. Bilans stanja i bilans uspeha nalaze se u međuzavisnosti i sa stanovišta vođenja finansijske politike preduzeća ovi finansijski izveštaji razmatraju se zajedno.

4.2.3 Izveštaj o novčanim tokovima gotovine

Izveštaj o novčanim tokovima sadrži prilive i odlive gotovine koji nastaju iz operativne aktivnosti, investicione aktivnosti i finansijske aktivnosti u jednom obračunskom periodu.

Efekat priliva i odliva je neto gotovina, dovode do povećanja ili smanjenja neto gotovine.

Kada posmatramo poslovanje preduzeća, vidimo da je ono permanentno konvertovanje novčanih sredstava u neka materijalna, imaterijalna ili finansijska ulaganja i ponovno pretvaranje tih ulaganja u novac. Na početku imamo ulaganje u osnovna sredstva, zalihe itd. i kroz poslovanje vremenom, duže ili kraće, zavisi od brzine obrta, ulaganja se ponovo pretvore u novac.

Novčani tokovi u firmi mogu se podeliti na dva dela[62]:

1. interni ili regularni tok gotovine, koji nastaje unutar preduzeća,

2. eksterni ili iregularni tok gotovine, ne javlja se tako redovno i uvek dovodi do priliva gotovine u preduzeće, i time širi interni tok, ili dovodi do odliva gotovine usled čega se interni tok sužava.

Tokovi gotovine se obično definišu kao prilivi i odlivi gotovine i gotovinskih ekvivalenata. Novčanim ekvivalentima smatraju se sva sredstva koja se mogu u kratkom roku pretvoriti u poznate sume novca i kod kojih ne postoji rizik od smanjenja vrednosti.

Cilj sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima je da korisnici dobiju izvor iz kojih će moći da shvate informacije o tome kako su se menjali prilivi i odlivi preduzeća u prošlosti, sa kojim ciljem. Polazeći od prošlih novčanih tokova, možemo proceniti buduće novčane tokove, i zbog toga nam je taj izveštaj važan.

[62] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.192

Izveštaj o novčanim tokovima je namenjen upravi, postojećim i potencijalnim investitorima, postojećim i potencijalnim poveriocima, i naravno državi.

Klasifikacija novčanih tokova

Klasifikujemo ih na tri segmenta[63]:

1. iz poslovne aktivnosti
2. aktivnosti investiranja
3. aktivnosti finansiranja

Prilivi i odlivi iz poslovne aktivnosti pokazuju sposobnost preduzeća da stvori dovoljno para za isplatu obaveza prema dobavljačima i radnicima, za isplatu dividendi, i za ona ulaganja koja treba da se izvrše a da se pri tome ne koriste eksterni izvori. Znači, pokazuju da li je preduzeće sposobno da zaradi toliko novca kroz poslovni proces.

Prilivi gotovine iz poslovne aktivnosti su određeni delatnošću firme (prodaja proizvoda i usluga, prodaja robe, naplate od kamata, dividendi…).

Odlivi podrazumevaju sve ono sto preduzeće plaća, a plaća dobavljače za kupljenu robu i izvršene usluge, radnike, kamate, poreze, otplata kratkoročnih kredita, isplate rashoda… Kada je reč o odlivima iz poslovne aktivnosti najveći deo vezan je za izmirenje obaveza prema dobavljačima.

Investirati znaci uložiti, a posledica ulaganja je pretvaranje gotovine u materijalno ili imaterijalno dobro. Investiciona aktivnost znači odliv po osnovu ulaganja u sredstva koja će, naravno, kreirati u budućnosti ekonomske koristi i prilive gotovine po osnovu tih koristi.

Novčani tokovi iz aktivnosti finansiranja iskazuju se odvojeno od tokova koji nastaju iz poslovanja, zato što je reč o sredstvima koja u preduzeće pritiču, a po osnovu priliva tih sredstava pravo na ta sredstva ostvaruju vlasnici odnosno poverioci. Dakle, reč je o prilivu sredstava iz okruženja u preduzeće bilo od vlasnika ili poverilaca i odlivima gotovine koja nastaju po osnovu zaduženja ili vraćanja dela uloženog kapitala vlasnicima.

Prilivi su: od izdavanja akcija ili drugih vlasničkih instrumenata, izdavanja obveznica, uzimanje kratkoročnih kredita i uzimanje dugoročnih kredita. To su sve prilivi koji dolaze spolja ili od vlasnika ili poverilaca.

[63] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.226

Odlivi su: otplate glavnice duga, isplate obaveze po osnovu finansiranja lizinga, isplata dividendi. Dakle, to su sve odlivi gotovine.

Neto povećanje gotovine je zbir ili razlika neto gotovine iz poslovne aktivnosti, aktivnosti investiranja i aktivnosti finansiranja, jer u nekim od ovih područja možemo imati i negativan gotovinski tok, znači neće biti samo sabiranja nego će biti umanjena za negativan gotovinski tok.

Za jedno preduzeće može se reći da ima zdravo tekuće finansijsko stanje ako je sposobno[64]:

1) da odgovori na svoje kratkoročne obaveze o rokovima njihovog dospeća,

2) da održava dovoljno obrtnih sredstava za obavljanje normalne poslovne aktivnosti,

3) da isplati dospele kamate i izdatke na teret raspoređenog dobitka,

4) da sačuva svoju kreditnu sposobnost.

Novčani tokovi svode se na prilive i odlive novca koji nastaju po raznim osnovama. Problematika novčanih tokova čini veoma osetljivo i važno područje u upravljanju, pa su podaci vezani za novčane prilive i odlive, sadržani u mnogim izveštajima. Finansijski izveštaji koji sadrže pokazatelje novčanih tokova, rade se za kraće vremenske periode i najčešće po mesecima i nedeljama.

Treba imati u vidu razliku koja može da nastane sa aspekta vremenske alokacije između prihoda i rashoda s jedne strane i priliva i odliva novčanih sredstava, s druge strane. Tačnije, prodaja u jednom mesecu ne znači i novčani priliv u tom mesecu i obratno, određen rashod u istom mesecu ne znači i odliv novčanih sredstava, s druge strane.

[64] Ranković J. (2003), Teorija bilansa, Ekonomski fakultet Beograd, str.229

4.3 Finansijska analiza poslovanja hotela Moskva

4.3.1 Opšti podaci, delatnost i poslovi Društva

Hotel „Moskva“ posluje od početka 1908. godine. Tokom perioda postojanja bilo je veliki broj transformacija društva iz privatnog u državno ili društveno preduzeće. U novijoj istoriji preduzeće Hotel „Moskva“ a.d. osnovano je 10.12.1993. godine podelom HUTP „Unija“.

Prva privatizacija, po novim propisima, je izvršena tokom 2001. godine sa 58% kapitala u vlasništvu manjinskih akcionara a ostali deo akcija u vlasništvu Fond PIO i Akcijskog fonda Republike Srbije.

U 2005. godini, putem javne ponude za preuzimanje akcija većinski vlasnik hotela je kompanija NETWEST FINANCE S.A. 7 New road, Belize city, koja poseduje 80.550 akcija društva, odnosno 82,751% učešća u kapitalu.

Akcionarsko društvo „Hotel Moskva„ ima od 02.10.2006. godine, registrovan kapital u Registru privrednih subjekata pri Agenciji za privredne registre Republike Srbije u vrednosti od 5.263.151,16 eura, računato po srednjem kursu na dan 30.06.2006. godine.

Na godišnjoj sednici skupštine akcionara koja je održana dana 12.06.2008. godine usvojena je odluka o izmenama i dopunama osnivačkog akta koje su obuhvatile: odluku o osnivanju četiri zavisna društva „Moskva-Investment“, „Moskva-Ugostiteljstvo“, „MoskvaNekretnine“ I „Moskva-Hotelijerstvo“. Po predlogu poslovodstva privrednog društva i nadzornog odbora ukinuto je poslovanje svih zavisnih društava sem „Moskva-Nekrenine“. Navedeno društvo je ostalo da posluje obzirom na otvorene investicione projekte koji se realizuju preko istog društva. Po odluci skupštine akcionara poslovanje zavisnih društava je prestalo sa radom tokom 2010. godine, što je registrovano kod Agencije za privredne register.

Vrednost novčanog uloga kod d.o.o Moskva-Nekretnine pored 500,00 eur-a novčanog uloga unet je i nenovčani ulog nekretnine i deo opreme matičnog društva, po posebnoj popisnoj listi, u ukupnoj vrednosti od 7.886.814,40 eura. Obzirom da su nekretnine i deo opreme preneti kod zavisnog društva, po tom osnovu, matično društvo na ime zakupa plaća dinarsku protivrednost za oko 50.000 eura, što je približno 10 eur/m2. Procena vrednosti zakupa je rađena i od

strane sudskog veštaka koji je u svom elaborate potvrđuje navedenu vrednost zakupa kao realnu za sadašnje uslove privređivanja.

Dana 23.11.2009. godine Društvo je, na osnovu rešenja, izvršilo upis smanjenja osnovnog kapitala u iznosu od 311.550,00 dinara, pri nadležnoj Agenciji, tako da sadašnji upisani i uplaćeni kapital iznosi 5.259.810,22 eura.

Sadašnji akcijski kapital čini 97.327 običnih akcija pojedinačne nominalne vrednosti od 4.650,00 dinara, obzirom da je u toku 2009. godine izvršeno smanjenje osnovnog kapitala po osnovu poništavanja 67 stečenih akcija u ukupnoj nominalnoj vrednosti od 311 hiljada dinara. Tekuća tržišna vrednost jedne akcije, matičnog društva, na dan 31.12.2011. godine, je iznosila 3.000,00 dinara, što je ispod nivoa nominalne vrednosti za 35%. Kod vrednosti akcija nije bilo većih promena unazad nekoliko godina.

4.3.2 Finansijska analiza poslovanja hotela od 2004-2011.godine

U narednom delu videćemo kako je u periodu od 2004-2011. godine poslovao hotel “Moskva”. Predmet finansijske analize, na osnovu uvida u navedene finansijske izveštaje hotela Moskva je period od 2004-2011 godine. Poslovanje hotela možemo posmatrati kroz dva perioda: poslovanje od 2004-2007. odnosno do nastanka svetske ekonomske krize, i poslovanje hotela od 2008-2011. godine kad se oseća uticaj ekonomske krize na poslovanje hotela Moskva. Detaljnom analizom finansijskih izveštaja, možemo zaključiti da je hotel u periodu od 2004-2007. godine ostvario sledeći rezultat:

Tabela 24 Odnos prihoda i rashoda 2004-2007.godine

Elementi	OSTVARENJE			
	2004	2005	2006	2007
Ukupni prihodi	183.652	226.416	253.580	278.513
Ukupni rashodi	177.179	213.018	212.131	248.206
Dobitak	6.473	13.398	41.449	30.308
Gubitak	-	-	-	-

Izvor: Interna dokumentacija hotela

Kao što se može videti u tabeli, hotel je od 2004. do 2007. godine poslovao sa dobitkom.

Dobit predstavlja razliku između ukupnih prihoda i rashoda u određenom periodu. To je bruto dobit preduzeća. Neto dobit je razlika između dobitka i

obračunatog poreza na dobitak. Dobit se prvenstveno raspoređuje za pokriće gubitaka i izdvajanje u obavezne rezerve. Preostala dobit se raspoređuje za povećanje osnovnog kapitala, dividende, za učešće u dobiti zaposlenih, nagrade članovima uprave i dr.

U 2004. godini doneti su brojni novi zakonski propisi koji su uticali na poslovanje preduzeća i na konačan finansijski rezultat i poslovanje. Pre svega propisana je obaveza da sva preduzeća prikazivanje finansijskih izveštaja izvrše u skladu sa MSFI na računima novog kontnog okvira. Godine 2004-te, poslovni rezultat je pozitivan i hotel ostvaruje dobit u iznosu od 6.473.000 dinara. Sledeće, 2005. godine dobit je jos veća i iznosi 13.398.000 dinara.

Kako je to privatizacija hotela, sprovedena 2005. godine uticala na poslovanje hotela „Moskva"? To možemo videti na osnovu uvida u poslovni rezultat za 2006. godinu. Hotel je te godine ostvario ukupnu dobit od 41.449.000 dinara! Znači, ostvareni prihodi su se utrostručili, kao posledica privatizacije.

Period od 2005-2007. godine

Finansijsko poslovanje u proteklom periodu svodi se na uporednu analizu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća.

Analiza bilansa stanja ukazuje na: imovinsko stanje, nivo zaduženosti, stepen likvidnosti i slično, i sprovodi se razmatranjem tzv.horizontalne i vertikalne finansijske strukture.

U analizi horizontalne finansijske strukture vrši se "presecanje" pozicija aktive i pasive u bilansu stanja, upoređivanjem odnosa pojedinih bilansnih pozicija, što praktično znači sa koliko se dugoročnih izvora (pasiva) pokrivaju odgovarajuća sredstva (aktiva).

Analizom vertikalne finansijske strukture utvrđuje se struktura aktive i pasive.

U aktivi utvrđujemo strukturu učešća osnovnih sredstava (u okviru njih strukturu učešća opreme, objekata i dr.).

U pasivi razmatramo strukturu njenih izvora, utvrđujući strukturu finansiranja imovine preduzeća (sopstvena sredstva, tuđa kratkoročna i dugoročna sredstva i dr.)

Uspešnost poslovanja, u našem slučaju hotelskog preduzeća, utvrđuje se uporednom analizm bilansa uspeha, u poslednjih nekoliko godina, praćenjem kretanja (bruto) dobiti ili gubitaka.

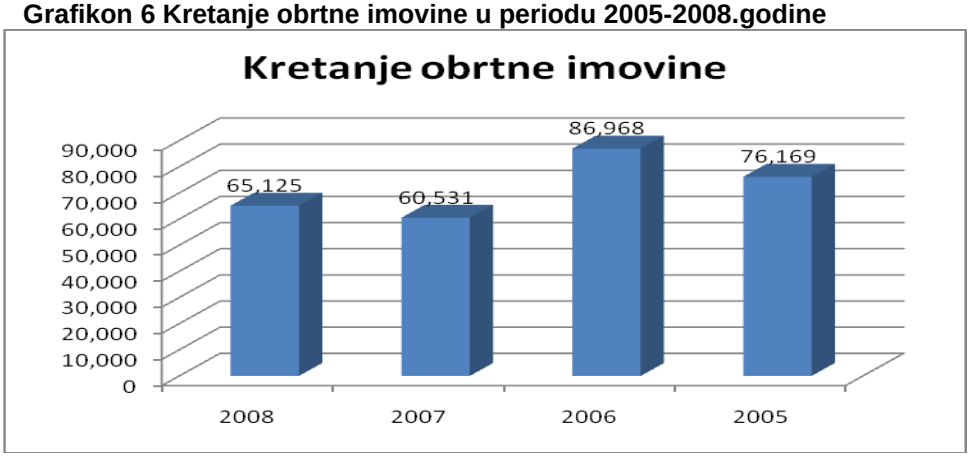
U objašnjenju ostvarenih rezultata značajno mesto zauzima analiza strukture troškova i prihoda ostvarenih po pojedinim godinama , čime se identifikuju osnovni uzroci (dobrog ili lošeg) poslovanja u proteklom periodu.

Analiza finansijske strukture je u velikoj meri standardizovana i u uslovima savremenog poslovanja, primenom odgovarajućih softvera, može biti značajno olakšana. Postoji velika opasnost da se analizom sistema standardizovanih pokazatelja, tzv.količnika ili racio brojeva, bez detaljnog uvida u spoljna i unutrašnja ograničenja, izvedu površni i ishitreni zaključci. Zato je neophodno primeniti detaljnu i preciznu dodatnu kvalitativnu finansijsku analizu.

Horizontalna analiza - Bilans Stanja: U periodu od 2005. godine do 2007. godine Društvo beleži porast pozicija stalne imovine i kapitala.

Naime, stalna imovina se u 2006. godini u odnosu na 2005. godinu povećala za 71,81%, dok je u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu zabeležila rast od 8,28%. Povećanje od 71,81% pozicije *Stalna imovina* duguje se povećanju pozicije *Nekretnine, postrojenja i oprema* za 61,98% (Društvo je angažovalo veštaka i izvršilo ponovnu procenu imovine). U 2007. godini u odnosu na 2006. godinu povećanje stalne imovine uslovljeno je porastom pozicije *Dugoročni finansijski plasmani* za 117,4%, odnosno stalna imovina se povećala za 42.9 miliona dinara. Obrtna imovina u 2006. godini u odnosu na 2005. godinu beleži rast od 14,18%. Porast se u najvećoj meri duguje poziciji *Kratkoročni finansijski plasmani* koja se povećala za 233%. U 2007. godini u odnosu na 2006. godinu obrtna imovina se smanjila za 30,4%. Smanjenje obrtne imovine je uslovljeno smanjenjem pozicije *Kratkoročni finansijski plasmani* za 60% (ista pozicija je zabeležila pad sa 50 miliona na 20 miliona dinara).

Grafikon 6 Kretanje obrtne imovine u periodu 2005-2008.godine

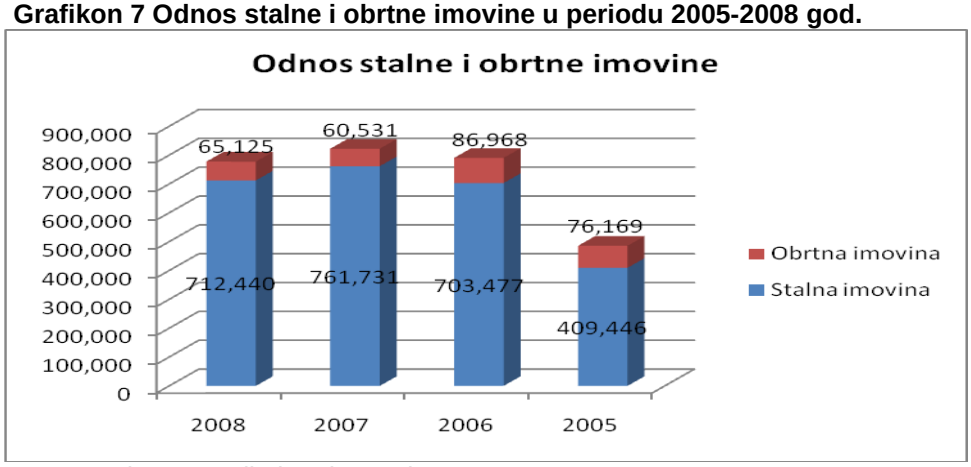


Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Kapital beleži rast u 2006. godini u odnosu na 2005. godinu od 65,15%. Ovo povećanje se duguje poziciji *Revalorizacione rezerve.* (Izvršena je ponovna procena zgrade). U skladu sa *MRS 16,* za osnovna sredstva koja se vrednuju po fer vrednosti, vrši se revalorizacija. Prema ovom Standardu sva povećanja vrednosti se ne knjiže kao prihodi, već kao povećanje kapitala, i to rezervi-Revalorizacionih rezervi.) Društvo u periodu od 2005. do 2007. godine nije imalo dugoročne obaveze, dok su se kratkoročne obaveze u 2006. godini u odnosu na 2005. godinu smanjile za 14,39%, dok su iste u 2007. godine u odnosu na 2006. godinu zabeležile rast od 20,02%. Pozicija *Kratkoročne obaveze* ne predstavlja značajan udeo u pasivi Društva, što će biti prikazano u daljem radu kroz vertikalnu analizu.

Vertikalna analiza - Bilans stanja: S obzirom da se radi o hotelu, za očekivati je da pozicija stalne imovine bude dominantna u ukupnoj imovini Društva. U posmatranom periodu učesće stalne imovine u ukupnoj imovini beleži porast, i to: u 2005. godini 84,31%, u 2006. godini 89,00% i u 2007. godini 91,80% u odnosu na ukupnu imovinu. Za detaljnije objašnjenje povećanja stalne imovine u ukupnoj imovini trebalo bi uzeti u obzir analizu ostalih finansijskih pokazatelja. Obrtna imovina u posmatranom periodu beleži smanjenje u odnosu na ukupnu imovinu. Njeno ucešće u stalnoj imovini beleži pad sa 15,69% u 2005. godini na 7,29% u 2007. godini. Smanjenje obrtne imovine u ukupnoj imovini nije dobar pokazatelj jer je za očekivati da bude narušena likvidnost preduzeća, ali za potvrdu ove konstatacije bi takođe trebalo uzeti u obzir analizu ostalih finansijskih pokazatelja.

Grafikon 7 Odnos stalne i obrtne imovine u periodu 2005-2008 god.



Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Grafikon 8 Odnos pozajmljenog kapitala i sopstvenog kapitala 2005-2008 god.



Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Horizontalna analiza - Bilans uspeha: Poslovni prihodi beleže rast od 10% po godini, što je vrlo dobar pokazatelj.

Suma poslovnih rashoda u 2005. i 2006. godini je bez većih promena, što ukazuje na konstantnost pozicije poslovnih rashoda. U 2007. godini *Poslovni rashodi* beleže porast od 11%, što u najvećoj meri dugujemo poziciji *Ostali poslovni rashodi* koja takođe beleži porast od 97,81% u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu.

Grafikon 9 Kretanje neto rezultata 2005-2008.godine



Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Vertikalna analiza - Bilans uspeha: U strukturi poslovnih prihoda najznačajnija stavka u posmatranom periodu su *Prihodi od prodaje* koji čine 99% poslovnih prihoda.

Učešće poslovnih rashoda u poslovnim prihodima kreće se od 94,21% u 2005-oj godini do 85,3% u 2007. godini. Ovo je pozitivan trend, s obzirom da njihov udeo u polovnim prihodima opada, što omogućava preduzeću da iskaže veći dobitak iz poslovne delatnosti.

Što se tiče strukture poslovnih rashoda, najveće učešće imaju troškovi zarada, i to: 61,07% u 2005. godini do 44,41% u 2007. godini. Ovo je pozitivan trend jer nam pokazuje da učešće zarada u poslovnim prihodima opada sa 57,54% u 2005. godini do 37,88% u 2007. godini, što znači da učešće zarada u jednom dinaru prihoda opada sa 0.57 dinara u 2005. godini na 0.38 dinara u 2007.godini. Iz ovoga proističe da je Društvo ili povećalo cenu svojih usluga ili smanjilo ostale rashode.

Učešće neto dobiti u poslovnim prihodima u 2005. godini iznosi 5,48%, u 2006. godini 15,7%, a u 2007. godini 13,17%. Povećanje učešća neto dobitka u poslovnim prihodima u 2006. godini u odnosu na 2005. godinu uslovljeno je smanjenjem učešća poslovnih rashoda u poslovnim prihodima. Iz ovoga proističe da je povećanje stavke neto dobitka posledica povećanja razlike između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, što je vrlo dobar pokazatelj. Ovo ukazuje na činjenicu da je Društvo verovatno povećalo cene svojih usluga, a time i poslovne prihode. Razlog koji navodi na ovaj zaključak jeste da je predmet analize hotel, koji ima ograničen broj soba, te povećenje poslovnih prihoda ne može uslediti kao posledica povećanja kapaciteta. Stoga, jedino logičko objašnjenje može biti

povećanje popunjenosti kapaciteta ili povećanje cena usluga. Na jedan dinar prihoda Društvo ostvaruje 0,15 dinara dobiti u 2006. godini, odnosno 0,13 dinara u 2007. godini, te stoga stopa od 15% neto dobitka u prihodima predstavlja vrlo dobar pokazatelj.

Grafikon 10 Kretanje tokova rentabilnosti 2005-2008.godine



Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Period od 2007-2008. godine

Godine 2007. prihodi su se smanjili u odnosu na prethodnu godinu, što je rezultat izvršenih ulaganja, ali hotel je ipak ostvario ukupan dobitak u iznosu od 30.308.000 dinara. Dakle, počevši od 2004 godine hotel četiri godine uzastopno, ostvaruje svoj osnovni cilj, a to je sticanje profita.

Horizontalna i vertikalna analiza - Bilans stanja: U posmatranom periodu došlo je do smanjenja stalne imovine za 6,47%. Najznačajnije je povećanje pozicije *Dugoročnih finansisjkih plasmana* od 767,81%. Razlog ovog povećanja je usledio usled smanjenja pozicije *Nekretnine postrojenja i oprema* za 96,66%. Logično objašnjenje bi bilo da je pozicija *Nekretnina* preknjižena na poziciju *Dugoročni finansijski plasmani*. Uvidom u revizorski izveštaj vidi se da je Društvo 28. juna 2008. godine donelo odluku o formiranju četiri nova privredna društva. Jedno od njih je i „Moskva Nekretnine“ doo, na koga je preneta vrednost objekata, što je tipičan primer projektnog finansiranja. Time je i samo akcionarsko društvo hotel „Moskva“ stavljeno u nepovoljniju situaciju jer ima obavezu plaćanja zakupa poslovnog prostora po tržišnim vrednostima, čiji se iznos može videti u bilansu uspeha na poziciji *Ostali poslovni rashodi - Troškovi zakupnine* koja je za drugu polovinu 2008. godine iznosila preko 11 miliona dinara. U 2008. godini u odnosu na

2007. godinu obrtna imovina se povećala za 7,52%, što se duguje povećanju potraživanja od 161,62%, odnosno za nešto manje od 10 miliona dinara u apsolutnom iznosu. Bilansna pozicija *Kratkoročni finansijski plasmani* se povećala za 64,18% u odnosu na prethodnu godinu. Skrećemo pažnju na smanjenje gotovine na tekućem računu za oko 20 miliona dinara, što nije povoljno kretanje, i može biti prvi signal pogoršavanja likvidnosti Društva.

U 2008. u odnosu na 2007. godinu sopstveni kapital Društva je smanjen za 8,33%. Skrećemo pažnju da je prilikom formiranja Društva „Moskva Nekretnine“, značajan iznos revalorizacionih rezervi od 268 miliona dinara preknjižen na bilansnu poziciju *Neraspoređeni dobitak tekuće godine*, čime se ova pozicija uvećava za 538,23% u odnosu na prethodnu godinu. Isto tako, prvi put u bilansu uspeha Društvo iskazuje poziciju *Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti* za 24.947.000 dinara. Ovi gubici su nastali kao posledica kupovine hartija od vrednosti sledećih komercijalnih banaka: „Agrobanka“, „Aik banka“ i „Privredna banka“. Ova pozicija je nastala kao posledica kupovine akcija, čija je vrednost na berzi drastično pala, a kako su one u bilansu stanja klasifikovane kao hartije od vrednosti raspoložive za prodaju, ovaj iznos smanjenja je proknjižen kao promena vrednosti sopstvenog kapitala. Po prvi put se u aktivi bilansa stanja pojavljuje pozicija *Otkupljene sopstvene akcije* u iznosu od 416 hiljada dinara, a u pitanju su akcije otkupljene od nesaglasnih akcionara koji nisu dali sagalasnost za kreiranje četiri nezavisna privredna društva.

Horizontalna i vertikalna analiza - Bilans uspeha: Prvi put u posmatranom periodu od 2005. godine Društvo u 2008. godini beleži pad poslovnih prihoda od 16,25%, što je posledica smanjenja prihoda od prodaje. Prethodno navedeno navodi na zaključak da je Društvo verovatno imalo niži stepen iskorišćenja svojih hotelskih kapaciteta, što se može opravdati efektima svetske ekonomske krize i opštim smanjenjem broja turista i poslovnih lica koja borave u zemlji. Treba ukazati na vrlo loše kretanje poslovnih rashoda u odnosu na prethodnu godinu jer je došlo do njihovog porasta za 6,17%, što sa opadanjem poslovnih prihoda ukazuje da Društvo ima negativne tokove rentabiliteta u 2008. godini. Naglašavamo da je i pored lošijeg poslovanja, poslodavac uvećao ukupnu masu zarada za 9,12%. Takođe, ukazujemo na činjenicu da je bilans uspeha u 2008. godini manje opterećen troškovima amortizacije jer se od 01. jula 2008. godine troškovi amortizacije za nekretnine obračunavaju u Društvu „Moskva Nekretnine“. Imajući u

vidu prethodno navedeno, za očekivati je povećanje pozicije *Ostali poslovni rashodi*, i naročito *Troškova zakupnine* koji su povećani za 17,45%. Kao rezultat celokupne situacije hotel „Moskva“, nakon četiri godine uspešnog poslovanja za posmatrani period beleži negativni finansijski rezultat.

Poslovne aktivnosti društva imale se određenih osilacija, pozitivnog poslovanja tokom 2007. godine a nakon toga negativni finansijski rezultati, najvećim delom prouzrokovani,internim organizacionim teškoćama, investicionim aktivnostima većeg obima (preduzeta su ulaganja u renoviranje poslovnog prostora, informacione tehnologije i ljudske resurse), sa samanjenim smeštajnim kapacitetima i ekomskom krizom globalnih razmera.

Pored povećanja troškova i smanjenja prihoda, razlozi su i preduzeta ulaganja u opremu potrebnu za obavljanje ugostiteljske delatnosti, kao i u obuku zaposlenih, kupovina novog računovodstvenog programa, ulaganja u sistem HCCP, i druga preduzeta ulaganja.

Analiza poslovanja u periodu 2009-2011. godine

Glavni indikatori finansijskog položaja kompanije izvedeni su na osnovu iskazanih vrednosti u zvaničnim bilansima. Analizom poslovne aktive utvrđujemo veličinu i strukturu ukupne imovine kojom raspolaže preduzeće i identifikujemo eventualni gubitak preduzeća. Poslovnu imovinu preduzeća čine stalna i obrtna imovina.

Tabela 25 Bilansi stanja hotela Moskva od 2009-2011.godine

AKTIVA	2009	2010	2011
UKUPNA AKTIVA:	746.892	736.729	760.886
STALNA IMOVINA	706.111	711.468	705.971
Neuplaćeni upisani kapital	0	0	0
Goodwill	0	0	0
Nematerijalna ulaganja	1.452	2.014	1.474
Nekretnine postrojenja oprema i bioloska sredstva	20.634	25.501	20.559
-Nekretnine postrojenja i oprema	20.634	25.501	20.559
-Investicione nekretnine	0	0	0
-Biološka sredstva	0	0	0
Dugoročni finansijski plasmani	684.025	683.953	683.938
-Učešća u kapitalu	662.338	662.219	662.219
-Ostali dugoročni finansijski plasmani	21.687	21.734	21.719
OBRTNA IMOVINA	36.399	21.188	54.394
Zalihe	9.415	8.147	7.004
Stalna sredstva namenjena prodaji i	0	0	0

sredstva poslovanja koje se obustavlja			
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	26.984	13.041	47.390
-Potraživanja	13.488	6.464	8.224
-Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	1.733	1.733	1.733
-Kratkoročni finansijski plasmani	1.151	0	30.083
-Gotovinski ekvivalenti i gotovina	2.736	1.671	2.201
-Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	7.876	3.173	5.149
-Odlozena poreska sredstva	4.382	4.073	521
POSLOVNA IMOVINA	746.892	736.729	760.886
Gubitak iznad visine kapitala	0	0	0
Vanbilansna aktiva	11.960	12.969	12.969
UKUPNA PASIVA:	746.892	736.729	760.886
KAPITAL	674.703	649.044	634.241
-Osnovni kapital	456.854	456.854	456.854
-Neuplaćeni upisani kapital	0	0	0
-Rezerve	89.733	89.733	89.733
-Revalorizacione rezerve	0	0	0
-Nerealizovani dobici po osnovu hartija od vrednosti	0	0	0
-Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti	0	0	0
-Neraspoređen dobitak	225.352	124.195	124.195
-Gubitak	97.236	21.738	36.541
-Otkupljene sopstvene akcije	0	0	0
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	72.189	87.685	126.645
Dugoročna rezervisanja	0	3.936	3.437
Dugoročne obaveze	0	0	94.108
-Dugoročni krediti	0	0	94.108
-Ostale dugoročne obaveze	0	0	0
Kratkoročne obaveze	72.189	83.749	29.100
-Kratkoročne finansijske obaveze	0	0	0
-Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	0	0	0
-Obaveze iz poslovanja	57.651	66.411	9.387
-Ostale kratkoročne obaveze	55	0	0
-Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	14.483	17.338	19.713
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	0	0	0
-Odložene poreske obaveze	0	0	0
Vanbilansna pasiva	11.960	12.969	12.969

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Analiza poslovne pasive ukazuje na strukturu izvora sredstava preduzeća. Osnovne stavke u izvorima sredstava preduzeća su kapital, dugoročna rezervisanja, obaveze i PVR.

Kapital preduzeća čine[65]:

- osnovni kapital (akcijski, državni, društveni)
- emisiona premija, revalorizovane rezerve,

[65] Stevanović N. (2007), Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, str.118

- rezerve iz dobitka
- neraspoređeni dobitak
- Obaveze preduzeća obuhvataju66:
- dugoročne (obaveze koje se mogu konvertovati u kapital, dugoročni krediti)
- kratkoročne obaveze (kratkoročne finansijske obaveze-krediti, kratkoročne poslovne obaveze-dobavljači.

Struktura finansiranja predstavlja relativni odnos između sopstvenihi tuđih izvora. Sagledava se u pasivi bilansa stanja. Bitno je određena pravnom formom preduzeća.

Sa razvojem sopstvene aktivnosti, preduzeće se ubrzo susreće sa potrebom rasta i razvoja sopstvenog akcijskog kapitala. Usled ove unutrašnje potrebe, preduzeće mora da pronađe stalne izvore finansiranja za novčane tokove i nove investicije. Takođe, postoje eksterne potrebe, na primer manjinskih akcionara, koji često ne prihvataju zaduživanje i narušavanje odnosa (racija) finansijske strukture. Finansijska politika preduzeća mora da uskladi unutrašnje i eksterne ciljeve, ali uvek uz realizaciju rasta kapitala. To je složen posao i zahteva veoma pažljiv pristup.

Posmatrano sa gledišta teoretsko-praktičnog modela, rast kapitala može da se ostvari kroz dva različita oblika:

- Putem samofinansiranja, kada se preduzeće finansira iz sopstvenih izvora, akcionari se odriču prisvajanja dela dobiti, vraćajući je u novčane tokove preduzeća, ili preduzeće sopstvene zalihe na rasprodajama prodaje po sniženim cenama.
- Drugi način je da akcionari povećaju novčane tokove, ulaganjem dodatnog kapitala. Ovde je opet reč o sopstvenim sredstvima akcionara, inače vlasnika preduzeća

Struktura finansiranja preduzeća će najverovatnije biti određena prema njegovoj produktivnosti i efikasnosti. Na izbor strukture finansiranja uticaće “suprostavljeni”

[66] Stevanović N. (2007), Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet Beograd, str.120

interesi između menadžmenata preduzeća i njegovih vlasnika, akcionara. Postaviće se pitanje raspodele dobitka. Predpostavlja se da je menadžment zainteresovan za dobar poslovni rezultat, koji će biti u funkciji ostvarenja budućih rezultata preduzeća.

Struktura finansiranja pojavljuje se kao garant efikasnosti preduzeća:

- Preduzeće koje se zadužuje, a naročito ako nastavi sa tom tendencijom, ostvariće malo rentabilnih programa investiranja (povećaće ukupne troškove),
- Upravljanje u preduzeću kada se jako zadužuje sprovodi se više u skladu sa kamatom, nego sa interesom akcionara,
- Izbor strukture finansiranja takođe zavisi i od fiskalnog faktora.

Za razliku od osnivača, menadžerski sloj biće zainteresovan da se dobit raspodeli prvo za zaradu, a tek potom za dalja ulaganja. Znamo da svako ulaganje nosi sa sobom određeni rizik. Zato će njihova averzija prema riziku biće mnogo jača nego kod samih akcionara. Akcionari neće želeti da eliminišu ovu tendenciju (averziju prema riziku), zato što će se uvek konsultovati i informisati o različitim investicionim projektima koji se nude preduzeću. Ovo će biti izuzetno značajno, u slučaju kada su prisiljeni da se opredele za finansiranje projekata radi porasta kapitala. Zbog toga treba težiti samofinansiranju kao najjednostavnijem obliku, sa izvesnijim krajnjim

Tabela 26 Bilansi uspeha u periodu od 2009-2011.godine

PRIHODI I RASHODI:	2009	2010	2011
POSLOVNI PRIHODI	203.965	235.014	298.081
Prihodi od prodaje	202.476	223.604	294.365
Prihodi do aktiviranja učinaka	896	10.580	2.289
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	63	0	0
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0	0
Ostali poslovni prihodi	530	830	1.427
POSLOVNI RASHODI	273.378	259.242	302.126
Nabavna vrednost prodate robe	126	0	0
Troškovi materijala	36.663	30.541	48.966
Troškovi zarada i ostali lični rashodi	91.421	89.330	112.053
Troškovi amortizacije i rezervisanja	7.216	7.403	8.370
Ostali poslovni rashodi	137.952	131.968	132.737
POSLOVNI DOBITAK	0	0	0
POSLOVNI GUBITAK	69.413	24.228	4.045

Finansijski prihodi	1.251	3.095	1.466
Finansijski rashodi	2.021	196	7.268
Ostali prihodi	2.748	2.241	887
Ostali rashodi	29.878	1.933	1.920
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	0	0	0
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	97.313	21.021	10.880
Neto dobitak poslovanja koje se obustavlja	0	0	0
Neto gubitak poslovanja koje se obustavlja	0	0	272
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0	0
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	97.313	21.021	11.152
Porez na dobitak	0	0	0
Poreski rashod perioda	0	0	0
Odloženi poreski rashod perioda	0	717	1
Odloženi poreski prihodi perioda	77	0	0
Isplaćena licna primanja poslodavcu	0	0	0
NETO DOBITAK	0	0	0
NETO GUBITAK	97.236	21.738	11.153

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Na osnovu uvida u finansijske izveštaje za period 2008-2011.godine, prikazaćemo ukupne prihode, ukupne rashode i rezultate poslovanja u tom periodu:

Tabela 27 Odnos prihoda i rashoda 2008-2011.godine

Elementi	Ostvarenje			
	2008	**2009**	**2010**	**2011**
Ukupni prihodi	235.217	207.964	240.350	300.434
Ukupni rashodi	251.121	305.277	261.371	311.314
Dobitak				
Gubitak	15.904	97.313	21.021	10.880

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Kao što se u predhodnoj tabeli može videti, narednih godina (2008, 2009, 2010 i 2011), hotel Moskva je poslovao sa gubitkom. To je negativno stanje po preduzeće, imajući u vidu da gubitak povlači sa sobom određene posledice. Ostvaren gubitak preduzeće može da pokrije:

- respodelom neraspoređenog dobitka iz ranijih godina,
- smanjenjem rezervi,
- na teret osnovnog kapitala itd.

Planom poslovanja za prvo polugodište 2009. godine bio je predviđen ukupan prihod od prodaje usluga od 96.000.000,00 dinara. i gubitak od 4.000.000,00 dinara. Planom poslovanja za drugo polugodište 2009. godine predviđen je ukupan prihodod.110.000.000,00 dinara i gubitak od 15.000.000,00 dinara. U prvom

polugodištu 2009. godine ostvaren je ukupan prihod u iznosu od 122.124.658,00 dinara i ostvaren je gubitak od 21.131.835,00 dinara. Bitan materijalni događaj koji utiče na poslovanje Hotela u prvom polugodištu 2009.godine je renoviranje jednog dela hotelskih soba, što je uslovilo smanjenje prihode. Ostvareni gubitak nastao je:

- kao posledica velikih ulaganja za unapređenje poslovanja koja su vršena neplanirano,
- obavljanje delatnosti sa smanjenim kapacitetom

Pored povećanja troškova i smanjenja prihoda, razlozi su i preduzeta ulaganja u opremu potrebnu za obavljanje ugostiteljske delatnosti, kao i u obuku zaposlenih, kupovina novog računovodstvenog programa, ulaganja u sistem HCCP, i druga preduzeta ulaganja.

Planom poslovanja za prvo polugodište 2010. godine predviđen je prihod od prodaje ugostiteljskih usluga od 128.750.000,00 dinara i dobitak od 35.000.000,00 dinara.

U prvom polugodištu 2010. godine ostvaren je ukupan prihod u iznosu od 114.600.000,00 dinara i ostvaren je gubitak od 14.101.169,00 dinara.

Planom poslovanja za drugo polugodište 2010.godine predviđen je ukupan prihod od 130.000.000,00 dinara i gubitak od 5.000.000,00 dinara.

Ostvareni gubitak nastao je:

- kao posledica velikih ulaganja za unapređenje poslovanja koja su vršena neplanirano,
- obavljanje delatnosti sa smanjenim smeštajnim kapacitetom
- svetska ekonomska kriza

Bitan materijalni događaj koji utiče na poslovanje Hotela u prvom polugodištu 2010. godine je renoviranje jednog dela hotelskih soba, što će usloviti smanjenje prihode i uvećanje troškova.

Planom poslovanja za prvo polugodište 2011. godine bio je predviđen ukupan prihod od prodaje usluga od 130.000.000,00 dinara i gubitak od 8.000.000,00 dinara.

Planom poslovanja za drugo polugodište 2011.godine predviđen je ukupan prihod od 150.000.000,00 dinara i dobitak od 2.000.000,00 dinara.

U prvom polugodištu 2011. godine ostvaren je ukupan prihod u iznosu od 154.737.464,00 dinara i ostvaren je dobitak od 2.829.717,00 dinara.

Društvo je u 2011.godini ostvarilo poslovni dobitak od 2.740 hiljada dinara odnosno gubitak iz redovnog poslovanja od 37.394.000 dinara.

Društvo je u 2011. godini ostvarilo gubitak od 10.880 hiljada dinara, koji se sastoji od poslovnog gubitka 4.045 i gubitka nastalog usled velike razlike izmedju finansijskih rashoda (7.268) i prihoda (1.466).

Najveći deo finansijskih rashoda čine rashodi zakupa poslovnog prostora

Ostvareni dobitak nastao je:

- kao rezultat velikih ulaganja za unapređenje poslovanja,
- kao rezultat angažovanja stručnog kadra

Poslovanje Grupe za konsolidaciju u 2011. godini, odvijalo se u dosta otežanim uslovima kako zbog posledica svetske ekonomske krize, sporog oporavka ekonomija na globalnom nivou, tako i zbog drugih eksternih faktora.

Značajno je napomenuti da je na poslovanje Grupe, svakako uticalo i renoviranje hotelskog prostora. Radovi na renoviranju uz istovremen rad hotela, uslovili su dosta problema koji su se odrazili i na ukupan rezultat poslovanja.

U toku godine Hotel je radio sa dve trećine ukupnih kapaciteta.

Na osnovu podataka iz finansijskog izveštaja za 2011. i 2010. godinu prikazuje se uporedno stanje pozicija prihoda i rashoda po sledećem:

I – pozicije prihodi iz poslovanja

a) poslovni prihodi

Tabela 28 Poslovni prihodi 2010-2011.godine

Pozicije:	2010	2011
-prihodi od prodaje	222.278	206.300
-prihodi od aktiviranja učinaka	10.580	2.289
-povećanje vrednosti zaliha		
-ostali poslovni prihodi	11.192	97.092
Ukupno:	244.055	305.681

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

b) finansijski prihodi

Tabela 29 Finansijski prihodi 2010-2011.godine

Pozicije:	2010	2011
-finansijski prihodi ukupno	3.186	1.499
-ostali prihodi ukupno	2.951	1.216
Ukupno:	6.137	2.715

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

II – pozicije troškova i poslovnih rashoda

a)poslovni rahodi

Tabela 30 Poslovni rashodi 2010-2011.godine

Pozicije:	2010	2011
-nabavna vrednost prodate robe	-	-
-troškovi materijala	37.138	57.854
-troš. zarade i lični rashodi	91.641	115.332
-troškovi amortizacije	36.063	53.215
-ostali poslovni rashodi	107.897	76.540
Ukupno:	272.739	302.941

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

b) finansijski i ostali rashodi

Tabela 31 Finansijski i ostali rashodi 2010-2011.godine

Pozicije:	2010	2011
-finansijski rashodi ukupno	21.487	37.394
-ostali rashodi ukupno	2.179	3.977
Ukupno:	23.666	41.371

Ukupno pozicije prihoda	250.192	308.396
Ukupno pozicije rashoda	296.405	344.312

Izvor: Dokumentacija hotela Moskva

Na osnovu podataka iz pojedinačnih finansijskih izveštaja svih društava za 2011. godinu može se dati kraća ocena o negativnom poslovnom rezultatu matičnog društva sa gubitkom od 11,153 miliona dinara u 2011. godini (u 2010. godini gubitak je iznosio 21,021 miliona dinara).

Gubitak je uzrokovan ostvarenjem nižih poslovnih prihoda u odnosu na rashode poslovanja u 2011. godini. Poslovni i drugi prihodi su ukupno iznosili 300.434,0 hiljada dinara. Zbirni rashodi su iznosili 311,587,0 hiljada dinara.

Na osnovu prikaza poslovnih rezultata zbirni prihodi perioda iznose ukupno 308,396 miliona dinara: poslovni prihodi 305,681 miliona, finansijski 1,499 miliona i ostali prihodi 1,216 milion.

Rashodi su mnogo veći i ukupno iznose 344,312 miliona: poslovni rashodi 302,941 miliona, finansijski 37,394 i ostali rashodi 3,977 miliona dinara. Gubitak poslovne godine u konsolidaciji iznosi 35,916 miliona dinara. Najznačajnija bilansna pozicija, pored više drugih stavki sa manjim vrednostima ali značajni kao troškovi perioda, koja je uzrokovala da se iskaže ovako značajan negativna rezultat poslovanja, jeste obračun amortizacije nekretnina i opreme (vrednost troška od 53,215 mil.din. u poslovnoj godini) koja se prema tekućim propisima sprovodi u konsolidovanom izveštaju a ne kod pojedinačnih finansijskih obračuna Društava.

Na osnovu podataka iz poslovanja Društava ostvareni su ukupni prihodi u 2010. godini od 250.192 miliona dinara a u 2011. godini 308.396 miliona što je povećanje za oko 23,2% u odnosu na prethodnu godinu.

Na iskazivanje nedovoljnih prihoda od planiranih delom i dalje ima uticaja ukupna ekonomska kriza, manji broj putovanja i poseta domaćih i stranih gostiju kao i smanjeni smeštajni kapaciteti zbog renoviranja objekata hotela.

Na drugoj strani rashodi u 2010. godini su iznosili 296,405 miliona dinara a u 2011. godini 344,312 miliona što je povećanje za oko 16,1 % u odnosu na prethodnu godinu. Od povećanih troškova ističemo rashode po osnovu godišnje amortizacije, troškovi materijala za funkcionisanje poslovanja i finansijski rahodi zbog kamata od 37.394 miliona dinara.

Značajno je istaći da je kod posebnih finansijskih izveštaja zavisnog i matičnog društava došlo do ostvarenja većeg rasta prihoda u odnosu na troškove u ranijim godinama koji imaju tendeciju opadanja, što je uzrok preduzetih mera racionalizacije i ekonomisanja sa finansijskim sredstvima i imovinom od strane poslovodstva-menadžmenta društava. Na tekuće troškove perioda značajno utiče i aktivnosti na renoviranju kompletnog objekta smeštajnih i drugih kapaciteta hotela.

Kada su u pitanju troškovi poslovanja potrebno je istaći da su značajno smanjeni troškovi po osnovu izdataka za naknade članovima upravnog odbora i

ostalih poslovnih rashoda. Povećani troškovi su u većem delu registrovani kod troškova zarada i ostalih ličnih rashoda i troškova amortizacije.

Na veliki broj troškova se ne može mnogo uticati, obzirom na potrebe održavanja i funkcionisanja sistema ali sigurno da ima prostora i da je potrebno preduzeti mere za smanjenje dela troškova na ime svih vrsta usluga, režijskih troškova i troškova reprezentacije.

Treba istaći rad menadžmenta u delu aktivnosti marktinškog nastupa prema gostima i posetiocima u ponudi smeštajnih kapaciteta pa i poseta za korišćenje usluga koje pruža ugostiteljstvo.

Takođe se racionalno i domaćinski postupa prema slobodnim dinarskim i deviznim sredstvima tako da se plasmanom i oročenim depozitima obezbeđuju dodatni prihodi po osnovu kamata i ugovorenih valutnih klauzula. Ti prihodi nisu beznačajni i podržavaju ukupnu likvidnost Društva.

Tokom poslovanja Društva u 2011. godini ostvaren je negativan finansijski rezultat kod matičnog društva Hotel Moskva u ukupnom iznosu od 11,153 miliona dinara (u 2010. godini gubitak 21,021 miliona). Najveći deo ostvarenog gubitka uzrokovan je održavanjem velikog poslovnog objekta sa visokim fiksnim troškovima, smanjenog obima smeštajnih kapaciteta zbog investicionih zahvata i manje ukupne posećenosti, u zadnjih nekoliko godina, poslovne i turističke ciljne grupe na kojoj Hotel gradi svoju poslovnu politiku i finansijske rezultate.

Aktivnosti investicionog zahvata renoviranja ukupnih proizvodnih i smeštajnih kapaciteta hotela teku po usaglašenoj dinamici i prioritetima realizacija određenih faza. Planirano renoviranje se sprovodi u tri faze pri čemu se završetak gradnje planira do kraja 2012. godine.

Nosilac aktivnosti iz ovog dela je u nadležnosti zavisnog društva „Moskva Nekretnine“, dok je finansiranje obezbeđeno otvaranjem kreditne linije kod poslovne banke Privredna banka a.d. Beograd. Visina odobrenog kredita za ove namene iznosi 5.000.000,00 eura, od čega je Kreditna linija EIB br.1446/09 pokrenuta ugovorom od 16.07.2009.godine za angažovanje 1.500.000,00 eura, sa rokom otplate do 15.06.2016. godine i druga kreditna linija EIB br.2898/09 od 23.12.2009.godine na iznos od 3.500.000,00 eura, sa rokom otplate do 31.08.2015. godine. Po obe kreditne linije je obezbeđen grejs period otplate. Jemac platilac za oba kredita je Hotel Moskva A.D sa svojom hipotekom na deo objekata.

Pored ovih kredita grupa je tokom 2011. godine uzela dugoročni kredit od osnivača u ukupnom iznosu od 900.000,00 eura, na osnovu dva ugovora o zajmu: 750.000,00 eura sa rokom vraćanja od tri godine i grejs periodom od godinu dana i 350.000,00 eura sa rokom vraćanja od dve godine i grejs periodom godinu dana od dana povlačenja sredstava.

Menadžment hotela Moskva težiće da smanjenju ukupnih troškova Društva, povećanju efikasnost i ukupne poslovne aktivnosti, posebno na ostvarenju pozitivnih rezultata poslovanja u narednom periodu. To se može učiniti aktivnijim marketinškim nastupom i isticanjem napora koji se čine na poboljšanju uslova smeštaja i drugih pratećih objekata u okviru ukupne ponude iz osnovne delatanosti poslovanja Hotela „Moskva“ a.d.

Potrebno je i dalje podržati dalje planirane aktivnosti menadžmenta Društva da se završi adaptacija i renoviranje objekata hotela "Moskva", a sve u cilju unapređenja uslova poslovanja i pobiljšanja kvaliteta usluga svih korisnika.

Preduzeće u prethodne tri godine, nije poslovalo punim kapacitetom. Razlog su radovi koji su vršeni kako u unutrašnjosti hotela, tako i na spoljašnjoj fasadi, što je bitno uticalo na smanjenje kapaciteta poslovanja.

Početkom 2012. godine završeni su radovi u svim sobama i hotel posluje punim kapacitetom. Ostvareni poslovni prihodi odnose se na prihode ostvarene od usluga smeštaja i ugostiteljskih usluga

Drušvo iz svog poslovanja redovno izmiruje sve obaveze, kako prema poslovnim partnerima, tako i obaveze po osnovu poreza, doprinosa, taksi i ostalih državnih davanja.

Društvo ne poseduje nepokretnu imovinu. Oprema i inventar u vlasništvu Društva su najvećim delom amortizovani. Stalnu imovinu društva najvećim delom čine učešća u kapitalu zavisnog društva „Moskva-Nekretnine“.

Društvo očekuje da će u narednom periodu poslovati punim kapacitetom, kao i da će se pozicionirati na hotelijerskom tržištu u obimu koji bi mu omogućio visoku popunjenost i dobre rezultate poslovanja.

Ne očekuju se promene u poslovnim politikama društva.

Aktivnosti Društva na polju istraživanja, usmerena su pre svega na istraživanje, animiranje i zauzimanje pozicije na novim tržištima.

Društvo stalnu pažnju poklanja razvoju, kroz poboljšanje kvaliteta, sadržaja i vrste usluga. Ove aktivnosti se sprovode preko službe prodaje i servisa.

Glavni rizik i pretnja po poslovanje Društva je svetska ekonomska kriza, koja je i u protekloj godini uticala na poslovanje Društva, tako da od brzine stabilizacije svetske privrede, zavisi i veličina i obim rizika.

4.4 Ekonomska analiza poslovanja

Poslovanje preduzeća je veoma složeno, pod uticajem velikog broja internih i eksternih faktora koji se stalno menjaju (po broju i intezitetu uticaja), a to nužno zahteva i veći broj različitih pokazatelja – indikatora za njegovo ocenjivanje.

Razlikuje se nekoliko osnovnih grupa finansijskih pokazatelja:

Pokazatelji likvidnosti-koji mere sposobnost preduzeća da podmiri dospele kratkoročne obaveze,

Pokazatelji zaduženosti-koji mere koliko se preduzeće finansira iz tuđih izvora,

Pokazatelji aktivnosti-koji mere kako efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse,

Pokazatelji ekonomičnosti-koje mere odnos prihoda i rashoda tj. pokazuju koliko
se prihoda ostvari po jedinici rashoda,

Pokazatelji profitabilnosti-koji mere povraćaj uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom odogovornošću,

Pokazatelji investiranja-koji mere uspešnost ulaganja u obične akcije.

Uopšteno rečeno, dobro upravljanje podrazumeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterijuma-kriterijum sigurnosti (likvidnost, finansijska stabilnost i zaduženost) i kriterijum uspešnosti tj. efikasnosti (profitabilnost tj. rentabilnost). U tom kontekstu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja. Pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja zapravo su pokazatelji uspešnosti (efikasnosti) poslovanja. Nasuprot tome, pokazatelji aktivnosti mogu se smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspešnosti. Naime, koeficijent obrta sredstava s jedne strane bitno utiče na likvidnost i finansijsku stabilnost, a s druge strane direktno utiče i na rentabilnost poslovanja.

U hotelijerstvu se najčešće koriste sledeći finansijski pokazatelji:

1. Pokazatelji likvidnosti,
2. Pokazatelji profitabilnosti,
3. Pokazatelji dugoročne solventnosti,
4. Tržišni pokazatelji i

Pokazatelji operativnosti.

Likvidnost je sposobnost preduzeća da izmiruje svoje kratkoročne dospele obaveze. Likvidnost preduzeća pretpostavlja njegovu sposobnost da obrće obrtni kapital i pretvori nenovčani obrtni kapital u novčani. Kod izračunavanja pokazatelja likvidnosti koristi se obrtni kapital u celosti ili njegovi pojedini delovi, jer se pomoću tog kapitala podmiruju dospele obaveze. Pokazatelji likvidnosti predstavljaju pokazatelje kratkoročne sigurnosti preduzeća. Najčešći pokazatelji likvidnosti su[67]:

- Koeficijent tekuće likvidnosti,
- Koeficijent ubrzane likvidnosti,
- Koeficijent obrta potraživanja,
- Koeficijent obrta zaliha.

Najčešće korišćeni odnos za iskazivanje likvidnosti je tekući koeficijent likvidnosti. Ovaj odnos prikazuje sposobnost preduzeća da plati svoja kratkoročna dugovanja, koja su klasifikovanakao tekuće (kratkoročne) obaveze.

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje likvidnost hotelskog preduzeća uzimajući u obzir samo „brzu“ imovinu (brzo unovčivu obrtnu imovinu) umanjenu za zalihe i date avanse. Ovo je često oštrija mera likvidnosti preduzeća, jer može proći i po nekoliko meseci dok preduzeće pretvori svoje zalihe u novac.

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje kakva je sposobnost preduzeća da naplati realizovanu vrednost prodaje tj. efikasnost kreditne politike prema kupcima svojih proizvoda i usluga. Stoga svaka analiza likvidnosti preduzeća mora istražiti koliko se brzo potraživanja mogu unovčiti.

Koeficijent obrta zaliha pokazuje relativnu visinu zaliha, koju čine „dva koraka“ od tekućeg novca, što su zalihe veće, manja je količina novca za pokriće obaveza. Preduzeća treba da teže održavanju optimalnih zaliha koje će omogućiti

[67] Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu I hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.195

kontinuitet proizvodnje i prodaje uz najniže troškove držanja zaliha. Treba izbegavati stare i eventualno pokvarljive zalihe, dakle što brže ih pretvarati putem prodaje i naplate potraživanja u gotov novac. Svaki poremećaj u dinamici prodaje, dinamici nabavke ili dinamici proizvodnje odražava na visinu zaliha. Koeficijent obrta spada u pokazatelje efikasnosti, jer utiče na rentabilnost.

Likvidnost postiže se ako je preduzeće svakodnevno sposobno da izmiri sve svoje dospele obaveze plaćanja bez ograničenjau smislu visine i roka, sa održavanjem minimalne likvidne rezerve koja obezbeđuje potpunu platežnu sposobnost i minimalno smanjuje rentabilnost u odnosu na maksimalno moguću.

S tim u vezi, da bi se postiglo optimalno stanje likvidnosti, preduzeće mora imati onoliko raspoloživih novčanih sredstava koliko iznose dospele obaveze plaćanja, sa minimalnim iznosom likvidne rezerve koji će davati sigurnost u održavanju likvidnosti preduzeća. Drugim rečima, u svakom momentu mora postojati finansijska ravnoteža između raspoloživih novčanih sredstava uvećanih za likvidnu rezervu, sa jedne strane i dospelih obaveza, sa druge strane.

To znači, da mora biti zadovoljena sledeća relacija:

Raspoloživa novčana sredstva+Minimalna likvidna sredstva= Dospele obaveze plaćanja

Iz navedene relacije vidi se da svako odstupanje od navedenog odnosa dovodi do narušavanja optimalne likvidnosti. Naime, ako je likvidna rezerva veća od minimalne, onda imamo stanje prekomerne likvidnosti koja se negativno odražava na rentabilnost. Međutim, ako je likvidna rezerva manja od minimalne, onda je likvidnost preduzeća ugrožena.

Profitabilnost. Glavni cilj hotelijerskih preduzeća je da ostvare profit. U partnerstvu ili vlasništvu, vlasnici mogu povećati profit iz poslovanja kako bi povećali svoju sopstvenu neto vrednost ili može biti ostavljen u poslovnom ciklusu da bi se posao proširio. U akcionarskom preduzeću, profit se može isplaćivati u vidu dividendi ili može biti zadržan u poslovnim operacijama da bi se poslovanje proširilo i dodatno povećao profit i investicije vlasničkih vrednosti u kompaniji. Kreditori kompanije takođe vole da vide povećanje profita poslovanja, jer što je veći profit, manji je rizik za njih kao zajmodavce. Prema tome, jedan od glavnih ciljeva menadžmenta je da osigura neprekidnu profitabilnost kompanije. Odnosi

rentabilnosti se najčešće koriste da mere efektivnost uprave u postizanju profitabilnosti.

Pokazatelji uspešnosti ili efikasnosti poslovanja su[68]:

1. Profitna marža,
2. Koeficijent obrta imovine,
3. Rentabilnost ukupne imovine,
4. Rentabilnosti sopstvenog kapitala,
5. Pokazatelj zarade za raspodelu po akciji.

Profitna marža ili marža profita pokazuje odnos profita kao poslovnog rezultata prema ukupnom prihodu. Zarada se pojavljuje u oblicima bruto i neto profitne marže. Bruto profit obuhvata iskazan neto profit uvećan za iznos kamata i poreza.

Koeficijent obrta imovine pokazuje efikasnost korišćenja imovine, odnosno činjenicu koliko je prihoda od prodaje ostvareno na jedinicu vrednosti ukupno angažovanog kapitala, tj. koliko puta je u određenom vremenu imovina „obrnuta“ u prodaji. Ovaj pokazatelj je usko vezan sa korišćenjem kapaciteta (veći pokazatelji obrta upućuje na veće iskorišćenje kapaciteta) i s rentabilnošću imovine (veći koeficijent upućuje na veću dobit na jedinicu angažovane imovine).

Rentabilnost ukupne imovine je značajan pokazatelj jer upućuje na to koliko je ostvareno zarade na svaku jedinicu angažovane imovine. On povezuje učinak prethodna dva pokazatelja profitabilnosti: profitnu maržu i koeficijent obrta imovine. Ako se pomnoži koeficijent profitne marže s koeficijentom obrta imovine dobija se koeficijent rentabilnosti imovine. To znači da se svaka promena u ta dva pokazatelja odražava na ostavrenu rentabilnost imovine.

Rentabilnost sopstvenog kapitala je najvažniji pokazatelj profitabilnosti za akcionare, jer se tim pokazateljem meri koliko je ostvareno profita (zarade) na svaku novčanu jedinicu koju je vlasnik investirao. Ovaj pokazatelj govori o tome koliko se preduzeće finansira dugovima. Ako preduzeće zarađuje pozajmljenim (tuđim) kapitalom, više nego što mora za njega plaćati kamate, tada je razlika na raspolaganju i njome se može povećati rentabilnost sopstvenog kapitala. Ako je

[68] Nikolić M. (2002), Ekonomika Preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, str.188

rentabilnost ukupne imovine manja od kamata na tuđi kapital, onda se govori o negativnom efektu finansiranja kroz dugove.

Pokazatelj zarade za raspodelu po akciji je od najveće važnosti za one koji kupuju i prodaju javno akcije na tržištu i manje je bitan za unutrašnji menadžment kompanije. Međutim, menadžment se smatra odgovornim sa aspekta akcionara za stvaranje neto profita koji je zadovoljavajući za njih i zarada po akciji se često koristi za merenje neto profita. Racio zarade po akciji je važan jer on diktira vrednost akcija na tržištu i prikazuje mogućnost kupovine akcija kompanije potencijalnom kupcu.

Pokazatelji dugoročne solventnosti. U ovu grupu spadaju pokazatelji koji trebaju da upozore kada preduzeće loše posluje i ide prema likvidaciji (bankrotu). Najčešće se koriste[69]:

1. Koeficijent zaduženosti na sopstveni kapital,
2. Koeficijent pokrića kamata.

Praksa je pokazala da ti pokazatelji na vreme, čak pet godina unapred,signaliziraju da preduzeće ide u lošem pravcu, u pravcu koji vodi u propast. Opadanje likvidnosti i opadanje profitabilnosti pouzdani su znaci poslovnih poremećaja koji vode preduzeće u propast. To su pokazatelji dugoročne sigurnosti preduzeća i finansijske samostalnosti

Koeficijent zaduženosti na sopstveni kapital upućuje na to kolika je zaduženost preduzećau strukturi kapitala-velika zaduženost povećava rizik preduzeća. Preduzeće mora na vremeda plaća kamate za pozajmljeni kapital i glavnicu kada istekne zajam i to nezavisno od ostvarenih prihoda. Za razliku od tih neodložnih obaveza, dividenda i raspodela profita obavlja se na osnovu odluka Upravnog odbora. Na osnovu ovog pokazatelja možemo videti koliko je preduzeće finansirano dugovima (*leverage*). Što je koeficijent zaduženosti veći, to su fiksne obaveze preduzeća veće, a time je i veći rizik preduzeća (manja finansijska samostalnost).

Koeficijent pokrića kamata je za kreditore pokazatelj stepena sigurnosti da će preduzeće na vreme plaćati kamate. Koeficijent pokrića kamata se smatra zadovoljavajućim ukoliko je kamata pokrivena ostvarenim iznosom bruto profita dva ili više puta tokom godine. Kreditori, vlasnici i menadžment žele da vide ovaj iznos

[69] Nikolić M. (2002), Ekonomika Preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, str.194

racia što je moguće većim. Za kreditore, visoka vrednost ukazuje na smanjenje njihovog rizika i ukazuje da će menadžemnt biti u stanju da izađe u susret svojim redovnim dužničkim obavezama. Vlasnicima, visoka vrednost ovog pokazatelja je takođe poželjna, naročito ukoliko poslovanje ima visoki koeficijent zaduženja. Prema tome, menadžment takođe preferira visoki ovaj racio jer on zadovoljava svaku od ove dve grupe.

Tržišnim pokazateljima se meri vrednost akcije na tržištu u komparaciji sa ostalim akcijama. Osnovna tržišna veličina za investiture je cena akcija, cena po kojoj su kupci spremni platiti akciju odnosno cena po kojoj su prodavci spremni prodati akciju. S toga imamo sledeće pokazatelje[70]:

1. Koeficijent tržišne cene akcije i zarade,
2. Rentabilnost akcije,
3. Tržišni rizik.

Koeficijent tržišne cene akcije i zarade za raspodelu po akciji doživljava stalne promene, jer se obe veličine stalno menjaju. Prednost ovog pokazatelja je što omogućuje poređenje među preduzećima. Ako je koeficijent određenog preduzeća veći u odnosu na ostala preduzeća, investitor očekuje da će profit preduzeća i dalje rasti istim, tj. bržim tempom u odnosu na ostala preduzeća i to stvara pozitivnu sliku preduzeća kod potencijalnih investitora.

Rentabilnost akcije je pokazatelj tekućeg povraćaja investiranih sredstava u akciji u odnosu na tržišnu cenu akcije koja stalno varira. Ovaj pokazatelj predstavlja odnos brojioca i imenioca koji je obrnuto proporcionalan. Jedna kombinacija, koja je odražena kao pad vrednosti ovoga pokazatelja, može biti posledica toga što je menadžment odlučio da ne poveća dividende ili čak da ih smanji, jer se odlučio zadržati veći deo profita za ulaganje u razvoj. Tržište će verovatno proceniti da je to poslovna odluka na osnovu koje se očekije povećani profit u budućnosti pa će povećati cene akcija.

Tržišni rizik je pokazatelj kojim se analitičari mnogo koriste pri ocenjivanju inteziteta promene akcije određenog preduzeća u odnosu na intezitet promene ostalih akcija na tržištu. Tržišni rizik je dobar pokazatelj rizika za investitora (uz pokazatelje uspešnosti poslovanja preduzeća kroz duži period, prirodu poslovanja preduzeća i dr.).

[70] Nikolić M. (2002), Ekonomika Preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, str.223

Pokazatelji operativnosti. U hotelskom preduzeću pokazatelji operativnosti su orjentisani nahranu, piće i smeštajne aktivnosti. Ovi pokazatelji stavljaju u odnos troškove i prihode i korisni su u kontrolne svrhe prilikom poređenja ostvarenih rezultata sa planiranim. Značajne razlike između stvarnih vrednosti pokazatelja i planiranih ciljnih vrednosti mogu uputiti menadžment na preduzimanje daljih analiza i korektivnih akcija.

U okviru sektora „hrane i pića“ uobičajeni su sledeći pokazatelji:

Učešće troškova hrane i pića. Ovaj pokazatelj se izražava kao procenat (učešće) u odgovarajućem prihodu od hrane i pića. Procenat troškova se može uporediti sa standardnim ili unapred definisanim procentom troškova u planiranom operativnom budžetu. Učešće troškova hrane je ključni pokazatelj u vezi sa poslovima usluge ishrane, gde se porede troškovi prodate hrane sa prihodima od prodaje hrane. Učešće troškova pića je ključni pokazatelj u vezi s poslovima pića. Ovaj racio stavlja u odnos troškove prodaje pića sa prihodima koji su ostvareni od te prodaje. Učešće troškova rada. Troškovi rada uključuju zarade zaposlenih i izražava se kao učešće u prihodu. Troškovi rada uključuju plate, bonuse, poreze na plate, razne olakšice i druge naknade zaposlenim.

U okviru sektora „smeštaja (sobe)“ uobičajeni su sledeći pokazatelji:

1. Prosečno ostvaren prihod od prodaje (izdavanja, iznajmljivanja) soba. Navedeni racio se često naziva i prosečnom cenom sobe odnosno dnevnom cenom. On se dobija kada prihod od iznajmljivanja soba podelimo sa brojem iznajmljenih soba. Ovaj racio se može izračunati na dnevnoj, mesečnoj ili godišnjoj osnovi, tako što se prihod od iznajmljivanja soba deli sa brojem iznajmljenih soba za odgovarajući period
2. Prihod po raspoloživoj sobi. Procenat iskorišćenosti kapaciteta soba hotela i prosečno ostvaren prihod od soba su standardni pokazatelji koji se koriste kako bi se odredila uspešnost poslovanja odeljenja soba.

Na primer, hotel A sa 200 soba ima procenat zauzetosti od 80% i prosečnu dnevnu cenu sobe od 70 €, dok hotel B, takođe sa 200 soba ima prosečnu zauzetost od 70% i prosečnu dnevnu cenu sobe od 85 €. Svi ostali relevantni podaci su im jednaki.

Dakle, koji hotel ima bolji uspeh?

Odgovor na ovo pitanje je teško dati bez poznavanja prihoda po raspoloživoj sobi, koji se izračunava na sledeći način:

$$\frac{ukupni\ prihodi\ od\ soba}{ukupni\ broj\ raspoloživih\ soba}$$

ili

% iskorišćenja kapaciteta • prosečna cena po sobi

Hotel A: (200 x 80% x 70 x 365) / (200 x 365) = 4 088 000 / 73 000 = 56
Hotel B: (200 x 70% x 85 x 365) / (200 x 365) = 4 343 500 / 73 000 = 59,5

ili

Hotel A: 80 % x 70 = 56
Hotel B: 70 % x 85 = 59,5

Za merenje uspeha, prihod po raspoloživoj sobi je daleko bolji od procenta zauzetosti (iskorišćenosti kapaciteta) ili prosečne cene po sobi. Prihod po raspoloživoj sobi ne raste samo kada se povećava prosečna cena po sobi nego i kada se povećava popunjenost (zauzetost, iskorišćenost) kapaciteta. U obrnutom slučaju, moguće je da prihod po raspoloživoj sobi opada kada se smanjuje popunjenost iako je došlo, u međuvremenu, do porasta prosečne cene po sobi. Kada se u istom procentu dogodi da opada popunjenost soba i povećava prosečna cena po sobi, prihod po raspoloživoj sobi će ostati nepromenjen. Ukoliko popunjenost soba opada bržim tempom od rasta prosečnog prihoda po sobi, prihod po raspoloživoj sobi će ostati nepromenjen. Ukoliko, pak iskorišćenost kapaciteta soba opada brže nego što raste prosečni prihod po sobi, prihod po raspoloživoj sobi će opasti. Ako poraste, pak, popunjenost soba i prosečan prihod po sobi, doći će do značajnog porasta prihoda po raspoloživoj sobi.

3. Procenat (faktor) zauzetosti i/ili dvostruke zauzetosti (iskorišćenosti). Procenat (faktor) iskorišćenosti ili zauzetosti soba u literaturi se označava kao višestruka iskorišćenost, ali se ponekad naziva i dvostruka iskorišćenost (broj soba u kojoj borave dva ili više registrovanih gostiju). Ovaj racio se može izračunati na dnevnoj, nedeljnoj, mesečnoj ili godišnjoj osnovi. Procenat (faktor) zauzetosti se računa:

$$\frac{\text{broj zauzetih (popunjenih) soba tokom datog perioda}}{\text{ukupan broj raspoloživih soba tokom datog perioda}}$$

Na primer, ako hotel ima 110 soba i dnevno izda 80 soba, procenat zauzetosti je:

$$80/110 = 72,7\%$$

Dvostruka zauzetost se bazira na izdatim-prodatim sobama, a ne na raspoloživim sobama. Faktor dvostruke zauzetosti je procenat zauzetosti soba od strane više od jedne osobe, tj. faktor popunjenosti dvokrevetnih soba pokazuje sa koliko osoba su sobe u proseku popunjene.

Na primer, ako je 80 soba zauzeto date noći i 20 soba je bilo zazuzeto od strane više od jedne osobe, odnos dvostruke zauzetosti je:

$$\frac{\text{broj soba sa više od jednog gosta dnevno}}{\text{broj soba koje su zauzeli gosti dnevno}} \cdot 100$$

$$20 / 80 = 25\%$$

Dvostuka iskorišćenost se nekad izražava računanjem prosečnog broja gostiju po zauzetoj sobi:

$$\frac{\text{broj gostiju u sobama dnevno}}{\text{broj soba zauzetih od strane gostiju dnevno}}$$

Na primer, ako je 100 gostiju zauzelo 80 soba, odnos dvostruke iskorišćenosti bi bio:

$$100 / 80 = 1,25 \text{ prosečno gostiju po sobi}$$

Dvostuka iskorišćenost je obično veća kod resort hotel (koji uslužuju porodice) nego kod prolaznih hotela (koji uglavnom uslužuju poslovne ljude koji putuju sami).

4. Učešće troškova rada u prihodu. Najveće troškove većine hotelskih preduzeća čine troškovi rada. Troškovi rada uključujuukupne plate i odnos troškova za sva odeljenja i procese rada preduzeća.

Ekonomska analiza obuhvata analizu tri osnovna ekonomska principa, a to su: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

4.4.1 Produktivnost

Produktivnost je bazični ekonomski princip bez čije primene nema uspešnog upravljanja preduzećem, ekonomijom, odnosno privrednim i društvenim razvojem. Produktivnost se različito definiše u zavisnosti od toga šta izražava kao merilo uspešnosti ekonomije. S jedne strane, ekonomski teoretičari polaze od toga da je produktivnost merilo ukupne ekonomske efikasnosti i izražen odnosom:

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{Autputi}}{\text{Inputi}}$$

Inpute čine raspoloživi resursi (rad, kapital, zemljište, materijal, energija, informacije) koji se koriste u proizvodnji i prometu roba i usluga. Autputi su proizvodi i usluge naturalno ili finansijski iskazani na različitim nivoima (pojedinac, preduzeće, sektor, industijska grana, privreda kao celina). S druge strane, postoje teoretičari koji produktivnost tretiraju samo kao produktivnost rada, polazeći od toga da se produktivnošću izražava samo efikasnost tekućeg rada.

Kao takva, produktivnost se uobičajno izražava odnosom:

$$\text{Produktivnost rada} = \frac{\text{Proizvodnja}}{\text{Tekući rad}}$$

U tretiranju produktivnosti kao globalnog pokazatelja efikasnosti korišćenja ukupno raspoloživih resursa, cilj je ostvariti upravljanje ukupnom nacionalnom ekonomijom odnosno ukupnom ekonomijom preduzeća. A kao cilj produktivnosti tekućeg rada zahteva se povećanje potrošnje na nivou nacionalne ekonomije kroz uvećanju proizvodnju proizvoda i usluga i efikasnije korišćenja tekućeg rada. U prvom slučaju, produktivnost pokriva sveukupne ciljeve makro ekonomije ili preduzeća i zahteva upotrebu svih raspoloživih resursa, a u drugom se insistira samo na parcijalnim ciljevima kojima se obezbeđuje povećanje potrošnje[71].

[71] Pokrajčić D. (2002), Ekonomika preduzeća, Čugura print, Beograd, str. 264

4.4.2 Produktivnost rada u ugostiteljstvu

Produktivnost rada u ugostiteljstvu usko je povezana s pitanjem ekonomičnosti rada. Princip produktivnosti zahtava da se uz što manje utrošenog rada ostvari što veća proizvodnja, odnosno realizacija. Produktivnost rada u ugostiteljstvu ja niža od produktivnosti u proizvodnim delatnostima, jer je uticaj mehanizacije na proces rada neznatan, i uglavnom se posao obavlja fizičkim radom (osim u upravi i administraciji). Veoma je važno da se u ugostiteljskom preduzeću ostvari određen stepen produktivnosti na svakom radnom mestu.

Poseban problem u vezi sa produktivnosti u ugostiteljstvu predstavljaju sezonski radnici, što je posledica njihovog položaja u kolektivu, kao i često menjanje zaposlenih u preduzeću.

S problemom produktivnosti vezani su i uslovi rada u određenoj organizaciji. Trebalo bi da se s ostalim merama za povećanje produktivnosti (stručno usavršavanje kadrova, organizacija rada, odgovarajući raspored radnika na adekvatna mesta itd.) stvaraju pogodni uslovi za rad (klimatizovane prostorije, ishrana radnika, raspored odmora i sl.).

Merenje produktivnosti u ugostiteljstvu je veoma složeno, zbog velike heterogenosti poslova i velikog broja različitih proizvoda i usluga koji su rezultat rada.

U hotelijerstvu je moguće za određene grupe radnih mesta primeniti jednu vrstu naturalnog merenja, gde se stavlja u odnos broj ostvarenih usluga s brojem radnika ili određenim radnim vremenom. To je slučaj s radnim mestom recepcije i spratova u hotelima.

Produktivnost hotelskog osoblja često se meri stavljanjem u odnos broja kreveta prema broju radnika. Taj način ne uzima u obzir iskorišćenost kapaciteta, odnosno stvarni rad, već samo pretpostavljeni.[72]

Analiza produktivnosti u ugostiteljstvu vrši se upređivanjem ostvarene i planirane produktivnosti, ili ostvarene produktivnosti u dva različita razdoblja, a zatim između dva preduzeća iste vrste. Za analizu produktivnosti u ugostiteljskim pteduzećima obično se koriste sledeći pokazatelji[73]:

- ukupan prihod po radniku

[72] Stefanović V. (2003), PMF, Niš, str.87
[73] Isto kao predhodno

- dohodak po radniku
- broj ostvarenih usluga po radniku

Svrha analize produktivnodsti je da se utvrdi kretanje produktivnosti u različitim razdobljima i srodnim organizacijama, kao i da se utvrde elementi što utiču na njeno kretanje o određenom razdoblju.

4.4.3 Faktori unapređenja produktivnosti

Svi autori koji se bave problemima produktivnosti veliku pažnju posvećuju faktorima produktivnosti. Pokopenko smatra da se svi faktori produktivnosti mogu svrstati u tri glavne grupe: povezane s poslom, povezane s resursima i povezane sa okruženjem. On takođe kaže da unapređenje produktivnosti ne znači samo raditi stvari bolje, značajnije od toga je raditi prave stvari bolje.

Česta je podela faktora produktivnosti na: eksterne (koji se ne mogu kontrolisati) i interne (koji se mogu kontrolisati).

U izveštaju koji je objavila Međunarodna organizacija rada, Međunarodna konferencija statističara rada utvrdila je 37 različitih faktora koji utiču na produktivnost rada. Sistematizovani su u tri grupe: opšte faktore, tehničko-organizacione faktore i ljudske faktore.

U teoriji finansijskog menadžmenta primećeno je da je najveća šansa za povećanje produktivnosti u znanju u oblasti finansijskog menadžmenta, finansijskog marketinga i finansijskog inžinjeringa, pri čemu se pod produktivnošću podrazumeva efektivnost i efikasnost u obavljanju finansijskog posla sa što manjim obimom angažovanosti sredstava[74].

Finansijski inžinjering se definiše kao set finansijskih usluga usmerenih da olakšaju osnivanje i razvoj preduzeća, uključujući savete, pomoći u procesu finansijskog upravljanja tj. sposobnosti preduzeća da sve dospele obaveze isplaćuje na način i o rokovima koji su utvrđeni ugovorima ili zakonom.

4.4.4 Ekonomičnost

Princip ekonomičnosti zahteva da se određeno poslovanje obavi uz što manje trošenje proizvodnih faktora. Ukoliko se sa manjim utroščima postiže određeni rezultat, utoliko je i uspeh u poslovanju veći. Tom zahtevu bi trebalo

[74] Savićević M. (1992), Menadžerske finansije, Kragujevac, str.122

podrediti svaki rad i trošenje u ugostiteljskom preduzeću, jer je to osnovni ekonomski interes ne samo tog preduzeća već i čitave društvene zajednice. Ekonomičnost se može meriti količinski i vredonosno. Količinsko merenje predstavlja odnos fizički izraženih količina potrošenih faktora proizvodnje prema ostvarenoj količini proizvodnje. Međutim, takvo merenje je veoma otežano, jer se sva trošenja ne mogu izraziti količinski te se u praksi najčešće primenjuju vredonosni pokazatelji ekonomičnosti. Tada se u odnos stavljaju vredonosno izraženi učinci s vredonosno izraženim količinama potrošenih proizvodnih faktora. Ekonomičnost je jednako važna kod trošenja svih faktora proproizvodnje, ali se u ugostiteljstvu posebna važnost pridaje troškovima predmeta rada i radne snage. Ekonomičnost se može postići na više načina, a za ugostiteljstvo su najznačajniji:

- sniženje količine utrošenih faktora radnog procesa
- uštede na nabavnim cenama sredstava za proizvodnju
- povećanje količine proizvedenih i prodanih usluga

4.4.5 Analiza ekonomičnosti

Analiza ekonomičnosti je sagledavanje odnosa između troškova i obima proizvodnje, radi određivanja poslovanja sa najnižim troškovima. Troškovi i obim proizvodnje su međusobno uslovljeni i funkcija troškova pokazuje da troškovi zavise od obima proizvodnje, odnosno

$$T = f(Q)$$

gde su T - troškovi, f – «zavisi od», Q - obim proizvodnje.

Funkcije troškova pokazuju kako se menjaju troškovi u odnosu na promenu količine uloženih inputa i rezultiraju promenu obima proizvodnje, pri čemu promena obima proizvodnje zavisi od i produktivnosti inputa.

Prosečni i marginalni troškovi razlikuju četiri koncepta prosečnih troškova: prosečni fiksni troškovi, prosečni varijabilni troškovi, prosečni ukupni troškovi; i marginalni troškovi.

Prosečni fiksni troškovi (PFT) su ukupni fiksni troškovi podeljeni sa ukupnim obimom proizvodnje, odnosno

$$PFT = \frac{UFT}{Q}$$

Prosečni fiksni troškovi su manji, ukoliko je obim proizvodnje veći. Prosečni fiksni troškovi opadaju, sa porastom obima proizvodnje, jer kada se ukupni fiksni troškovi, koji su konstantni, rasporede na veći broj proizvoda, njihov iznos po jednom proizvodu opada. Pad prosečnih fiksnih troškova, zbog povećanja obima proizvodnje, naziva se degresija fiksnih troškova po jedinici.

Prosečni varijabilni troškovi[75] nazivaju se ukupni varijabilni troškovi po jedinici što pokazuju iznos ukupnih varijabilnih troškova po jednom proizvodu: primer, ako su ukupni varijabilni troškovi UVT = 1000 dinara, a ako je proizvodnja Q = 10 proizvoda, prosečni varijabilni troškovi su 100 dinara.

$$PVT = \frac{UVT}{Q}$$

Prosečni ukupni troškovi (PUT) jednaki su ukupnim troškovima po jedinici proizvoda i izračunavaju se kada se ukupni troškovi podele sa ukupnim proizvodima, odnosno

$$PUT = \frac{UT}{Q}$$

Prosečni ukupni troškovi pokazuju iznos ukupnih troškova po jednom proizvodu.

Pošto su ukupni troškovi jednaki zbiru ukupnih fiksnih i ukupnih varijabilnih troškova, tj. UT = UFT + UVT, i prosečni ukupni troškovi jednaki su zbiru prosečnih fiksnih troškova (PFT) i prosečnih varijabilnih troškova (PVT), odnosno

$$PUT = PFT + PVT$$

Marginalni troškovi su promena ukupnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, ili

$$MT = \frac{\Delta UT}{\Delta Q}$$

[75] Pokrajčić D. (2002), Ekonomika preduzeća, Čugura print, Beograd, str.261

Marginalni troškovi pokazuju koliko košta povećanje obima za pet proizvoda ili koliko može da se uštedi, ako se obim ne poveća za jedan proizvod. Marginalni troškovi mogu da se definišu i kao promena ukupnih varijabilnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, odnosno

$$MT = \frac{\Delta UVT}{\Delta Q}$$

Pošto su, u kratkom roku, ukupni fiksni troškovi konstantni, ukupni troškovi se menjaju samo zbog promene varijabilnih troškova. Stoga je promena ukupnih varijabilnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, podjednako tačan izraz marginalnih troškova, kao i promena ukupnih troškova za jednu jedinicu proizvoda.

Marginalni troškovi su veoma važan koncept za ekonomičnost preduzeća, jer su to troškovi nad kojima preduzeće ima direktnu kontrolu. Marginalni troškovi predstavljaju troškove, koji se mogu uštedeti smanjenjem obima za jednu jedinicu proizvoda, ili obratno, pokazuju dodatne troškove, koji će nastati, ako se obim proizvodnje poveća za jednu jedinicu. Ovu, veoma važnu informaciju ne otkriva ni jedna druga kategorija prosečnih troškova, dakle, ni prosečni fiksni, ni prosečni varijabilni, ni prosečni ukupni troškovi.

*O*ptimalna ekonomičnost postiže se ako su ostvareni najmanji troškovi pribavljanja novčanih sredstava i troškovi korišćenja novčanih sredstava po jedinici pribavljenih novčanih sredstava. Iz navedene relacije vidi se da veličina troškova pribavljanjai korišćenja novčanih sredstava utiče na ekonomičnost finansiranja, ali utiče i na rentabilnost korišćenja sredstava, s obzirom na činjenicu da veći troškovi finansiranja smanjuju rentabilnost preduzeća. Osim toga, da bi se što tačnije dobili troškovi po novčanoj jedinici, trebalo bi kod sredstava koja se obezbeđuju iz vlastitih izvora dodati i tzv. indirektne troškove, odnosno troškove neadekvatnog korišćenja sredstava u vidu izgubljene dobiti koja bi bila ostvarena u slučaju da su sredstva bila uložena izvan preduzeća. U tom slučaju, moguće je odvojeno utvrditi ekonomičnost sopstvenih izvora i ekonomičnost tuđih izvora.

4.4.6 Rentabilnost

Rentabilnost je jedan od osnovnih ekonomskih principa poslovanja, ali ujedno i rezultat tog poslovanja. Princip rentabilnosti zahteva da se ostvari što veći dohodak uz što manje angažovanje sredstava.

Dohodak, kao pokazatelj uspeha, može se posmatrati s gledišta društva i gledišta preduzeća. Tako da se može govoriti o društvenoj i individualnoj rentabilnosti.

S gledišta društva, rentabilno je poslovalo ono preduzeće koje ostvarenim prihodima omogućava obnovu utrošenih sredstava, podmirenje obaveza prema zajednici i formiranju vlastitog dohotka za raspodelu. Deo dohotka koji ostaje za raspodelu preduzeću uzima se obično kao pokazatelj individualne uspešnosti poslovanja, odnosno individualne rentabilnosti.

Na visinu dohotka utiče kretanje prodajnih cena i troškova reprodukcije. Tako da, preduzeća moraju delovati na povećanje rentabilnosti smanjenjem troškova na jednoj, a povećanjem prometa na drugoj strani.

Angažovanje sredstava predstavlja važan faktor rentabilnosti. Rentabilitet se izražavava odnosom dohotka prema uloženim i prema utrošenim sredstvima. Pod uloženim sredstvima smatraju se sva sredstva s kojima preduzeće ulazi u proizvodni proces, a pod utrošenim sredstvima samo ono što je utrošeno u procesu proizvodnje i preneseno na vrednost proizvoda.

Tako da se u ugostiteljstvu kao vrednost utrošenih sredstava javljaju:

utrošeni predmeti rada + troškovi vezani za proizvodnju + amortizacija osnovnih sredstava

Vrednost uloženih sredstava čine:

ukupna osnovna i obrtna sredstva + svi ostali troškovi vezani za proizvodnju

Uticaj sredstava na rentabilnost može se ostvariti racionalnijim raspolaganjem sredstvima i raznim merama koje imaju za cilj povećanje ekonomičnosti sredstava. Pre svega, misli se na racionalnije korišćenje kapaciteta, pribavljanje odgovarajućih sredstava po optimalnim cenama i odgovarajućeg kvaliteta, čuvanje i održavanje sredstava, itd.

4.4.7 Analiza rentabilnosti

Rentabilnost je sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit. Razlikuju se dva pristupa merenja rentabilnosti računovodstveni i ekonomski. Računovodstveni podrazumeva računovodstveni koncept profita i naziva se prinosni metod. Ekonomski se bazira na konceptu ekonomskog profita i naziva se pristup dodatne vrednosti.

Računovodstveni pristup merenja rentabilnosti izračunava se poređenjem ostvarenog profita ili prihoda sa uloženim sredstvima, u zavisnosti od pokazatelja rentabilnosti, koji se izračunava. Podaci o ostvarenom profitu, prihodu i uloženim sredstvima obezbeđuju se iz računovodstvenih izveštaja preduzeća, odnosno iz bilansa stanja i bilansa uspeha.

*Merenje rentabilnosti turističkog preduzeća***.** Pokazatelji rentabilnosti turističkog preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti, i pokazuju da li se uložena sredstava efikasno koriste. Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su[76]:

1. Neto rentabilnost
2. Prinos na ukupna sredstva
3. Prinos na vlasnički kapital
4. Prihod po akciji

Neto rentabilnost izračunava se deljenjem profita, posle oporezivanja, sa prodajom, odnosno

$$\textbf{Neto rentabilnost} = \frac{\textbf{Profit}}{\textbf{Prodaja}}$$

Neto rentabilnost se izražava u procentima i pokazuje prinos od prodaje. Neto rentabilnost pokazuje koliki se profit ostvari na svaki dinar od prodaje. Neto rentabilnost je instrument politike prodaje, zato što pokazuje sposobnost preduzeća da proizvodi i prodaje rentabilne proizvode. Neto rentabilnost je indikator da li su

[76] Čerović S. (2012), Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, str.155

proizvodi prihvaćeni na tržištu, ili ih treba zameniti proizvodima, koji će omogućiti veći prinos od prodaje, i rast neto rentabilnosti. Na osnovu uvida u podatke iz Izveštaja o novčanim tokovima za 2004. godinu (Dokumentacija hotela Moskva) neto rentabilnost u 2004. godini je:

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{6099}{180824} = 0{,}033729$$

Pošto se neto rentabilnost izražava u procentima, dobijene rezultate treba pomnožiti sa 100, pa neto rentabilnost u 2004. godini iznosi 3,4%. Vrednost ovog pokazatelja zavisi od velikog broja faktora, ali standardna vrednost neto rentabilnosti, u tržišnim privredama, iznosi oko 5%. Preduzeća koja politiku prodaje zasnivaju na konceptu veliki promet a mala zarada, imaju neto rentabilnost ispod 5 %. Preduzeća koja ostvaruju neto rentabilnost iznad 5% imaju visoku neto rentabilnost, mada suviše veliki prinos od prodaje može da znači zanemarivanje profita, i interesa vlasnika kapitala.

Prinos na ukupna sredstva izračunava se deljenjem profita, posle oporezivanja, sa ukupnim sredstvima preduzeća.

$$\textbf{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{\textbf{Profit}}{\textbf{Ukupna sredstva}}$$

Prinos na ukupna sredstva izražava se u procentima, i predstavlja najšire merilo rentabiliteta preduzeća, zato što pokazuje prinos, i vlasnika i kreditora, na ukupno uložena sredstava, tj. na sredstva koja su obezbedili i vlasnici i kreditori. Prinos na ukupna sredstva dovodi u odnos profit, koji stoji na raspolaganju za raspodelu vlasnicima i kreditorima, sa ukupnim sredstvima, i izražava prinos na knjigovodstvenu vrednost ukupnih sredstava.

Na osnovu podataka iz bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovim hotela Moskva, prinos na ukupna sredstva u 2004. godini je:

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{6099}{467393} = 0{,}013049$$

Kada se dobijeni rezultati pomnože sa 100, prinos na ukupna sredstva u 2004. godini iznosi 1,3%. Vrednost ovog pokazatelja, koji izražava efikasnost korišćenja ukupno uloženih sredstava (vlasnički kapital dug), bez obzira na izvor, zavisi od velikog broja faktora, i razlikuje se od preduzeća do preduzeća.

Prinos na vlasnički kapital je odnos između profita, posle oporezivanja, i vlasničkog, ili akcionarskog, kapitala i izražava prinos na knjigovodstvenu vrednost vlasničkog kapitala preduzeća. Vlasnički kapital sastoji se od običnih akcija, dodatno uplaćenog kapitala i zadržanog profita. Prinos na vlasnički kapital je količnik između profita, posle oporezivanja, i vlasničkog kapitala, odnosno

$$\textbf{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{\textbf{Profit}}{\textbf{Vlasnički kapital}}$$

Prinos na vlasnički kapital pokazuje prinos, koji su ostvarili vlasnici na uloženi kapital. Prinos na vlasnički kapital je jedan od osnovnih merila rentabiliteta, i efikasnosti upotrebe uloženog kapitala iz ugla vlasnika preduzeća. Na osnovu podataka iz bilansa uspeha i izveštaja o novačanim tokovima, prinos na vlasnički kapital u 2004. godini je:

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{6099}{463637} = 0{,}013155$$

Prihod po akciji je najznačajniji pokazatelj poslovanja za vlasnike. Izračunava se kada se profit, posle oporezivanja, podeli sa prosečnim brojem emitovanih akcija preduzeća, odnosno

$$\textbf{Prihod po akciji} = \frac{\textbf{Profit}}{\textbf{Prosečan broj emitovanih akcija}}$$

Na osnovu podataka ne možemo izračunati prihod po akcijama jer navedeno hotelsko preduzeće nije emitovalo akcije ali ako bi pretpostavili da je preduzeće emitovalo u 2004 godini 500 akcija u 2005 godini 600 akcija onda bi se prihod po akciji, u 2004. godini, izračunavao na sledeći način:

$$\text{Prihod po akciji} = \frac{6099}{(500+600):2} = 11{,}089091$$

Prihod po akciji se izražava kao novčani, odnosno dinarski iznos po akciji, i razlikuje se od preduzeća do preduzeća, jer zavisi od rentabilnosti.

Tabela 32 Analiza rentabilnosti Hotela „Moskva" od 2004.-2007. godine

ANALIZA RENTABILNOSTI	2004	2005	2006	2007
Neto rentabilnost	3,4%	5,5%	15,9%	13,2%
Prinos na ukupna sredstva	1,3%	2,5%	4,9%	4,3%
Prinos na vlasnički kapital	1,3%	2,6%	5%	4,4%
Prihod po akciji	**-**	-	-	-

Izvor: Dokumentacja hotela Moskva

Na osnovu podataka iz predhodnih tabela, analizirajući 4 godine u kojima je hotel poslovao sa dobitkom, možemo zaključiti da je hotelsko preduzeće najveću rentabilnost ostvarila u 2006. godini. Rentabilno poslovanje je jedan od preduslova opstanka preduzeća na dugi rok.

*O*ptimalna rentabilnost postiže se ako su sva pribavljena novčana sredstva uložena tako da se ostvaruje maksimalno moguća stopa rentabilnosti, a da to istovremeno ne dovodi do nelikvidnosti i nestabilnosti, već stvara uslove za optimalan razvoj preduzeća.

Iz navedene relacije proizlazi da svako odstupanje od navedenog odnosa znači odstupanje od optimalne rentabilnosti finansiranja i pokazuje ili neiskorišćenost sredstava ili nerentabilno ulaganje. S toga, važna pretpostavka postizanja optimalnog finansiranja sa aspekta rentabilnosti jeste postizanje optimalnog finansiranja sa aspekta likvidnosti i ekonomičnosti. Generalno gledano, optimalna kombinacija finansiranja postiže se samo ako su postignuti optimalni rezultati za sva tri navedena aspekta: likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. To znači, da nepostizanje optimuma u pogledu bilo kojeg navedenog aspekta predstavlja u stvari odstupanje od optimalne kombinacije finansiranja preduzeća.

Izbor optimalne kombinacije finansiranja preduzeća veoma složen i odgovoran zadatak. Iz tih razloga, u teoriji i praksi još uvek ne postoji jedna univerzalna kombinacija finansiranja koja bi odgovarala svim privrednim subjektima u svim situacijama. Isto tako, ne postoji ni metodologija sa kojom bi se tačno kvantifikovale sve determinante optimalne kombinacije finansiranja. Pritom treba napomenuti, da turistička i hotelijerska preduzeća poseduju niz specifičnosti u svom poslovanju, kako po sezonskim oscilacijama (zimski i letnji turizam), tako i po

lokacijama na kojima posluju (turistički, banjski, rekreativni i drugi centri) i drugim posebnostima.

4.5 Merenje performansi hotelskog poslovanja

Menadžeri hotela, operatori, investitori i analitičari tipično danas koriste Revpar kao bazu za merenje i analizu performansi svog hotela. Ova naširoko korišćenja metoda odražava prihod od prodaje soba na bazi prodatih soba (per room basis), čime se meri uspeh ili neuspeh upravljanja hotelskim kapacitetima.

Hotelijeri imaju za cilj da maksimiziraju Revpar putem kompromisa između popunjenosti i prosečne cene sobe. Prihod od prodaje soba čini veliki deo ukupnih prihoda hotela. Po pravilu, hoteli koji nude kompletne usluge sa tri do pet zvezdica 50-65% svojih prihoda ostvaruju od prodaje soba. Garni hoteli sa ograničenim dodatnim sadržajem ostvaruju 90% prihoda od prodaje soba.

Dok je Revpar jedna od najzastupljenijih i korišćenih metoda za merenje performansi u hotelskoj industriji, pruža uvid u opšte tržišne trendove i neke indikacije prihoda, postoje neke zamke kojih treba biti svestan ukoliko se analiziraju performanse hotelkog poslovanja zasnovane isključivo na revpar-u.

Prikazaćemo najveće mane Revpar-a i ukazati na prednosti upotrebe dopunske mere za merenje performansi Goppar. Revpar, ili prihod po raspoloživoj sobi, se izračunava tako što se prihod od prodaje soba (nakon popusta i taksi, neto) podeli sa ukupnim brojem raspoloživih soba ili tako što što se prosečna dnevna cena sobe (ADR) pomnoži sa popunjenošću.[77]

Zamke RevPar-a:

Mix prihoda: U nekim slučajevima prihod od prodaje soba čini svega 50-55% ukupnih prihoda hotela. Ovo uključuje hotele koji raspolažu sa velikim brojem dodatnih sadržaja (restoran, konferencije...). U ovom slučaju RevPar bi odražavao samo deo performansi prihoda hotela, zanemarujući sve druge inkrementalne prihode hotela. Ovo bi rezultiralo netačnom analizom pri upoređivanju hotelskih performansi.

[77] Čerović S. (2012), Ekonomsko-finansijsk analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, str.204

Na primer, hotel X ima ADR od 70€, 70% popunjenost i 100 soba. Ostali prihodi hotela X (restoran...) iznose 500.000€. Sa druge strane, predpostavimo da hotel Y ima isti broj soba i ADR kao hotel X ali popunjenost od 60% i ostale prihode 1.000.000€. Dok je RevPAR od hotela X od prilike za 15% veći nego kod hotela Y (49€ nasuprot 42€), hotel Y ima veće ukupne prihode od hotela X (2.28 miliona € za hotel X i 2.5 miliona za hotel Y). Ako dva hotela imaju slične direktne troškove (recimo 35% od prihoda) i iste operativne troškove, hotel Y bi zarađivao više novca od hotela X, bez obzira što ima slabiji RevPAR.

Veličina: RevPAR nastoji da penalizuje velike hotele u poređenju sa manjim hotelom. Zdrav razum predlaže da je često jednostavnije postići visoku popunjenost u hotelu sa 100 soba nego u hotelu sa 200 soba, naročito kad postoje periodi visoke i niske popunjenosti i oscilacije između radnih dana i vikenda. Shodno tome, prihod po raspoloživoj sobi velikog hotela verovatno će biti niži nego kod manjeg hotela, uzimajući u obzir slične situacije na tržištu. Zbog toga, hotelijeri i potencijalni investitori treba da uzmu u obzir veličinu hotela pri upoređivanju performansi RevPAR-a datog hotela sa drugim hotelom. Nije neverovatno da zbog ekonomije obima i inkrementalnih prihoda veći hotel ima zdravije finansijske performanse od manjeg hotela sa višim RevPAR-om. Na kraju krajeva hotelijeri ne nose RevPAR ili procente u banku!

Vrednosne implikacije: Vrednost hotela se tipično zasniva na slobodnim novčanim tokovima pre nego na ukupnim prihodima. Dok je RevPAR na neki način povezan sa vrednošću hotela, nije nužno adekvatno povezana sa vrednošću kapitalizacije prihoda hotelske imovine. Međutim, možemo reći da su promene u vrednosti hotela često veoma povezane sa promenama u RevPAR-u (odražavaju elastičan odnos).

GOPPAR

Bruto operativni profit po raspoloživoj sobi, definiše se tako što se Bruto operativni profit podeli sa raspoloživim sobama, de je GOP (Bruto operativni profit) jednak ukupnim prihodima umanjenim za sve troškove.

Dok GOPPAR ne ukazuje na mix prihoda hotela, i zbog toga ne pruža tačnu procenu prihoda po sobama, on pruža jasne indikacije o profitnom potencijalu

hotela. GOPPAR može u većini slučajeva da bolje odrazi profitabilnost, efikasnost menadžmenta i osnovnu vrednost hotela u celini.

Prednosti GOPPAR-a

Mix Prihoda: Pošto GOPPAR odražava osnove operativnog profita hotela, on pruža jasnije indikacije ukupnih performansi ili potencijala slobodnih novčanih tokova hotela. Hotelske kompanije, investitori, procenitelji i razvojni timovi mogu proceniti performanse menadžmenta hotela zasnovane ne samo na prihodima od soba nego i na ukupnim prihodima i operativnoj efikasnosti (per unit basis).

Veličina: GOPPAR obuhvata sve operativne troškove, većina uključuje kako fiksne tako i varijabilne troškove. Fiksni troškovi su uglavnom povezani sa veličinom i zahtevima hotela, dok su varijabilni troškovi povezani sa obimom poslovanja hotela. Dok će veći hoteli nesumljivo imati veće operativne troškove od manjih hotela , uzimajući u obzir slične uslove na tržištu, manji hotel će verovatnije imati veće troškove na bazi raspoložive sobe (zbog ekonomije veličine većeg hotela). Na primer, ako hotel sa 400 soba ima troškove za struju u iznosu od 175.000€ godišnje (437€ po sobi), hotel sa 200 soba u istom gradu po pravilu bi imao troškove od 100.000€ (500€). GOPPAR pruža odličan način za merenje performanse hotela, bez obzira na veličinu objekta. Dok manji hotel može ponekad da ima korist od višeg RevPAR-a (jer je efikasniji u optimizovanju popunjenosti i cene soba) njegovi operativni troškovi **po sobi** će najverovatnije biti viši nego kod većeg hotela.

Vrednosne implikacije: Vrednost hotela se zasniva na slobodnim novčanim tokovima ili EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation). GOPPAR ima veću i pouzdaniju povezanost sa vednošću hotela nego RevPAR. Sprovedena je analiza linearne regresije vrednosti hotela po sobi, RevPAR i GOPPAR. Na nesumičnom primeru 30 (profitabilnih) hotela analiza ukazuje na to da na bazi **po sobi,** GOPPAR ima direktnu vezu sa 85-90% sa vrednošću hotela, dok RevPAR ima vezu sa od prilike 70-75% sa vrednošću hotela. GOPPAR predstavlja pouzdaniji način za procenu vrednosti hotela u poređenju sa RevPAR-om, i trebalo bi da se koristi kao pouzdaniji način za brzu analizu investicije. Visoki RevPAR ne mora nužno da ukazuje na visoku vrednost, dok je visoki GOPPAR pouzdaniji pokazatelj vrednosti imovine.

Treba naglasiti da je GOPPAR veoma osetljiv na bilo koje oscilacije u RevPAR-u. Profitne granice na odeljenju soba (rooms department) su mnogo više nego na bilo kojem odeljenju koje generiše prihod. Zbog toga, male promene u RevPAR-u mogu imati značajne efekte na GOPPAR i tako i na osnovnu vrednost hotela.

RevPAR ukazuje na performanse hotela u pogledu menadžmenta kapaciteta (soba) i pruža uvid u neke osnovne tržišne trendove, međutim ne pruža nikakve indikacije o troškovima hotela samim tim ni koliko para hotel zarađuje ili bi mogao da zarađuje. Sa druge strane GOPPAR pruža dublje indikacije o profitabilnosti hotela uzimajući u obzir menadžment kontrole i efikasnosti, i eliminišući do izvesne mere potencialnu prednost manjeg hotela. Pored toga, GOPPAR pruža robusnije merenje performanse, pogotovo kada poredimo finansijske performanse hotela različitih veličina ili sa različitih tržišta. Dalje, GOPPAR bolju povezanost sa suštinom i osnovnom vrednošću hotela. Korišćenje GOPPAR kao dodatka RevPAR-u za merenje performansi hotela bi omogućilo robusniju bazu za procenu ulaganja u hotel nego oslanjati se isključivo na RevPAR.

Tabela br.33 Zauzeće i prihodi od prodaje soba hotela Moskva 2009-2011.god.

HOTEL MOSKVA	No. of Rooms	Occ %	Rooms to sell	Sold Rooms	Available Rooms	Rooms Revenue
2009	99	47,00%	36.135	16.983	19.152	203.965.000
2010	99	50,15%	36.135	18.122	18.013	235.014.000
2011	99	49,81%	36.135	17.999	18.136	298.081.000

Izvor: Od strane autora

Tabela br.33 REVPAR I GOPPAR hotela Moskva

ADR	REVPAR	Ukupni troškovi	GOP	GOPPAR
12.010	5.645	273.378.000	-69.413.000	-1.920,94
12.969	6.504	259.242.000	-24.228.000	-670,49
16.561	8.249	302.126.000	-4.045.000	-111,94

Izvor: Od strane autora

RevPAR konverzija u GOPPAR je visoka (skoro odnos 1:1), tako da mala oscilacija u RevPAR-u bi mogla da izazove još veći efekat na GOPPAR. Zbog toga, analitičari ne bi trebali da se oslone samo na jedan način mera prilikom analiziranja hotela, i trebali bi da koriste GOPPAR kao dopunu za RevPAR.

5 CILJEVI POSLOVANJA HOTELA MOSKVA

Hotel Moskva, godinama čini jednu od vodećih ponuda tržišta Beograda u segmentu hotela četvrte kategorije, na jednoj od najboljih lokacija, koja pokriva sve važne tačke ovog grada i što je najvažnije, veoma laka dostupnost važnim saobraćajnicama.

Veoma je uočljivo da se u poslednje vreme otvaraju ili renoviraju mnogi objekti slične ili iste kategorije na potezu od Kalemegdana do hrama Svetog Save (hoteli Squer Nine, Bah, Crystal, Life Design, Zira, Nevski) a renovirani u poslednjih par godina hoteli (Balkan, Excelsior i drugi) i da u segmentu druge kategorije centralnogradskih hotela postoji jaka konkurencija.

Ipak, mora se priznati da sam hotel ima određene prednosti u odnosu na ostale objekte, zahvaljujući savršenoj lokaciji, velikom broju smeštajnih kapaciteta, raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta, veći broj ugostiteljskih sadržaja (restoran, klub, kuhinje, velika letnja bašta, poslastičarnica, kafe, bistro), parking, najam vozila, taxi usluge, razgledanje Beograda uz turističkog vodiča...

Uz malo truda, volje, rada, moguće je ostvariti još veći broj noćenja, upošljavanje drugih ponuda hotela osim smeštajne, i još bolje pozicionirati se na mapi turističke ponude grada Beograda.

Pre svega je potrebno prepoznati ciljne grupe, prilagoditi uslugu i cenu te usluge ciljnoj grupi i sa relativno konkurentskim cenama polako preuzimati primat najposećenijeg centralnogradskoh hotela. Pored toga, potrebno je steći poverenje klijenata, doći do novih i ubediti ih da je hotel Moskva na turističkoj mapi Beograda, sa veoma kvalitetnim proizvodom i odličnom ponudom koja će biti konkurentna.

Prateći potrebe, potrebno je definisati i postaviti ciljeve, koji bi ostvarili promet, a samim tim i uspešan rezultat u finansijkom smislu:

Prepoznatljivost i stvaranje svesti kod klijenata. Hotel Moskav treba pomoću niza promotivnih, marketinških i prodajnih aktivnosti da privuče pažnju tržišta i potencijalnih klijenata, nakon čega bi stekao zavidan broj korisnika. Kvalitetnom uslugom, dobrom ponudom i pristupačnom, ali rentabilnom cenom smeštaja cilj je se zadovolje potrebe korisnika, vrlo često iznad njihovih očekivanja, što će neminovno dovesti do još jednog veoma važnog vida promovisanja, do

preporuke „od usta do usta“, što je najbolji vid promovisanja za ovu vrstu posla. Samim tim će se i ciljna grupa klijenata proširiti i moći ćemo vrlo konkuretno da se pojavimo na tržištu.

Unapredjenje sadržaja u skladu sa potrebama korisnika. Najznačajniji deo razvoja sadržaja hotela, sa strane povećanja prihoda, biće pored prodaje soba, i usluge hotelskog restorana i konferencijeskih sala. Sa druge strane potrebno je da se sagledaju savremene potrebe korisnika naših usluga i na osnovu toga da se unaprede postojeći sadržaji. Nivo usluge na svim nivoima se mora podići, postaviti standarde rada i rad prilagoditi potrebama klijenata.

Raznovrsnost ponude. Potrebno je definisati ciljne grupe, a potom, definisati ponude za sve segmente i podsegmente definisanih ciljnih grupa. Koristeći promotivne cene u periodu slabijeg zauzeća, kao i korekcije u vreme veće potražnje hotelskih kapaciteta, biti vrlo fleksibilan i u svakom trenutku maksimalno popunjavati kapacitete. Sa druge strane, veći akcenat treba posvetiti organizovanim grupama, agencijama, jer one mogu obezbediti značajan broj noćenja, a samim tim i povećati naš ukupan prihod. Ovakvom raznovrsnom ponudom, hotel bi obezbedio kontinuitet poslovanja u svim sezonama. Pored smeštaja, važan činilac je i sektor Hrane i Pića, koji će svojim raznovrsnim sadržajima i ponudom zadovoljiti potrebe ne samo gostiju hotela, već i posetilaca koji će biti konzumenti samo ove hotelske ponude. Hotel Moskva je konkurentan jer pored klasičnih hotelskih ponuda, nudi i dodatne usluge kao što mogu biti ketering usluge, organizovanje proslava (venčanja, godišnjice, promocije, mature...). Konferencijski prostor hotela je idealan za sve vrste poslovnih okupljanja.

Postizanje višeg nivoa kvaliteta usluge. Ovo je preduslov za ostvarivanje bilo kojeg od navedenih ciljeva. Hotel Moskva treba da zadovolji svoje goste kvalitetom usluge i time pridobije poverenje svojih gostiju, ali i kvalitetnom odnosu prema kompanijama i agencijama sa kojima sarađuje i dobavljačima i na taj način će se kroz višestruko delovanje podići nivo usluge u svim segmentima.

Postizanje pozitivnog operativnog poslovnog rezultata. Poslovni rezultati hotela mora imati trend značajnog poboljšanja iz meseca u mesec, tempom rasta znatno iznad onog koji ima konkurencija. Uz povećanje nivoa prihoda ali pre svega striktnu kontrolu troškova, profitabilnost operacije moralo bi da omogući pozitivno poslovanje, a kasnije i ostvarivanje značajnijeg profita.

Osnovni cilj je da hotel uz pomoć pažljivo odabranih i koncipiranog sadržaja i ponude, zadovolji osnovne potrebe gostiju u hotelu gradskog i poslovnog tipa, lociranom u najužem delu grada. Iz gore pomenutih planova razvoja turizma grada Beograda, lako se možemo pozicionirati i odabrati više ciljnih grupa. U širem smislu cilj treba shvatiti kao maksimalnu posvećenost gostu, i želju da se gost oseća opušteno, udobno i sigurno, a sve ovo uz profesionalni odnos i individualni pristup svakom pojedincu.

U hotelu treba da se izdvajaju kao nosioci posla dva profitna centra, Sektor Soba i Sektor Hrabe i Pića, sa naznakom da sektor Soba mora biti najznačajniji nosilac posla, ali usko povezan i oslonjen na odeljenje Hrane i Pića. Kao takvi, moraju obezbediti kvalitetan i produktivan rad, na osnovu kojeg će se uvećati ukupan prihod hotela. Kvalitetan odabir zaposlenih, obuka i kvalitetan menadžent, osnova su za uspešno poslovanje. Najviše se treba baviti ovom tematikom, jer je primarna potreba postizanja ovakvog rezultata i ono što se pojavljuje kao činjenica jeste povećati promet u svim profitnim centrima, ali i uticati na smanjenje ukupnih troškova, odnosno staviti troškove pod kontrolu.

Hotel Moskva pored postojećih grupa mora i dalje raditi na povećanju organizovanih grupa, svih segmenata, od složenijih, kongresnih, manifestacionih i slično, do onih jednostavnijih i manje platežno sposobnih. Sa svojim kapacitetima i ponudom, hoteli Moskva može da zadovolji širok spektar organizovanih grupa koje dolaze u Beograd. Iz tog razloga treba pre svega definisati, prepoznati ih i naravno raditi na njihovoj animaciji ovog tržišta.

Dva najvažnija segmenta gostiju koji su ciljni i do kojih treba dopreti, su organizovane poslovne grupe i organizovane turističke grupe. Individualni segment će se takođe povećati, uz kvalitetniju ponudu, ali njih najlakše možemo napasti preko globalnih rezervacionih sistema kao i uz ostvarivanje takozvanizih koorporativnih ugovora sa firmama, kompanijama iz Beograda, ali i okoline, pre svega sa ove strane reke Save.

Grupe: organizovane grupe, kompanije ili agencije koje dolaze u Beograd, iz velikog broja razloga, sajmova, sportskih manifestacija, organizovanih seminara, kongresa, poslovnih sastanaka, obuka zaposlenih ili menadžmenta, prezentacije i slično, koristiće hotel Moskvu zbog njegove lokacije, dobre ponude i povoljnih smeštajnih uslova. Ne treba zanemariti i broj grupa koji će dolaziti i iz turističkih

razloga, koji su najzestupljeniji u periodima oko nove godine, koncerata velikih svetskih imena, sportskih takmičenja, EXIT-a i slično.

U tom smislu, naš idealni kupac su dobrostojeće firme, faramceutske kuće, banke, turističke agencije, vladine i nevladine organizacije, sportska društva i savezi, koje za cilj imaju smeštaj u samom centru grada zbog blizine svih relevatnih kulturno, sportskih, poslovnih i putnih činilaca. One tačno znaju šta traže, šta im treba, dobro su organizovane i pune iskustava kada su ovakve stvari u pitanju. To iskustvo su sticali ne samo u domaćim elitnim hotelima, već i u inostranstvu. Nije im problem da plate, ali za svoj novac žele da dobiju kvalitet indentičan onom koji mogu dobiti u daleko skupljim hotelima ili objektima ovakve namene. Žele visoki profesionalizam, pogodnosti kako pri pravljenju rezervacija, tako i u vezi plaćanja, mir, mogućnost neometanog rada, potpunu tehničku i ljudsku podršku i vrlo lako i bez ustručavanja reaguju ukoliko misle da ne dobijaju ono što je dogovoreno. Obzirom da dobro plaćaju vrlo stručno i često će komentarisati, sugerisati i predlagati određena rešenja, koja će se ponekad kositi sa politikom kuće, pa utoliko više voditi računa i podići sadašnji nivo rada sa grupama na najviši nivo. Za nas ovo je veoma važan, verovatno i najvažniji, segment tržišta jer olakšava operaciju, veoma smanjuje troškove rada, a prihodi su značajnije veći nego kada su u pitanju individualni gosti, jer organizovane grupe mogu koristiti i ostale naše usluge, kao što su restorani, sale, i drugo. Da bi se povećao prihod od grupa, neophodno je skenirati i istražiti tržište, definisati njihove potrebe, a nakon toga i »napasti« to isto tržište sa proivodom koji upravo njima treba i koji je njima namenjen. Ono što hotel Moskvu izdvaja od ostale konkurentske ponude centralnogradskih hotela, pored velikih smeštajnih kapaciteta su i veliki broj sala za konferencije, sastanke, prezentacije i seminare, veoma dobro komcipirane, ali i povezani sa svim drugim segmentima hotela. Banket ponuda jedan od nosilaca poslovanja, pre svega sektora Hrane i Pića i kao takvog ga moramo posmatrati i unaprediti poslovanja ovog dela.

U početku, potrebno je napraviti plan proizvoda po segmentima tržišta, sagledati gradske ponude ostalih hotela i truditi se da naša ponuda bude kompletnija, kvalitetnija ali i povoljnija, kako bi se pridobilo njihovo poverenje. Takođe, formiranje cena će zavisiti i od broja ostvarenog ili predviđenog broja noćenja, ali i od veličine firme i mogućnošću takvih firmi da nas preporuče drugima iz njihove branše. Druga bitna stavka je da se ovakvim klijentima daju određene

beneficije plaćanja, pa sa velikim i jakim firmama treba napraviti ugovore o nekoj vrsti Kreditnih linija, što bi i nama ali pre svega klijentima omogućilo lakše plaćanje i prihvatanje grupa u kratkim rokovima.

***Individualci*:** Potencijalni korisnik je strani, poslovan čovek koji želi da dobije profesionalnu uslugu u cilju rada ili odmora. On takođe tačno zna šta hoće, spreman je da plati, poznaje druge hotele, ponude u zemlji ali i inostranstvu. Starosne je dobi od 35 do 55 godina, radi u dobrostojećim privatnim ili stranim firmama i predstavništvima. Živi i radi u gradu, često putuje u inostranstvo, ima više ili visoko obrazovanje. Nije pomodar, uživa u pravim vrednostima, a samim tim je i kritičan ukoliko ne ispunjavamo njegova očekivanja. Naš idealan kupac se potpuno uklapa u profil gosta koji posećuje Beograd i o tome smo već govorili u prethodnom delu. Naš cilj zato treba biti da ostvarimo njegova očekivanja ili ih čak i prevaziđemo, da bi on postao lojalan i pravi naš promoter, vraćao nam se i što je najvažnije dovodio sa sobom još gostiju.

Zbog različitosti podgrupa segmenta individulanog gosta, njihovih potreba i navika, kao i jasno definisanih termina kada ovi gosti dolaze, potrebno je potencirati pakete različitog tipa gde bismo bolje istakli sve prednosti, a pre svega bolje iskoristili sve sadržaje hotela i popunjavali prazne i nepopularne termine. Treba da se ponudi ono što drugi hoteli nemaju, fleksibilnost i ideje, prilagodljivost, viziju i šarm koje treba da budu odlike hotela, a to mora biti i sastavni deo rada i razmišljanja kompletnog menadžmenta hotela. Svojom ponudom, akcijama i inicijativom, cilj je biti lider u okruženju kada su hoteli ovog tipa u pitanju, a svojom uslugom, nadomestiti sve eventualne nedostatke Cilj je da gosti osete gostoprimstvo, toplinu, srdačnost i profesionalnost kod svih zaposlenih hotela, a zaposleni u odeljenjima koja su u kontaktu sa gostima moraju biti nosioci ove uloge. Iz tog razloga nastaviti sa dobrim iskustvom promotivnih paketa, kao i osmisliti još neki privlačan način da se gosti privuku gde se pre svega misli na akcije pogodnosti za određene ciljne grupe (npr. mladi, niskobudžetni gosti, bolesnici, mladenci i sl).

Da bi uspeli da potencijalne klijente privolimo, bez obzira da li pripadaju segmentu grupa ili individualcima, kao i da postojeće zadržimo, potrebno je u budućnosti napraviti program lojalnosti, kojim bi na pravi način, usmerenim akcijama ka ciljnoj grupi, mogli da obezbedimo stalnu klijentelu, a samim tim i redovni prihod. Program lojalnosti bi se bazirao na onaj deo klijentele koji koristi

sve sadžaje hotela. Program lojalnosti zamišljen da kroz niz pogodnosti, prioriteta i posebnog statusa motivisao goste da dolaze, da se vraćaju, ali i da nas besplatno marketinški predstavljaju svojim prijateljima, poslovnim partnerima i saradnicima, što je najbolji način da stvorimo svoj brend, a po principima (brand contact) modernog shvatanja turizma i marketinga.

Gosti koji bi ušli u program lojalnosti moraju imati tretman VIP gosta. Članstvo bi bilo besplatno i gostima bi se nudile kartice, na osnovu kojih bi se indentifikovali da su u programu. Kartice se izdaju na godišnjem nivou i važe samo za tekuću, odnosno jednu godinu. Kartice izdaje direktor hotela, na osnovu prijava i sugestija svojih i spoljnih saradnika.

Članstvo kasnije može da se kategorizuje na tri tipa članstva, a samim tim i kartica, koje bi se delile po raznim merilima ili vrednostima (važnosti osobe koja je nosilac iste, po prihodu koji nam donosi i po obimu posla koji može ili nam već donosi).

Te kartice bi omogućavale da imaju pogodnosti kod pravljenja rezervacija, ali i pogodnosti plaćanja svih naših usluga, a ne samo smeštajnih i tu pre svega na restoranske usluge, zakupe i slično.

Kako bi se mogle pratiti tendencije i kretanja u okviru poslovanja, potrebno je napraviti sistem praćenja, koji u zavisnosti od potreba menadžmenta, mora biti jasan i precizan i pratiti samo one parametre koji su označeni kao ključni ciljevi i zadaci koje se pred menadžment postave. Takođe, svako od menadžera u hijerarhiji poslovanja bi morao da prati realizaciju svojih planova, kako u prometu, tako i u rashodima svojih odeljenja.

5.1 Načini promocije i prodaje

Osnovni nosilac informativnih i promotivnih aktivnosti na nivou Grada Beograda je Turistička organizacija Beograda (TOB) kao javna služba Grada Beograda osnovana sa zadatkom da prezentuje, razvija i promoviše turističke vrednosti srpske prestonice delujući u skladu sa odredbama Zakona o turizmu Republike Srbije.

Ostali učesnici u promociji Beograda kao turističke destinacije su Turistička organizacija Srbije (TOS), Privredna komora Beograda, kao i određen broj strukovnih asocijacija.

Da bi se hotel uspešno prodavao, mora koristiti usluge TOS i TOB-a, ali i individualno, preko promocija, internet prezentacija i brend contacta. Preko kanala distribucije dolaziti do potencijalnih koristika. Neophodno je što pre ostvariti jake veze i kontakte sa TOB-om i podržati ih u velikom broju akcija koje organizuju tokom godine, kroz niže cene smeštaja za njihove potrebe ili goste, a za uzvrat tražiti da nam popunjavaju kapacitetete. Tu se pre svega misli na velike tiurističke manifestacije, kao što su FEST, BEMUS, BEER FEST, KARNEVAL BRODOVA, SAJAM TURIZMA i mnoge druge manifestacije, putem kojih bi se popunjavali smeštajni kapaciteti hotela Moskva. Kada se govori o samoj promociji hotela, nepotrebno je samostalno učešće na sajmovima, a naravno ni na sajmovima u inostranstvu. Takve promocije generalno ne obezbeđuju nove poslove, pa s toga birati drugačije promocije. Jedna od takvih modernih načina promocije, jeste i moderan, atraktivan sajt na kome će se naći svi relevantni podaci za goste, veliki izbor sadržaja, kao i privlačnost za veliki broj različitih ciljnih grupa.

Organizatori putovanja

Programi kratkog boravka (*city break*) u Beogradu namenjeni domaćem tržištu gotovo da se i ne nalaze se u ponudi domaćih organizatora putovanja, osim organizatora putovanja koji su specijalizovani za đački turizam. Jedan broj agencija domaćim i stranim posetiocima Beograda nudi redovne turističke obilaske Beograda sa vodičem (npr. *Glob Metropoliten Tours*, *Magelan Corporation*).

Međutim, kada je u pitanju ponuda kratkih odmora namenjena inostranim posetiocima, Beograd se nalazi u programima dvadesetak domaćih organizatora putovanja (*Glob Metropoliten*, *Magelan Corporation*, *Panacomp*, *Eurojet*, *Argus Tours*, *Vekol Tours* itd.). Organizatori putovanja iz Srbije sarađuju sa organizatorima putovanja iz evropskih zemalja i sa drugih tržišta, tako da se Beograd, kao city break destinacija i destinacija koja se posećuje u okviru kružnih putovanja po zemljama regiona, nalazi trenutno u nizu programa inostranih organizatora putovanja (ukupno preko četrdeset organizatora putovanja iz Velike Britanije, Italije, Francuske, Nemačke, Hong Konga, kao što su npr. *Regent Holidays*, *Holiday Options*, *Abercrombie & Kent*, *TUI France*, *Kuoni Hong Kong* i sl.). Interesovanje stranih organizatora putovanja za Beograd kao turističku destinaciju je u porastu.

Beograd se, kao kongresna destinacija na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, nalazi u ponudi domaćih organizatora kongresnih putovanja.

Svojim položajem na Dunavu Beograd je poslednjih godina postao destinacija u kojoj se zaustavlja veliki broj brodova koji krstare Dunavom, a turistima s tih brodova se organizuje program razgledanja, kulturno-umetnički program i uživanje u gastronomskoj ponudi Beograda. Trenutno je obilazak Beograda za turiste sa brodova u programu petnaestak stranih organizatora putovanja, uglavnom iz Nemačke, a najvažniji domaći organizator putovanja koji pruža usluge ovim turistima je Oscar Tours iz Beograda.

Turističke agencije

Turistička ponuda Beograda može se naći u ponudi agencija koje predstavljaju prodajnu mrežu stranih organizatora putovanja. Sa velikim brojem agencija sarađuju npr. Regent Holidays i Holiday Options.

Lokalne turističke agencije se uglavnom bave posredovanjem u izdavanju privatnog smeštaja u sobama, apratmanima i vilama. Ipak, u segmentima poslovnog, sportskog ali i klasičnog turizma, ključnu ulogu treba da imaju agencije u dovođenju klijentele u hotel, bez obzira na strukturu i potencijal gostiju. Najbolji primer su agencije koje dovode Slovenačke turiste za doček Nove godine, ali pored toga napraviti saradnju sa agencijama koje rade kružne ture, dovode sportiste ili navijače sportskih ekipa i slično.

Rezervacioni sistemi

Što se tiče beogradskih objekata za smeštaj, on-line rezervacije u realnom vremenu mogu se dobiti na sajtovima inostranih rezervacionih sistema .booking.com, 1bigeurope.com, catalogue.horse21.net, expedia.com za rezervaciju avio prevoza i smeštaja.

Na jedinom domaćem rezervacionom sajtu www.visitserbia.org mogu se u realnom vremenu rezervisati smeštajni kapaciteti.

Savremeni trendovi omogućavaju lakšu i bržu pretragu odgovarajućeg smeštaja, dostupne su mnoge potrebne informacije gostima, od lokacije, cene, nivoa usluge, ali i komentara samih gostiju koji svoja iskustva upisuju i preporučuju ili odvraćaju potencijalne goste od smeštajnih objekata. Veoma važan segment preporuke ovog tipa od strane samih gostiju se sada prati, iz prostog razloga što u velikom broju slučajeva to je jedan od ključnih faktora pri odabiru hotela od strane potencijalnog gosta.

Direktna prodaja

Imajući u vidu da je najveći broj turističkih poseta Beogradu individualno organizovan, može se zaključiti da je direktna prodaja najvažniji oblik prodaje. Na ovaj način, hotelska preduzeća i ostali pružaoci usluga smeštaja u Beogradu prevazilaze i problem malog broja efikasnih i dobro organizovanih posrednika u prodaji i njihovu nedovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje.

I pored direktnog ostvarivanja kontakta sa potrošačima, u Beogradu su retki slučajevi bonifikacije i drugih oblika stimulisanja gostiju za ponovljene boravke u istim smeštajnim objektima. Ovo bi trebala biti šansa, uz bolje organizovanu službu prodaje, koja bi morala da se reorganizuje i da jedan segment njenog poslovnja bude okrenut probijanju novih tržišta i pridobijanju novih klijenata, drugi da se bavi post prodajom i održavanju postojećih klijenata i treći segment koji bi se bavio individualnim rezervacijama i podrškom gore pomenutih rezervacija preko rezervacionih sistema. Sa druge strane, prodaju proširiti i na sve ostale segmente poslovanja hotela, pre svega banketa i restorana.

Promene u načinima prodaje

Uvođenje novih turističkih proizvoda, a posebno onih namenjenih užim tržišnim segmentima, zahtevaće i kreiranje novih kanala prodaje zasnovanih na kombinaciji tradicionalnih i elektronskih posrednika. Specijalizovani posrednici već su prisutni i na našem tržištu i mogu značajno unaprediti plasman takvih proizvoda. Značajnu ulogu u tržišnom pozicioniranju ovih vidova turizma mogu imati i udruženja koja okupljaju ljubitelje određenih sportskih ili rekreativnih aktivnosti, a preko takvih asocijacija može se ostvariti i direktno komuniciranje i prodaja.

Sve oštrija konkurencija između destinacija na turističkom tržištu ukazuje na teškoće u plasmanu, ali i na neophodnost kompleksnog pristupa kanalima prodaje da bi se postigla konkurentska prednost. Sve veću primenu imaju strategije zasnovane na korišćenju većeg broja kanala u prodaji (multi-channel distribution and communication strategy), što ukazuje na potrebu da se za svaki turistički proizvod formira optimalna kombinacija instrumenata komuniciranja sa tržištem i kanala prodaje.

Prodaja hotelskih kapaciteta

Kombinovanjem svih gore navedenih načina, kontaktima sa svim takozvanim donosiocima odluka, prodaja hotela može da se vrši centralizovano preko odeljenja hotelske prodaje, a kanalima, ličnim, poslovnim, globalnim rezervacionim sistemima i slično.

Postoji i mogućnost sklapanja ugovora o franšizi sa nekim od hotelskih lanaca, koja bi svojim brendom, rezervacionim sistemom, ali i lojanim klijentima, obezbedila da se hotelu već u prvoj fazi nakon otvaranja, obezbedi dovoljan broj gostiju, kao i da se u bućnosti obezbedi dovoljan broj za dobro poslovanje.

Ne smemo zaboraviti da hotelski kapaciteti nisu isključivo smeštajni, te stoga je neophodno napraviti plan i strategiju prodaje smeštajnih kapaciteta, plan i strategiju prodaje kapaciteta restorana i banket službe, ali i drugih profitnih centara hotela, kao što su usluge brendiranja, garaže i slično.

Iz razloga kompleksnosti ponude, objekta i sadržaja, prodaja hotelskih kapaciteta Moskva hotela mora biti jedinstvena, sa jasno podeljenim segmentima poslovanja, odnosno interesovanja.

Hotelske smeštajne kapacitete pojedinačnih gostiju treba da radi služba rezervacija, koja bi se preklapala u segmentu rada između odeljenja recepcije i prodaje. Uloga službe prodaje u ovom domenu jeste da se naprave koorporativni ugovori sa velikim brojem domaćih, ali i stranih firmi sa sedištem u Beogradu, ali pre svega akcentirati i pozicionirati se na tržištu kompanija koje imaju svoje sedište sa ove strane Save, ne samo u Beogradu već i šire.

Ne smemo zaboraviti da veliki broj poslovnih ljudi se odlučuje da bude smešteno u Beogradu, a da tokom dana putuje na poslovne sastanke van grada, pa s toga cilj prodaje je da se napravi saradnja sa takvim kompanijama.

Pored toga, tu su i sporstke manifestacije, kulturni događaji i prodaja hotela mora biti fokusirana da pre svega napravi dobar kontakt i ponudi povoljne uslove i dobar smeštaj ovih kompanijama, kako bi se odlučile da koriste usluge hotela Moskva.

Nakon toga, rezervacije ovih kompanija bi se radile preko službe rezervacija, a uloga prodaje bi bila da prati ostvareni promet ovih kompanija, kao i post prodaju, odnosno sve aktivnosti vezane za post prodaju. Sa druge strane delovanja službe prodaje, ne treba zanemariti činjenicu, da se osim smeštaja, prodaja bavi i prodajom ugostiteljske ponude, gde se pre svega misli na ponudu banket zakupa, proslava, seminara, kongresa, promocija, slavlja i slično.

Potrebno je imati dobar segment banket prodaje i dodeliti jasne zadatke osobama koje bi se bavile ovim segmentom. Činjenica je da je banket ponuda nosilac posla odeljenja Hrane i Pića i da u pojedinim centralnogradskim hotelima, koji su razradili ovu ponudu, ono učestvuje sa 80% od ukupnog prometa ovog sektora, ali se mora reći da se upošljavanjem ovog segmenta, povećava promet i ostalih segmenata sektora Hrane i Pića, ali i na kraju i smeštajnih kapaciteta hotela.

To praktično znači, da ukoliko bi smo uveli ovaj segment u prodaju, značajno bi se povećao promet hotela u celini, a sa druge strane i marketinški bi smo dobili na značaju, jer bi se više hotel Moskva promovisao i to od strane onih koji bi koristili ovu našu ponudu.

Hotel Moskva ima izglede da baš kao objekat četvrte kategorije, ostvari najveći promet, a samim tim i profit. S obzirom da je smešten u samom centru grada, sa dobro koncipiranim sadržajima, koji zadovoljavaju sve zahteve savremenog i poslovnog gosta, a kao što je napred rečeno, potpuno opravdanim i tržišno konkuretnim.

Najveći procenat konzumentenata smeštajnih kapaciteta mora biti iz poslovnog segmenta (poslovni turizam i MICE - sastanci, podsticajna putovanja, kongresi i sajmovi) ali pored toga, biće zastupljeni i ostali market segmenti gostiju, kao što su gradski odmori, kružne ture, događaji i specijalni interesi.

ZAKLJUČAK

Beograd je grad koji ima veoma povoljan geografski položaj, položaj na dve međunarodne plovne reke, dostupan je bilo kojim vidom saobraćaja i uklapa se u dva važna evropska koridora, što je odličan preduslov za razvoj turizma. Međutim, kvalitet saobraćajne mreže i ponude prevoznih sredstava kao i stepen uključenosti saobraćaja u turističku ponudu nije na zadovoljavajućem nivou. Tako da, ukoliko želimo iskoristiti sve potencijale grada i postati značajan konkurent u ovom delu Evrope neophodno je, uložiti značajna sredstva u saobračajnu infrastrukturu. Beograd treba poboljšati i smeštajnu ponudu, izgraditi turističku infrastrukturu i objekte po standardima savremenog tržišta. Investicije u ovu oblast zahtevaju saradnju svih subjekata iz sektora hotelijerstva. Beograd je grad sa bogatim kulturno-istorijskim nasleđem, sa specifičnom mešavinom uticaja Zapada i Orjenta, koje je nedovoljno predstavljeno turistima. Adekvatnom politikom, investicijama, kadrovima i planovima nedostatke grada moguće je minimizirati. Beograd ima dobre mogućnosti da iskoristi svoju sadašnju poziciju jer može da uči iz iskustva drugih, može da kreira turističke proizvode i svoju poziciju na tržištu u skladu sa najnovijim trendovima. Osnovni pravac razvoja turizma grada treba da bude usmeren na unapređenje turističke ponude, koja će promovisati Beograd u vodeću metropolu jugoistočne Evrope.

Hotel “Moskva” predstavlja jedan od najreprezentativnijih hotela u Beogradu, koji svakodnevno stoji na raspolaganju i samim Beograđanima. Hotel je opstao čitav vek, preživeo ratove, bombardovanja i mnoge druge teške situacije koje su u prošlosti zadesile našu zemlju.

Finansijski menadžment ima posebno mesto u sistemu menadžmenta hotela “Moskva”, jer su finansije tesno povezane sa upravljanjem, tehnologijom, resursima, kadrovima u ovom hotelu. Sve poslovne odluke hotela „Moskva” imaju finansijske implikacije (pozitivne ili negativne). Sve faze poslovnog procesa (nabavka, prodaja, finansiranje) posmatraju se sa finansijskog aspekta. Sva imovina i izvori finansiranja, prihodi i rashodi i novčani tokovi prate se i iskazuju novčano. Zarade, porezi, dividende i druge obaveze isplaćuju se u novcu. Stoga hotel „Moskva” prezentuje pravi finansijski sistem.

Ekonomsko i finansijska analiza poslovanja hotela “Moskva”, u periodu od 2004-2007 godine pokazala je da je ovo preduzeće ispunjavalo svoj glavni poslovni cilj, a to je sticanje profita. Poslovanje hotela poslednjih godina od 2008-2011. godine odvijalo se u dosta otežanim uslovima kako zbog posledica svetske ekonomske krize, sporog oporavka ekonomija na globalnom nivou, tako i zbog drugih eksternih faktora. Značajno je napomenuti da je na poslovanje, uticalo i renoviranje hotelskog prostora. Radovi na renoviranju uz istovremen rad hotela, uslovili su probleme koji su se odrazili i na ukupan negativan rezultat poslovanja, poslednjih četiri godine. Budući da su radovi završeni u toku 2012. godine i da hotel ponovo počinje da posluje punim kapacitetima, realno je očekivati pozitivne rezultate poslovanja u predstojećim godinama.

Pored stalnog zadatka kontrole troškova, menadžment je usmerio pažnju na povećanje prihoda. Usvojeni su planovi prometa sektora smeštaja i ugostiteljstva, zasnovani na ostvarenjima iz prethodnih godina, uz planirani porast prihoda od 45-50%. Usvojen je plan marketinga koji je zasnovan na reklamiranju hotela kroz sve oblike reklame i propagande, agresivan nastup na tržištu hotelskih usluga, uz konstantno praćenje konkurencije i kretanja tržišta. Hotel je učlanjen u velike rezervacione sisteme. Predviđanja menadžmenta za naredni period su, da uz stabilizaciju eksternih faktora i nastavak ovakve poslovne politike, hotel očekuje jako dobru tržišnu poziciju i značajno bolje rezultate.

S obzirom da je realno očekivati poboljšanje privrednih i političkih okolnosti u Srbiji, za očekivati je da će i hotel „Moskva” i nadalje zadovoljavati potrebe stanovnika Beograda, ali da će i broj stranih posetilaca svake godine biti sve veći i veći. Hotel “Moskva” ide u susret drugom veku svog postojanja sa vrlo ambicioznim planovima da sačuva ranije stečene pozicije i pokuša da odgovori izazovima budućeg vremena. Svi realni ekonomski, ambijentalni, lokacijski i drugi pokazatelji, kao i planovi za proširenje i unapređenje hotelskih usluga daju vrlo solidne osnove za optimizam. Od vremena kada je hotel počeo sa radom do današnjih dana vrlo jasno se uočavaju različiti uslovi poslovanja. Međutim, imidž “Moskve” je sve vreme bio i ostao prvorazredan. Cilj svih zaposlenih u hotelu “Moskva” je da se još više unaprede postojeći kvaliteti hotelskog proizvoda sa krajnjim ciljem da ovaj hotel postane deo svetske hotelijerske baštine i svrsta se u red velikana poput pariske “Savoje” ili londonske “Viktorije”. Hotel „Moskva” može biti najveći i najgostoljubiviji srpski domaćin.

LITERATURA

Čerović S. (2003), Menadžment turizmu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

Čerović S. (2009), Strategijski menadžment u turizmui, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Divjak D. (2008), Diplomski rad "Strategijsko upravljanje i pozicioniranje hotela ″Moskva″ ", Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.

Đurić D. (1999), Uvod u finansijski menadžment, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

Ekonomski fakultet Beograd i Horwath Consulting- Strategija turizma Republike Srbije, Beograd 2006.

Figar N., Upravljanje resursima preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš.

Grupa autora (2007), Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.

Grupa autora (1992), Menadžerske finansije. Više poslovna škola, Beograd.

Institut ekonomskih nauka Beograd – Strategija razvoja turizma Grada Beograda, Beograd, 2008.

Ivaniš M. (2008), Upravljanje finansijama, Univerzitet Sigidunum, Beograd.

James C., Van Horne I John M. Wachowicz, JR. (2007), *Osnovi finansijskog menadžmenta – dvanaesto izdanje*, Data status, Beograd.

Kastratović M. (2000), Menadžment internacionalnih finansija, Fakultet za internacionalni menadžment-FIM, Beograd.

Kastratović M. (2001), Menadžment finansija preduzeća, Fakultet za internacionalni menadžment-FIM, Beograd.

Kulić M. (2004), *Finansijski menadžment,* Megatrend univerzitet, Beograd.

Krstić J., Jezdimirović M. (2007), Finansijsko računovodstvo, Ekonomski fakultet , Niš

Nikolić D. (2009), *Poslovne finansije u hotelijerstvu*, VHŠ, Beograd.

Nikolić D. (2009), *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Nikolić M. (2001), Personalni menadžment, Beograd.

Paunović B. (2008), Poslovni plan, Ekonomski fakultet, Beograd.

Pokrajčić D. (2002), Ekonomika preduzeća., Ekonomski fakultet, Beograd.

Radojević T. (2012), Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Ranković J. (2003), Teorija bilansa. Ekonomski fakultet, Beograd.

Ristić Ž. (1994), Finansijski menadžment, ABC Glas, Beograd.

Ristić Ž. i Komazec S. (2000), Globalni finansijski menadžment, *Viša poslovna škola Beograd.*

Stefanović V. (2003), Ekonomika turizma, Prirodno-matematički fakultet, Niš.

Stefanović V. (2010), Turistički menadžment, PMF, Niš.

Stojilković J. (2000), Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, Niš.

Žarkić Joksimović N. (1998), Finansijski menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.

Žarkić Joksimović N. (2005), Upravljanje finansijama, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.

Škarić-Jovanović K. (2005), Finansijsko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.

Internet:

www.beograd.org.rs

www.hoteli-srbije.rs

www.hotelmoskva.rs,

www.kombeg.org.rs

www.serbia-tourism.org

www.tob.rs

www.tur.belgadetourism.org.rs

www.visitserbia.org

www.wikipedia.org

www.yuta.rs

.