

UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI
MENADŽMENT

MASTER RAD

STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELSKIH PREDUZEĆA
BEOGRADA

Mentor: Prof. Dr Slobodan Čerović

Kandidat: Ida Ristić

Broj indeksa: M 9280/08

Beograd, decembar 2009.

S a d r Ź a j :

I Deo: UVOD

1. Ciljevi, metodologija i polazne hipoteze	4
1.1. Uvodne napomene	4
1.2. Cilj pristupnog rada	6
1.3. Predmet istraživanja	7
1.4. Polazne hipoteze	8
1.5. Metode istraživanja	9

II Deo: ZNAČAJ I ANALIZA TURISTIČKE PONUDE BEOGRADA

2. Značaj turizma	10
2.1. Društveni značaj i uticaj turizma	10
2.2. Politički značaj i uticaj turizma	10
2.3. Ekonomski značaj i uloga turizma	11
2.4. Efekti turizma na zemlje iz okruženja	12
3. Eksterna analiza faktora okruženja i hotelskog smještaja Beograda.....	14
3.1. Geografski položaj, klimatski uslovi, demografski faktori i beogradske opštine.....	14
3.2. Kulturni i tehnološki trendovi	19
3.3. Ekonomski i politički trend Srbije	21
3.4. Turistički proizvodi Beograda	21
4. Interna analiza	26
4.1 Analiza konkurencije	26
4.2 Analiza hotelskih smještajnih kapaciteta	33
4.3 Turistička tražnja i značaj hotelske ponude	35
4.4 Benčmarking analiza	37
4.5 SWOT analiza	39

III Deo: POZICIONIRANJE BEOGRADSKIH HOTELA

5. Strategija razvoja beogradskih hotela	41
5.1. Vizija i ciljevi	41
5.2. Strategija marketinga	41
5.3. Strategija saobraćajne infrastrukture	42

5.4.	Strategija investicionih ulaganja, poboljšanja kvaliteta i zaštite životne sredine	42
5.5.	Strategija stručnog obrazovanja zaposlenih u turizmu ...	46
5.6.	Strategija formiranja institucionalne podrške hotelima Beograda	46
6.	Finansijsko – ekonomska analiza poslovanja hotela na primeru hotela Metropol Palace	47
7.	Prostorno lociranje beogradskih hotela	55
8.	Zaključak	66
9.	Popis tabela	70
10.	Popis slika	71
11.	Literatura	72

I DEO: UVOD

1. CILJEVI, METODOLOGIJA I POLAZNE HIPOTEZE

1.1 Uvodne napomene

Razvoj svetskog turizma i hotelijerstva je izuzetno dinamičan, i svakako utiče na razvoj turizma u našoj zemlji. Svetska ekonomska kriza utiče na pad svih privrednih aktivnosti, pa tako i na pad turističke aktivnosti. Činjenica je da će turizam kao i sve privredne grane ostetiti krizu kapitala u svetu. Međutim, kako je turizam do sada bio otporniji na sve svetske krize (11. spetembar, SARS) tako se i sad očekuje da će turizam iz nje izaći manje oštećen nego automobilska industrija ili građevinarstvo.

Ono što predviđa UNWTO u UNWTO World Tourism Barometer (Volume 6-No.3-October 2008) je da će se, kao i u prethodnim krizama putovati ka destinacijama koje su bliže kući, tj. akcenat će biti na domaćem turizmu; zatim da će posete rodbini i prijateljima, kao i turisti koji su i ranije dolazili, i turisti specijalnih interesa i nezavisni turisti biti elastičniji tj. pokretljiviji; da će se donekle smanjiti prosečna dužina trajanja boravka turista u turističkim mestima, kao i ukupna potrošnja; da će destinacije koje nude bolju vrednost za novac, kao i one koje imaju povoljniji menjački kurs valuta biti u prednosti, jer cena postaje ključ u odabiru turiste; firme bi trebalo da se skoncentrišu na održanje cena u cilju održanja svoje konkurentnosti; i bitnije je više nego ikada ranije da se posluje u zajedništvu u turističkom lancu- između javnog i privatnog sektora, destinacija i distributera.

Imajući u vidu da je izrađena i Strategija razvoja turizma Republike Srbije, od strane Ekonomskog fakulteta iz Beograda i Horwath Consulting, po metodologiji izrade master planova turizma Horwath

International-a možemo videti i da je i sa strane stručnih turizmologa primećeno da Srbija ima neiskorišćen potencijal turističkog rasta:

„Republika Srbija je na istorijskoj raskrsnici gde se odvijaju intenzivna prilagođavanja evropskim integracijama i gde se ispoljava snažan rast konkurentskog kapaciteta institucija, preduzeća i pojedinaca. Srbija je na putu definisanja onih razvojnih klastera i privrednih sektora sa šansama za uspeh gde će samostalno i uz podršku međunarodne zajednice morati da što pre izgradi i realizuje konkurentske strategije rasta. Turizam se u tom kontekstu nameće kao nezaobilazan kompleks gde postoji neiskorišćeni potencijal rasta. Srpske turističke atrakcije nisu dosad dovoljno valorizovane iz jednostavnog razloga što turizam nije nikad bio ozbiljna tema razvojne politike Srbije. S druge strane, mnoge svetske destinacije sa sličnim ili čak slabijim potencijalom atrakcija su poslednjih godina načinile napore koje su ih dovele na mapu relevantnih svetskih turističkih zemalja. Primeri Mađarske, Češke, Bugarske, Rumunije i Poljske to najbolje potvrđuju.” [3]

Prema ovim stručnjacima Srbija ima samo komparativne prednosti u turizmu, ali da bi se one iskoristile neophodan je celokupan reformski proces, kao i političko određenje prema turizmu kao bitnom generatoru nacionalnog blagostanja.

„Polazeći od onoga što je naznačeno u Strategiji razvoja grada Beograda, osnovni cilj je da se „Beograd što bolje pozicionira među metropolitenskim gradovima i prestonicama centralne, istočne i jugoistočne Evrope“. Da bi se ovo ostvarilo neophodno je da se ekonomski, kulturni i svaki drugi razvoj našeg grada ostvari kroz „neprekidan, dinamičan, usklađen i konkurentan rast i razvoj uklopljen u globalne vizije i trendove razvoja Evrope i sveta, transregionalne integracione tokove i međunarodnu podelu rada, zasnovan na principima održivosti i isplativosti, znanju, tržišno potvrđenom kvalitetu roba i usluga, strateškim komparativnim prednostima Grada i prepoznatljivom identitetu u regionalnim okvirima. [1] “U pogledu razvoja privrede posebno značajno mesto se pridaje razvoju tercijarnih delatnosti u koje

spada i turizam. Kao osnovni cilj razvoja turizma u Strategiji razvoja grada Beograda ističe se „reafirmacija turizma kao značajne privredne i kulturne delatnosti koja će doprineti razvoju Beograda kao značajne i atraktivne metropole jugoistočne Evrope i metropole na Dunavu, konkurentne drugim metropolama na Dunavu [1]“. [2]

Nakon teških devedesetih godina prošlog veka za domaću privredu i razvoj, Srbija je pokušavala da krene u korak sa svetskim, a pre svega evropskim trendovima. Jedna od bitnih karakteristika ovog perioda je između ostalog i privatizacija društvenih preduzeća, koja su najvećim delom bila opustošena u prethodnim decenijama, jer se društveno vlasništvo – SVAČIJE I NIČIJE – pokazalo kao loše po preduzeće, a fantastično za sve one strukture koje su prisvajale ne na osnovu svog rada, već na osnovu svog položaja.

“Svedočanstva o razvoju Beograda i prilika u njegovom okruženju trajno su čuvana brojem, rečima, slovom, ali i kartografskim znacima koji objašnjavaju najrazličitije pojave i njihova kvalitativna svojstva. Skup simbola i slika je postao metod predstavljanja realnog sveta. Iz prirodnog jezika razvijao se jezik grafičke komunikacije. “ [3]

1.2 Cilj pristupnog rada

Na osnovu napred izloženog možemo reći da se cilj pristupnog rada sastoji u sledećem:

- da se opišu savremene prilike u poslovanju hotela u Beogradu,
- da se uz pomoć analize konkurencije istraže mogućnosti boljeg nastupa Beogradskih hotela na turističkom tržištu,
- da se ukaže na načine kojima će se ostvariti bolja pozicija Beogradskih hotela na međnarodnom turističkom tržištu,
- da se prikaže lokacija beogradskih hotela po gradskim opštinama, i to prema kategoriji kojoj pripadaju,

- kao i da se predoči strategija razvoja proizvoda hotela Metropol Palace, kao jednog od karakterističnih hotela u Beogradu, i to u skladu sa potrebama hotelskog tržišta u Beogradu.

1.3 Predmet istraživanja

Ovim pristupnim radom istražujemo brojnost i kategorije hotela po opštinama u Beogradu, kao i strateške mogućnosti beogradskih hotela u nastupu na turističkom tržištu.

Značaj rada je praktičan i ogleda se u cilju sagledavanja geografskih lokacija hotela na području Beograda prema njihovoj kategoriji, kao i u cilju sagledavanja načina unapređenja hotelske ponude grada. U tom smislu mogao bi da posluži kao reper za sagledavanje potreba grada u hotelskim kapacitetima na određenim lokacijama i na taj način unapređenja hotelske ponude grada, i to u skladu sa Strategijom razvoja turizma Srbije, kao i Strategijom razvoja turizma grada Beograda.

Predmet istraživanja pristupnog rada su:

- značaj međunarodnog turizma na privrede zemalja u regionu
- prirodni i društveni resursi za razvoj turističke ponude na području Beograda
- uslovi za poboljšanje položaja Beograda na međunarodnoj turističkoj mapi
- prostorna raspoređenost beogradskih hotela
- način transformacije beogradskog hotela Metropol Palace iz starog hotela sa tri zvezdice u savremeni luksuzni hotel sa pet zvezdica.

U prvom poglavlju pristupnog rada bavimo se pitanjima primenjene metodologije, polaznim hipotezama i ciljevima rada. U drugom poglavlju ukazujemo na značaj i uticaj turizma. Treće poglavlje je analiza eksternih faktora okruženja i daje skraćeni prikaz hotelskog smeštaja u Beogradu. Četvrto poglavlje predstavlja internu analizu.

Peto poglavlje opisuje strategiju razvoja beogradskih hotela. Šesto poglavlje predstavlja strategiju razvoja tipičnog beogradskog hotela, Metropol Palace-a. Sedmo poglavlje prikazuje geografsku pripadnost hotela opštinama u Beogradu. U osmom poglavlju iznosi se zaključak na osnovu prethodno iznetih podataka i analiza.

Osnovni pojmovi koji će biti korišćeni u pristupnom radu su hotel i GIS.

„Hoteli su takvi objekti za smeštaj koji su organizovani na zahtevima kompleksnog pružanja raznih usluga, među kojima smeštaj predstavlja osnovnu uslugu. Po pravilu treba da imaju najmanje 15 smeštajnih jedinica (soba) koje se izdaju gostima za njihov privremeni boravak.” [13]

„GIS (Geografski informacioni sistem) predstavlja skup grafičkih i alfanumeričkih podataka tako organizovan da omogućava potpuno sinhronu vezu između opisanih i grafičkih podataka o prostornim objektima, tako da se svakom elementu objekta može, svakog momenta, pristupiti kako iz alfanumeričke tako i grafičke baze podataka.” [5]

Možemo istovremeno i reći da je GIS tehnologija za analizu i prikazivanje na tematskim mapama objekata turističke privrede kao što su hoteli, moteli, restorani, hosteli, i sl.

1.4 Polazne hipoteze

Ovim radom želimo da pokažemo sledeće:

- da Beograd ima veliku koncentraciju hotela u centru grada, ali i da su ti hoteli uglavnom niske kategorije.

Polazeći od činjenice da je opis stanja na hotelskom tržištu Beograda kompleksan problem možemo pretpostaviti da je u skladu sa Strategijom razvoja turizma Beograda potrebno inovirati, adaptirati i renovirati

postojeće hotelske objekte u gradu, kao i izgraditi nove koji će upotpuniti hotelsku ponudu grada.

1.5 Metode istraživanja

Da bismo analizirali osnovne pokazatelje stanja okruženja koristićemo metodu deskripcije.

Deduktivnom metodom ćemo od analize pokazatelja na međunarodnom turističkom tržištu ići ka analizi hotelske ponude i tražnje za hotelskim proizvodom u Beogradu.

Rad koristi metode statističke analize u cilju prikaza pokazatelja brojnosti hotelskih soba i ležajeva na području Beograda, kao i cilju kvantitativnih pokazatelja tražnje za turističkim proizvodom u Beogradu.

Prilikom poređenja sa glavnim konkurentima na međunarodnom turističkom tržištu koristićemo metod komparacije.

U toku finansijsko-ekonomske analize na primeru hotela Metropol Palace koristićemo analizu prodaje na bazi dnevnih izveštaja o poslovanju hotela.

U izradi rada korišćen je software ArcView GIS 3.3 grafičkog prikaza Beogradskih opština.

Prilikom donošenja zaključaka na osnovu prethodno obavljenih analiza, prikaza i deskripcija koristićemo metodu sinteze.

II DEO: ZNAČAJ I ANALIZA TURISTIČKE PONUDE BEOGRADA

2. ZNAČAJ I UTICAJ TURIZMA

Turizam u savremenim uslovima postaje privredna grana broj jedan u mnogim zemljama kao pokretač ekonomskog razvoja u smislu rasta prihoda po osnovu razmene sa inostranstvom i kreiranja novih radnih mesta i povećanja zaposlenosti. Turizam učestvuje u kreiranju nacionalnog dohotka i društvenog proizvoda, i kao takav ima ne samo ekonomski, već i društveni i politički značaj.

2.1 Društveni značaj i uticaj turizma

Društveni uticaj turizma ogleda se u uticaju na kulturu, obrazovanje, zdravlje itd.

Veliki broj turista motivaciju za sopstvena putovanja nalazi u želji da se upozna sa istorijskim i kulturnim nasleđem određenih destinacija ili zemalja. Ne retko motivi za putovanja se mogu naći u kulturnim manifestacijama, koncertima ili izložbama.

Posetom druge destinacije turisti dolaze u situaciju da steknu znanja o običajima, geografskim i društvenim uslovima u kojima živi stanovništvo posećenog mesta.

Zdravstveni uticaj turizma ogleda se u rehabilitacionom, relaksacionom, kao i rekreacionom karakteru turističkih putovanja.

2.2 Politički značaj i uticaj turizma

„Politički značaj turizma ogleda se pre svega u tome što se turizam javlja kao najznačajniji faktor očuvanja mira u svetu... Ujedinjene

nacije su 1966. godine donele posebnu Rezoluciju kojom je 1967. godina proglašena za Međunarodnu godinu turizma.” [13]

Turizam je na svojevrsan način imao pozitivne uticaje, jer su turisti tek nakon poseta drugim zemljama dobijali jasniju sliku o tim zemljama kao i ljudima koji tu žive. Na taj način je slika koja se dobija putem medija i koja nosi određene političke poruke dobijala drugačiju boju i konotaciju, jer je lični kontakt sa ljudima ono što bolje prikazuje stanje stvarnosti. Ne treba zanemariti ni uticaj na jačanje političkog prestiža zemlje.

Pored pozitivnih efekata mora se spomenuti i određeni negativan uticaj, a to je uticaj na bezbednost jedne zemlje i njenih građana.

2.3 Ekonomski značaj i uloga turizma

„U osnovi ekonomskog značaja turizma nalazi se potrošnja turista u mestima koja posećuju. Novac koji su turisti zaradili u mestima svog stalnog boravka troši se u turističkim mestima. Kao rezultat ove njihove potrošnje, nastaju određeni ekonomski efekti na privredu, kako zemlje i područja iz kojih turisti dolaze tako i onih zemalja i mesta koja turisti posećuju.” [13]

Prilikom analize ekonomskih uticaja turizma imaćemo u vidu pre svega uticaje potrošnje turista na privredu zemlje koju posećuju.

Efekte turističke potrošnje možemo podeliti na direktne (neposredne) i indirektne (posredne).

„Od direktnih uticaja koje turizam vrši na privredu najvažniji su:

- uticaj na društveni proizvod i nacionalni dohodak;
- uticaj na razvoj privrednih delatnosti koje sačinjavaju turističku privredu;
- uticaj na platni bilans zemlje;

- uticaj na zaposlenost stanovništva i nivo životnog standarda;
 - uticaj na investicionu aktivnost i strukturu investicija, i
 - uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja”
- [13]

Indirektne ekonomske efekte turizma je teško potpuno razgraničiti od direktnih, ali možemo prema njihovoj važnosti posmatrati kroz efekte na poljoprivredu, industriju i građevinarstvo.

2.4 Efekti turizma na zemlje u okruženju

Tabelarni prikaz prihoda evropskih zemalja od turizma daje nam informacije kako o tome koji je tempo rasta prihoda od turizma u ovim zemljama u periodu od deset godina, tako i uvid u relativno učešće turizma u kreiranju bruto društvenog proizvoda u datim zemljama.

Tabela br. 1: Prihodi od turizma i relativno učešće turizma u kreiranju DBP evropskih zemalja (Eurostat, 2007)

Tourism
receipts

	Receipts (EUR million)			International tourism receipts relative to GDP, 2006 (%)
	1996	2001	2006	
EU-27 (1)	:	:	75,277	0.7
Euro area (2)	:	:	96,226	1.1
Belgium	:	:	9,187	2.9
Bulgaria	689	1,088	2,063	8.2
Czech Republic	3,210	3,468	3,993	3.5
Denmark	2,698	4,482	4,195	1.9
Germany	13,955	20,164	26,091	1.1
Estonia	382	569	820	6.3
Ireland	1,945	3,144	4,175	2.4
Greece (3)	3,858	10,246	11,037	6.1
Spain	21,711	34,222	40,710	4.2
France	22,343	33,679	34,172	1.9
Italy	23,609	28,959	30,281	2.1
Cyprus	1,323	2,240	1,913	13.2
Latvia	169	134	400	2.5
Lithuania	249	428	824	3.5
Luxembourg	:	:	2,883	8.7
Hungary	2,547	4,204	3,601	4.0
Malta	500	628	608	11.9
Netherlands	5,178	7,505	9,172	1.7
Austria	10,074	11,455	13,267	5.1

Poland	2,487	5,190	5,744	2.1
Portugal	3,687	6,125	6,648	4.3
Romania	417	404	1,033	1.1
Slovenia	977	1,102	1,503	5.1
Slovakia	530	1,051	1,209	2.8
Finland	1,463	1,609	1,879	1.1
Sweden	2,872	4,771	7,251	2.4
United Kingdom	16,824	21,082	26,691	1.4
Croatia (3)	:	:	5,961	19.1
Turkey (3)	4,450	9,033	14,590	5.0
Norway (3)	1,775	2,157	2,680	1.1
Japan	3,221	3,699	8,470	0.2
United States	64,411	99,128	106,667	1.0

(1) Extra-EU-27.

(2) Extra euro area.

(3) 2005 instead of 2006.

Preuzeto iz [17]

Iz date tabele vidimo da je u Bugarskoj u periodu od 1996. do 2006. prihod od turizma povećan za gotovo 300%, a da u kreiranju društvenog bruto proizvoda turizam učestvuje sa 8,2%. U Grčkoj su dati pokazatelji 286% i 6,1%, u Turskoj 328% i 5%, u Mađarskoj 141% i 4% respektivno.

„I pored pozitivnih tendencija, Srbija još uvek nije dostigla rezultate koje postižu pojedine zemlje iz konkurentskog okruženja. Vodeće među njima su: Mađarska sa 9,3 miliona stranih posetilaca i deviznim prihodom od 4,5 milijardi US \$, Češka sa 6,4 miliona stranih posetilaca i prihodom od 5 milijardi US \$ i Bugarska sa 5,2 miliona stranih posetilaca i 2,6 milijardi US \$ prihoda od inostranog turizma. Ove zemlje su prema podacima UNWTO svrstane u 50 vodećih turističkih destinacija u svetu u 2006.godine.” [2]

Svakako je bitno napomenuti da je u Srbiji, uprkos svetskoj ekonomskoj krizi, zabeležen rast broja turista u prvoj polovini 2009. godine, iako taj rast izostaje na ostalim turističkim tržištima Evrope.

3. EKSTERNA ANALIZA FAKTORA OKRUŽENJA I HOTELSKOG SMEŠTAJA BEOGRADA

3.1 Geografski položaj, klimatski uslovi, demografski faktori i beogradske opštine

Geografski položaj

„Beograd se nalazi u jugoistočnoj Evropi, na Balkanskom poluostrvu. Leži na ušću Save u Dunav, na kosi između aluvijalnih ravni. Vode reka ga opasuju sa tri strane i zato je, od iskona, čuvar rečnih prolaza. Zbog takvog položaja, sa pravom je nazivan "kapijom" Balkana i "vratima" srednje Evrope. Temenom te kose, od Kalemegdana, Knez Mihailovom ulicom, preko Terazija do Slavije, vodi glavna gradska arterija. U Knez Mihailovoj ulici obeležene su koordinate Beograda:

- 44°49'14" severne geografske širine
- 20 ° 27'44" istočne geografske dužine
- nadmorska visina 116,75 m.

Beograd je raskrsnica puteva Istočne i Zapadne Evrope...

Na području grada su mnogobrojne šume, od kojih su najbolje očuvane na Kosmaju, Avali, Trešnji, Lipovička, Topčider, Obrenovački zabran i šuma Bojčin. ” [6]

Klimatski uslovi

„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, sa u proseku, 21 danom sa temperaturom ispod nule. Januar je najhladniji 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). Najniža temperatura izmerena je u Beogradu 10. januara 1893. godine (-26,2°C), a najviša 12. avgusta 1921. godine i 9. septembra 1946. godine (41,8°C). Od 1888. do 1995. godine, registrovano je samo šest dana sa temperaturom iznad 40°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.

Karakteristika beogradske klime je i košava, jugoistočni i istočni vetar, koji donosi vedro i suvo vreme. Najčešće duva u jesen i zimu, u intervalima od 2 do 3 dana. Prosečna brzina košave je 25-43 km/h, a u pojedinim udarima može dostići brzinu do 130 km/h. Košava je najveći prečišćivač vazduha Beograda.” [6]

Demografski faktori

„Prema popisu stanovništva iz 2002. godine, na široj teritoriji Beograda živi 1.576.124 stalna stanovnika, a na užoj 1.273.651 stanovnik. Najveća opština po broju stanovnika je Novi Beograd sa 217.773 stanovnika, a najmanja je Sopot sa 20.390 stanovnika.

Tabela broj 2: Stanovništvo prema nacionalnom sastavu (popis 2002):
Nacionalno se izjasnili – 1.546.812

Srbi	1.417.187
Jugosloveni	22.161
Crnogorci	21.190
Hrvati	10.381
Makedonci	8.372
Romi	19.191
Muslimani	4.617
Goranci	3.340
Slovaci	2.199
Slovenci	2.084
Mađari	2.080
Albanci	1.492
Rumuni	1.379
Bugari	1.272
Bošnjaci	1.188
Rusi	1.049

Prema ovoj tabeli možemo primetiti da je većinsko stanovništvo srpske nacionalnosti, a da su značajne nacionalne manjine Crnogorci, Romi, i Hrvati. Jugoslovene ne možemo u bukvalnom smislu podrazumevati nacionalnom manjinom, mada možemo pretpostaviti da su to stanovnici koji osećaju određenu nostalgiju za starom Jugoslavijom ili su možda

Nemci	481	iz mešovityh brakova. Ta- kođe možemo primetiti da je veliki broj onih koji se nisu nacionalno izjasnili, kao i onih čija nacionalna pripadnosti nije obuhvaće- na popisom.
Ukrajinci	433	
Česi	422	
Rusini	216	
Bunjevci	183	
Vlasi	71	
Ostali	4.369	
Regionalna pripadnost	586	
Nacionalno se nisu izjasnili	29.312	
Nepoznato	20.869	

” [6]

Što se tiče zaposlenosti u Srbiji i Beogradu, možemo se poslužiti skraćenim tabelarnim prikazom koji je dala Privredna Komora Beograda u kojem se mogu primetiti razlike u procentualnom učešću zaposlenih po granama privrednih delatnosti.

Tabela broj 3: Zaposlenost u Srbiji i Beogradu

	2005	2006	2007
Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama i drugim organizacijama po sektorima delatnosti ²⁾			
Srbija	1546471	1471750	1432851
Beograd	470.892	465.044	454.895
% učešća Beograda u Srbiji	30,4	31,6	31,7
A Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda			
Srbija	63887	58336	54090
Beograd	7.530	7.120	6.695
% učešća Beograda u Srbiji	11,8	12,2	12,4
B Ribarstvo			
Srbija	1171	1059	1055
Beograd	126	113	108
% učešća Beograda u Srbiji	10,8	10,7	10,2
V Vađenje ruda i kamena			
Srbija	30552	28664	23498
Beograd	9.216	8.843	8.770
% učešća Beograda u Srbiji	30,2	30,9	37,3
G Prerađivačka industrija			

Srbija	459950	420957	391.897
Beograd	90.116	83.648	76.867
% učešća Beograda u Srbiji	19,6	19,9	19,6
D Proizv. El. Energije, gasa i vode			
Srbija	45554	43676	45000
Beograd	12.781	12.490	11.181
% učešća Beograda u Srbiji	28,1	28,6	24,8
D Građevinarstvo			
Srbija	88063	85512	82759
Beograd	34.980	34.785	32.343
% učešća Beograda u Srbiji	39,7	40,7	39,1
E Trgovina na veliko i malo, opravka			
Srbija	204730	197808	196216
Beograd	80.704	83.726	83.202
% učešća Beograda u Srbiji	39,4	42,3	42,4
Ž Hoteli i restorani			
Srbija	26964	24736	24290
Beograd	9.520	9.071	9.312
% učešća Beograda u Srbiji	35,3	36,7	38,3
Z Saobraćaj, skladištenje i veze			
Srbija	115961	110161	109066
Beograd	45.676	44.869	44.662
% učešća Beograda u Srbiji	39,4	40,7	40,9
I Finansijsko posredovanje			
Srbija	29264	29979	30663
Beograd	15.600	16.870	17.465
% učešća Beograda u Srbiji	53,3	56,3	56,9
J Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje			
Srbija	62942	67139	66636
Beograd	37.962	40.714	40.920
% učešća Beograda u Srbiji	60,3	60,6	61,4
K Državna uprava i socijalno osiguranje			
Srbija	71119	69065	68669
Beograd	25.404	24.009	23.208
% učešća Beograda u Srbiji	35,7	34,8	33,8
L Obrazovanje			
Srbija	129149	125437	129426
Beograd	32.846	32.808	33.398
% učešća Beograda u Srbiji	25,4	26,2	25,8
Lj Zdravstveni i socijalni rad			
Srbija	166174	157720	157080

Beograd	47.267	43.917	44.203
% učešća Beograda u Srbiji	28,4	27,8	28,1
M Dr. Komunalne, društvene i lične usluge			
Srbija	50992	51503	52514
Beograd	21.164	22.059	22.564
% učešća Beograda u Srbiji	41,5	42,8	43,0

Izvor [16] (Skraćen tabelarni prikaz zaposlenosti u Srbiji i Beogradu u periodu od 2005-2007. godine)

„1) Bez podataka o poljoprivrednicima.

2) Broj zaposlenih u preduzećima ustanovama, zadrugama i organizacijama, u svim sektorima svojine.

Izvor podataka: Polugodišnje istraživanje o zaposlenima i o zaradama zaposlenih.

3) Izvor podataka: Republički zavod za zdravstveno osiguranje.” [16]

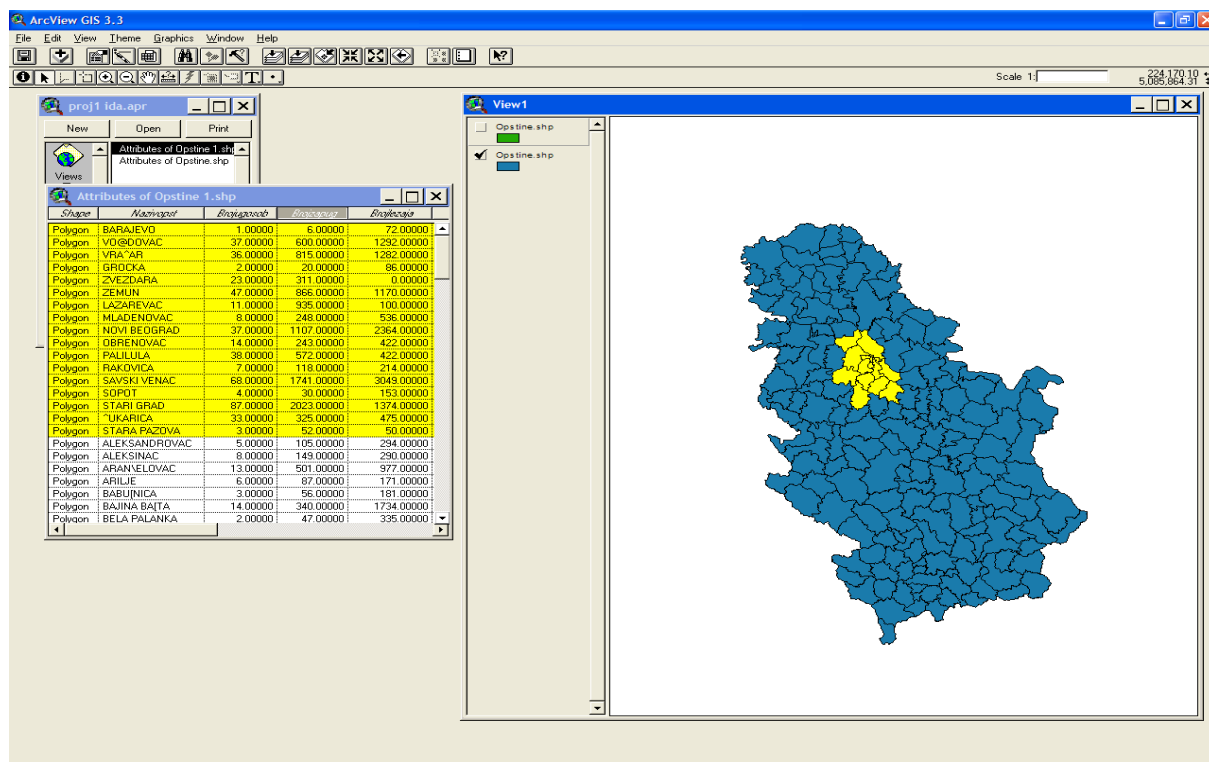
Možemo da primetimo sledeće pojave u kretanju zaposlenosti:

1. Ukupan broj zaposlenih u preduzećima se smanjio. Ovo može biti posledica zapošljavanja od strane samostalnih poslodavaca, kao i smanjenje broja privatnih preduzeća koja uredno prijavljuju svoje zaposlene u birou za zapošljavanje i na taj način smanjuju svoje troškove poslovanja, jer za to još uvek imaju mogućnosti.
2. Povećava se broj zaposlenih u sektorima finansijskog posredovanja, poslovima sa nekretninama, i komunalnim, društvenim i ličnim uslugama.
3. Broj zaposlenih u hotelima i restoranima se smanjuje. Ovo može biti posledica većeg broja faktora. Naime, tokom 2006. godine prodana (privatizacijom) su dva značajna hotela u Beogradu, hotel Jugoslavija (januar 2006) i hotel Metropol (april 2006). Ta dva hotela imala su preko 500 zaposlenih radnika. Pošto je hotel Jugoslavija prestao sa radom krajem februara, a hotel Metropol nastavio sa radom od sredine juna meseca iste godine, ali sa trećinom od prethodnog broja zaposlenih, to je značilo da preko 400 ljudi do tada zaposlenih ostaje bez posla. Sličnu situaciju su

doživele još neke firme koje su te godine privatizovane, ali su brojevi otpuštenih radnika u njima bili manji. Treba napomenuti da se u isto vreme, otvara potpuno novi hotel u Beogradu – IN hotel, a zatim i Holiday Inn, ali su kretanja na polju zapošljavanja radnika u ugostiteljstvu ipak išla u smeru opadanja do kraja 2007. godine.

Beogradske opštine

Beograd ima 17 gradskih opština, i to su: Čukarica, Novi Beograd, Palilula, Rakovica, Savski venac, Stari grad, Voždovac, Vračar, Zemun, Zvezdara, Barajevo, Grocka, Lazarevac, Mladenovac, Obrenovac, Sopot, Surčin.



Slika broj 1: Beogradske opštine na mapi Republike Srbije

3.2 Kulturni i tehnološki trendovi

Kulturni trendovi

Beograd se sve više promoviše kao grad kulture. Naime, kulturna zbivanja su sve češća pojava u glavnom gradu naše države. Među

najpoznatijim tradicionalnim kulturnim manifestacijama tu su FEST, BELEF, BITEF, BEMUS. Pored kulturnih Beograd ima i tradicionalne turističko zabavne manifestacije kao što su Beer Fest, i Ulica Otvorenog Srca.

Beograd obiluje kulturno-istorijskim spomenicima, kao i muzejima u kojima se ne retko mogu pogledati izložbe umetničkih dela kako stranih tako i domaćih umetnika. Takođe, bitno je napomenuti da se sve češće organizuju koncerti kako klasične, tako i moderne muzike, a grad ima i prostore za njihovo održavanje: Sava Centar, Narodno Pozorište, Beogradska Arena. Tu su i centri za održavanje kongresa i sajмова Expo Centar i Beogradski sajam.

Tehnološki trendovi

Razvoj tehnologije u poslednje dve decenije je izuzetno brz, a ta brzina ogleda se u mnogome, sve češće dolazimo u situaciju da preko medija dobijamo informacije o novim dostignućima, sve manjim uređajima, sve bržem pristupu informacijama, sve kraćem vremenu obrade istih, gotovo iščezavanjem manuelnog rada, mogućnošću komunikacije sa bilo kog mesta na zemaljskoj kugli i to u realnom vremenu, mogućnošću kreiranja virtuelnih kancelarija sa više različitih lokacija, mogućnošću rada na udaljenom računaru, i lista bi mogla ići u nedogled.

U jednome se moramo svi složiti, a to je da su sistem komuniciranja, razvoj telekomunikacija i razvoj interneta i informatičke tehnologije učinili da se svet umnogome izmeni u odnosu na period od pre petnaestak godina. Toliko su ga izmenili da je ono što je nekad bilo retko znanje i obrazovanje – mogućnost korišćenja računarske opreme ili čak programiranja - danas postalo deo pismenosti čoveka. Gotovo da nema zanimanja koje u današnje vreme ne zahteva poznavanje rada na računaru. Takođe, neminovno je da shvatimo da nikakav tehnološki razvoj neće čekati na nas, da bismo išli u korak sa razvojem moramo se i mi razvijati i ulagati u sopstveno znanje po pitanju korišćenja savremenih sredstava komuniciranja i rada.

3.3 Ekonomski i politički trend Srbije

Srbija je od početka devedesetih godina prošlog veka pretrpela mnoge nedaće, od ratova na prostoru bivše države SFRJ do rasparčavanja iste na šest zasebnih država, od ekonomske i finansijske krize, do sankcija, izolacije, i hiperinflacije. Svi ovi negativni uticaji doveli su do sloma privrede. Najveći privredni subjekti su propadali u nedostatku finansijskih sredstava, i nemogućnošću plasiranja proizvoda na tržištu.

Nakon dužeg perioda privreda Srbije je krenula putem popularizacije održivog životnog stila, promocije tržišnog privređivanja, popularizacije evropski orijentisane politike, očuvanja kulturne baštine, usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa evropskim normama. Može se reći da je odluka države svakako postala ulazak u Evropsku Uniju, kao i uključenje u sve svetske i evropske ekonomske, političke i društvene tokove.

Može se reći da je država dobila i mogućnost da se izrazi i na spoljnom tržištu, a tada su do izražaja došle i potrebe za promenom vlasničke strukture iz društvene imovine u privatnu svojinu. Procesom privatizacije preduzeća su dobijala svoje nove vlasnike, a sa njima i svoju sudbinu. Neki su privredni subjekti dobili investitore koji će im pomoći da se oporave od dugogodišnjeg propadanja, neki su dobili mogućnost da se pripoje većim subjektima kroz koje će ostvarivati svoju buduću misiju. Mada, mora se reći da proces privatizacije sam po sebi ne osigurava ekonomski oporavak, jer su neki privredni subjekti i nakon privatizacije nastavljali svoju silaznu tržišnu putanju.

3.4 Turistički proizvod Beograda

U turističkim kretanjima na evropskom i svetskom tržištu, koja u poslednje vreme zahvataju i Srbiju, mogu se uočiti sledeći pokazatelji:

- Skraćivanje vremena boravka u hotelima (produženi vikendi i kratke ture), u domenu regiona, izuzetna popularnost city brake tura
- Interesovanje za aktivan odmor (ponuda izleta, vanpansionske potrošnje; hedonsitičko ponašanje svih kategorija gostiju)
- Povećano interesovanje za turizam specijalnih interesa (posmatranje ptica, vožnja bicikla, vinske ture, hiking, etno, paraglajding)
- Povećani udeo gostiju preko 60 godina: osobe koje su otišle u penziju i imaju vremena i novca za odmor (tendencija)
- Ubrzani rast MICE tržišta – Skupovi, Insentivi, Kongresi, Događaji)
- Rast interesovanja za wellness koncept odmora
- Raslojavanje stanovništva, odnosno turista na deo koji „ima“ i deo koji „nema“ novca
- Rast interesa za novim, neotkrivenim destinacijama
- Razvoj i unapređenje kadrovskog menadžmetna kao prepoznavanje prednosti turističkih preduzeća na tržištu.

Razvijanje Beograda kao turističke destinacije zavisi od njegove mogućnosti da što bolje zadovolji rastuće potrebe savremenog turista. Ono što je neophodno da bi to zadovoljenje potreba bilo potpuno i što bi privlačilo turiste u konkretnu destinaciju jeste sveukupnost dodatnih vrednosti koje ta destinacija (u ovom slučaju Beograd) može da pruži u cilju razlikovanja od drugih destinacija. Time bi Beograd postao konkurentan i jedinstven.

„Lanac vrednosti kojim se zadovoljavaju potrebe savremenih potrošača i kod njih postiže osećaj dodatne vrednosti koji nisu mogli da dožive i dobiju u drugim destinacijama, čini konkretno odredište konkurentnim i jedinstvenim u očima posetilaca. Taj i tako shvaćen lanac vrednosti grade brojni poslovni sistemi privatnog i javnog sektora i njihovi međuodnosi u destinaciji. Pri tom se pod poslovnim sistemom

podrazumevaju svi oblici organizovanih aktivnosti koji na raznim nivoima zaokružuju neku uslugu sa svim strukturnim elementima prihvaćenim od strane tržišnih korisnika (zaposleni, sredstva, pripadajući potrošači, ostali relevantni stejkholderi).

U tom smislu, poslovni sistem može da bude privredni i neprivredni i to raznih veličina, sadržaja, tržišnih dometa i nivoa organizovanosti. Složeni odnosi između svih tih učesnika ustvari čine jedinstveni poslovni sistem destinacije. Razume se da je on na adekvatan način povezan sa drugim nivoima, npr. sa republičkim nivoom i da u tim relacijama ima značajne međudnose i implikacije, odnosno da uvek deluje u sredini otvorenoj za sve relevantne uticaje.” [2]

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da sveukupnost ponude i njena usklađenost, u smislu prilagođavanja potrošaču – turisti, zahteva odnos partnerstva između onih struktura i ponuđača koji na tom turističkom tržištu nastupaju.

Prema ovome moramo imati u vidu nekoliko bitnih aspekata turističke ponude u Beogradu, a to su:

1. Razvijenost saobraćajne infrastrukture;

Beograd poseduje jedan civilni aerodrom – Nikola Tesla – koji je udaljen od centra Beograda oko 20km i sa istim povezan autoputem. Beogradski aerodrom još uvek nije u programu OPEN SKY, tako da na području Beograda (Srbije) još uvek nema dovoljno letova low cost avio kompanija. Grad ima velikih problema po pitanju saobraćajne gužve, kako zbog malog broja mostova preko reka na kojima se nalazi, tako i zbog nepostojanja metroa koji bi rasteretio frekventnost vozila kroz centar grada.

2. Hotelijerstvo

Tabela broj 4: „Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda

Kategorija hotela	Broj hotela	Učešće %
*****	4	8,2%
****	12	24,5%
***	19	38,8%
**	10	20,4%
*	3	6,1%
Ostalo	1	2,0%
Ukupno	49	100

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.co.yu)” [2]

Ukupan broj hotela u Beogradu je 49. Od četiri hotela sa 5* dva se nalaze na opštini Novi Beograd, Hyatt Regency i hotel Continental, a preostala dva su Zlatnik u Zemunu i hotel Aleksandar Palas na opštini Stari grad. U ova četiri hotela postoji ukupno 762 hotelske sobe, odnosno 962 ležaja. Ukupan broj hotelskih ležaja u Beogradu je 6806 ležaja prema istom izvoru. Ovaj broj hotelskih ležaja najvećim delom čine ležajevi u hotelima kategorije do 3* (ukupno 3828 ležaja).

3. Kulturne i tradicionalne manifestacije, i njihovi organizatori

„Turistička organizacija Beograda je organizator, suorganizator ili promoter niza turističkih, sportskih i kulturnih manifestacija u Beogradu (organizator Ulice otvorenog srca i Beogradskog karnevala brodova, suorganizator ili promoter Guitar Art festivala, FEST-a,

Beogradskog maratona, Beogradskog sportskog festivala, Svibor međunarodnog viteškog turnira, BELEF-a, Beogradskog festivala piva, Dana evropske baštine, BITEF-a, Radosti Evrope, BEMUS-a, itd.) ” [2]

4. Informativni sistem i marketinško predstavljanje Beograda

Informativne sadržaje o Beogradu daju kako Turistička organizacija Beograda i Turistička organizacija Srbije, tako i turističke agencije. Ne smemo zaobići marketinške video sadržaje kao što su *Beograd grad kulture* video spot koji bi trebalo da promoviše Beograd u kulturnom segmentu, kao i *Igra je zakon*, spot snimljen povodom Evropskog prvenstva u košarci koje se septembra 2005. godine održavalo u Beogradu. Obzirom na činjenicu nepostojanja destinacijske menadžment organizacije čija bi funkcija i u ovom pogledu davala najveći doprinos, oseća se velika potreba svih aktera u turizmu na području grada za konstituisanje iste.

4. INTERNA ANALIZA

4.1 Analiza konkurencije beogradskih hotela

Prilikom analize konkurencije možemo se koristiti analizom datom u Strategiji razvoja turizma Beograda. Na osnovu ove analize odabrano je sedam konkurentskih destinacija:

- Beč (Austrija),
- Bratislava (Slovačka),
- Budimpešta (Mađarska),
- Bukurešt (Rumunija),
- Riga (Letonija),
- Sofija (Bugarska),
- Varšava (Poljska).

Kriterijumi koji su korišćeni u *Strategiji razvoja turizma grada Beograda* za odabir konkurentskih destinacija su sledeći:

- Glavni gradovi (centralne i jugoistočne Evrope), i to oni koji u okviru svojih zemalja spadaju u najznačajnije turističke destinacije
- Lideri gradskog i MICE turizma
- Stepen razvijenosti turističke i saobraćajne infrastrukture
- Brojnost turističkih, kulturnih i sportskih manifestacija
- Brojnost restorana nacionalne i internacionalne kuhinje (gastronomska ponuda)
- Brojnost klubova, diskoteka, kafea.

Svetski ekonomski forum je dao Travel & Tourism Competitvness Report za 2008. godinu. Ovaj izveštaj poredi i rangira turizam zemalja po više parametara, a to su: regulatorni okviri turizma i putovanja, poslovno okruženje i infrastruktura vezano za turizam i putovanja, i

ljudski, kulturni i prirodni resursi vezano za turizam i putovanja. Analizom je obuhvaćeno 130 zemalja, a ocene za svaki pojedinačni parametar su davane u rasponu od 1-6 (gde je 1 najlošija, a 6 najbolja ocena).

Sledeća tabela daje nam podatke o rangiranje i rezultate datih poređenja na primeru zemalja koje predstavljaju naše glavne konkurente:

Tabela broj 5: Indeks konkurentnosti zemalja iz okruženja

Država	Sveukupni index		Turizam i putovanja – regulacioni okvir		Turizam i putovanja – poslovno okruženje i infrastruktura		Turizam i putovanja – ljudski, kulturni i prirodni resursi	
	Rang	Rezultat	Rang	Rezultat	Rang	Rezultat	Rang	Rezultat
Austrija	2	5.43	4	5.86	8	5.27	7	5.16
Grčka	22	4.92	17	5.46	30	4.63	18	4.66
Mađarska	33	4.60	19	5.40	41	4.18	50	4.21
Bugarska	43	4.36	50	4.75	52	3.84	31	4.48
Letonija	47	4.34	35	5.10	43	4.17	82	3.75
Poljska	56	4.18	60	4.51	62	3.62	34	4.42
Rumunija	69	3.88	72	4.29	66	3.55	73	3.79
Slovačka	38	4.42	33	5.11	46	3.94	51	4.19

Prevedeno i adaptirano sa [18]

Prema istom izvoru dobro je napomenuti da se Srbija nalazi na 78. mestu sa ukupnim rezultatom od 3.76, po pitanju zakonske regulative rang naše države je 73, a rezultat 4.27, po pitanju infrastrukture i poslovnog okruženja rang je 72, a rezultat 3.36, i po pitanju ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa rang je 88, a rezultat 3.64.

Da li konkurente možemo posmatrati navođenjem osnovnih karakteristika njihove turističke ponude koje smo preuzeli iz Strategije turizma Beograda.

Beč obiluje kulturno-istorijskim spomenicima i muzejima, kao i velikim brojem poznatih katedrala i crkava. Tu je i veliki broj uređenih parkova, kao i građevina raznih umetničkih stilova od romantizma do savremene arhitekture.

Beč ima 366 smeštajnih objekata, od čega su 14 objekata sa 5*, 149 sa 4*, 134 sa 3*, i 69 sa 1* i 2*. Broj stranih turista 2007 godine je 3.194.007 (Izvor [2]). Preko aerodroma u Beču leti više low-cost kompanija.



Slika broj2: Mapa Beča, Izvor: [24]

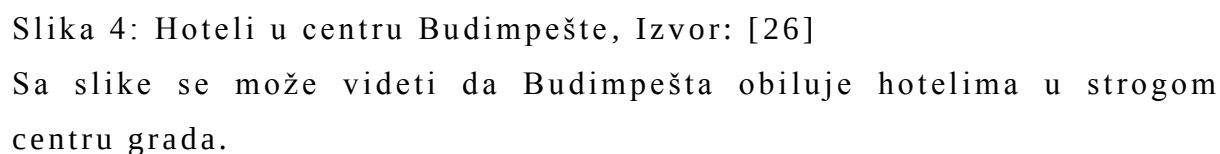
Ova karta daje mogućnost da se klikom na određenu oblast uveća mapa selektovanog dela grada, pa ćemo tako na primeru selektovanja Innere Stadt (center), odnosno strogog centra grada videti sledeću kartu:



Slika broj 3: Innere Stadt (center) – Beč, Izvor: [25]

Sa ove mape vidimo da se u strogom centru Beča nalazi 5 hotela od kojih je samo jedan hotel sa tri zvezdice (Hotel Marc Aurel), i dva hotela sa četiri zvezdice (Opera Suites, K+K Palais Hotel), dok su preostala dva hotela hoteli iz lanca Hilton sa pet zvezdica. U ovih pet hotela ima preko 1000 hotelskih soba, a od tog broja Hilton Vienna ima 580 soba, 45 apartmana i 7 Penthouse apartmana.

Budimpešta ima veliki broj turističkih atrakcija, povezana je low-cost letovima. Ima 132 smeštajna objekta, a od toga 6 hotela sa 5*, 36 hotela sa 4*, 56 sa 3*, 4 sa 2*. Ukupan broj stranih turista 2007. godine je bio 2.119.296.



Bukurešt ima veliki broj turističkih atrakcija, povezan je low-cost letovima, poseduje 90 objekata za smeštaj gostiju sa 9648 ležaja. Broj stranih turista u 2006. godini je 508.205.

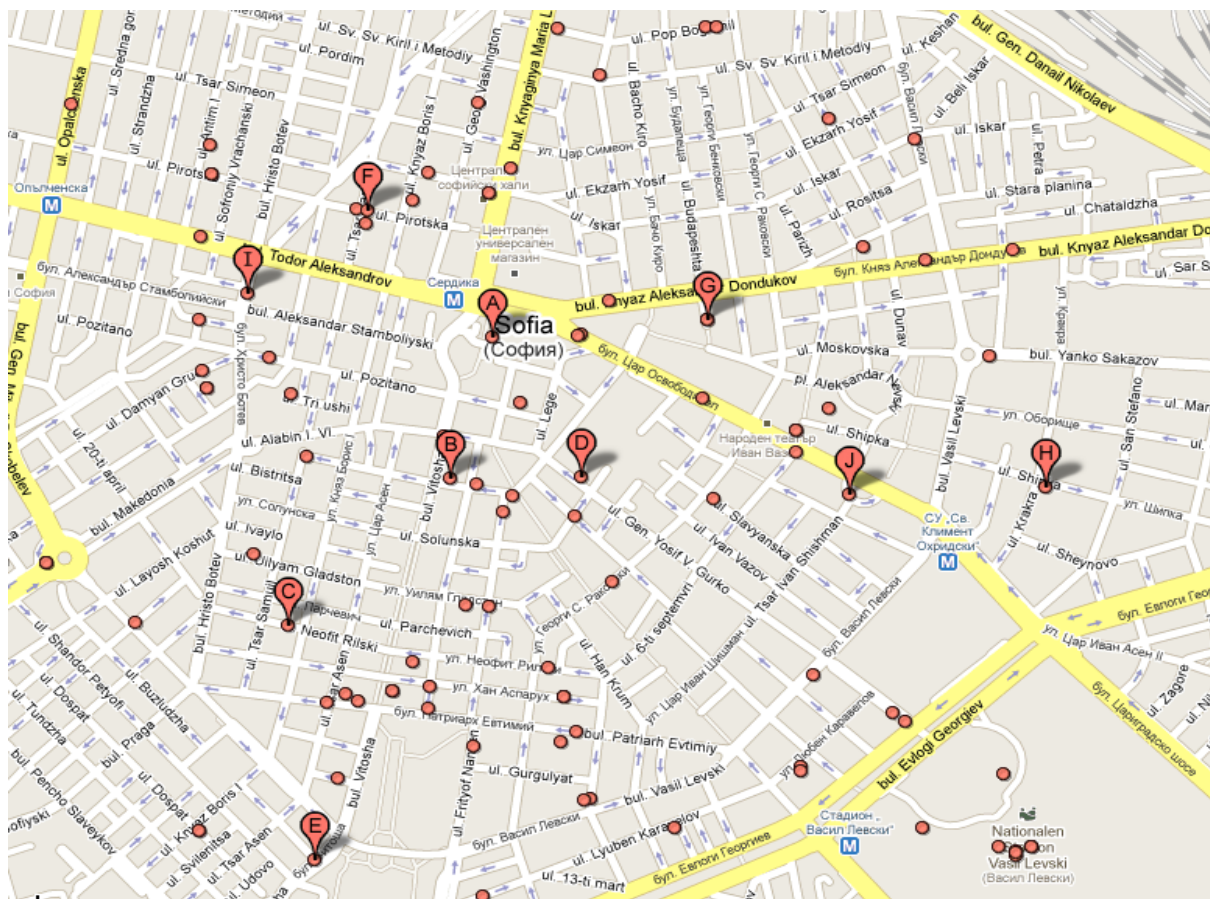


Slika broj 5: Bukurešt, Izvor: [28]

Bukurešt, takođe ima veliku koncentraciju hotela u centru grada, kao i većina ostalih prestonica.

Riga ima veliki broj turističkih atrakcija, povezana low-cost letovima, ima 99 smeštajnih objekata sa 11347 ležaja, a broj stranih turista 2007.godine je bio 1.932.392.

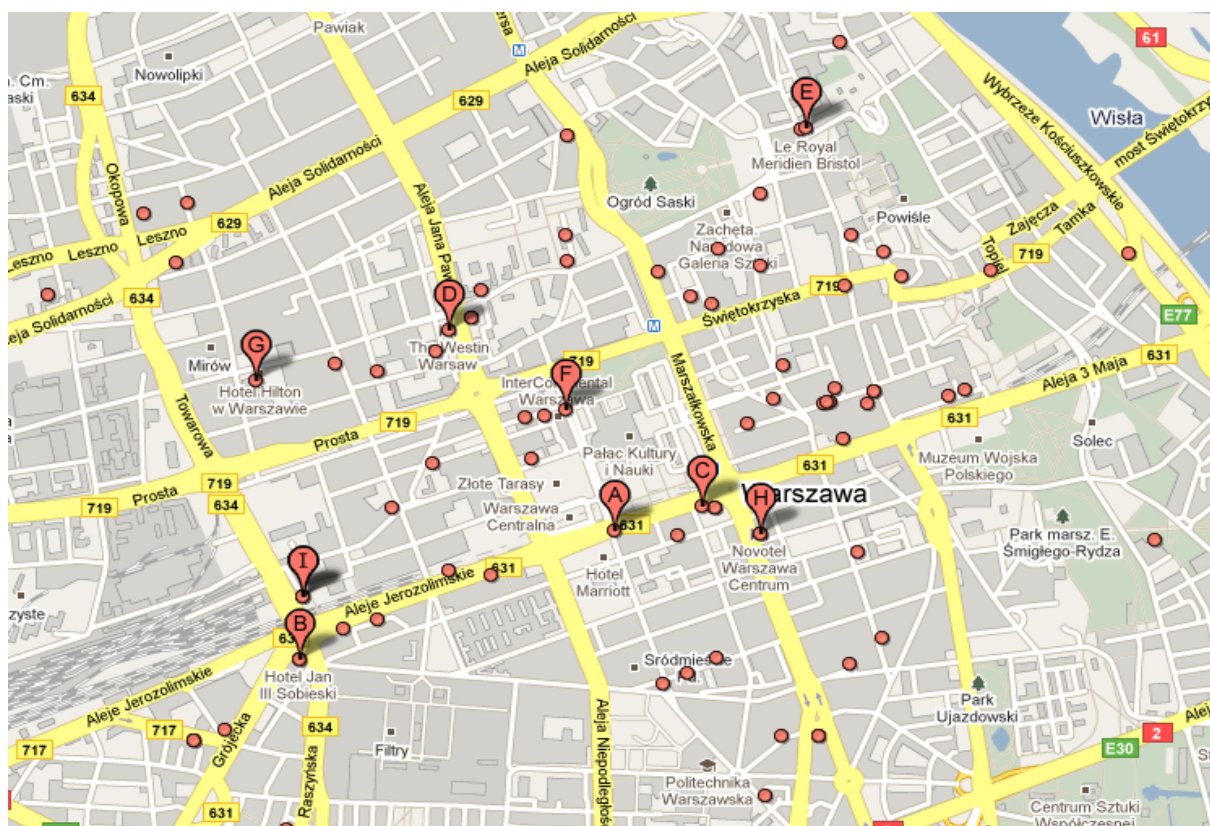
Sofija ima veliki broj turističkih atrakcija, povezana low-cost letovima, ukupno ima 54 smeštajna objekta sa 6402 ležaja, broj stranih turista 2007. je bio 401.254. U Sofiji ima 9 hotela sa 5*.



Slika 6: Centar Sofije, Izvor: [27]

Mapa grada Sofije pokazuje veliku koncentraciju hotela i ostalih smeštajnih kapaciteta u centru grada.

Varšava ima veliki broj turističkih atrakcija, povezana low-cost letovima, ukupno 176 smeštajnih objekata sa 31298 ležaja, a od toga 11 hotela sa 5*, i 9 hotela sa 4*; u 2007. godini broj noćenja stranih turista je bio 6 miliona.



Slika 7: Mapa Varšave, Izvor: [29]

Kao i u ostalim prestonicama i Varšava obiluje hotelima u centru grada.

4.2 Analiza hotelskih smeštajnih kapaciteta

Tabelarni prikaz hotela u Beogradu po kategorijama dat u Strategiji razvoja turizma Beograda:

Tabela broj 6: Hoteli u Beogradu po kategorijama

Hotel	Broj soba	Broj ležaja	Vlasnički status
5*	374	517	
Aleksandar Palas	9	18	P
Hyatt Regency Belgrade	301	360	Hotelski lanac
Zlatnik	37	50	P
President - Kovilovo	27	89	P
4*	1.647	2.461	
Admiral Club	17	20	P
Balkan	87	159	P
Best Western M	180	300	Hotelski lanac
Best Western Šumadija	103	136	Hotelski lanac
Continental Beograd	415	534	P
IN Hotel Beograd	187	284	P
Holiday Inn	140	209	Hotelski lanac
Majestic	87	120	P
Moskva	130	210	P
Palace	86	140	D
Slavija Lux	90	179	D
Zira	125	170	P

3*	1.255	2.182	
Astoria	69	129	D
Kasina	84	150	P
Le Petit Piaf	12	24	P
Metropol Palace	-	-	P
Hotel N	111	170	P
Nacional	58	110	P
Orašac	13	35	P
Park	122	200	P
Pošta	32	58	P
Prag	116	190	P
Rex	92	151	P
Royal	105	190	P
Skala	16	30	P
Splendid	49	84	P
Slodes	26	36	P
Srbija	237	390	P
Union	60	101	P
Country Club – Babe	41	106	P
Sučević M – Avala	12	28	P
2*	762	1.335	
Beograd	57	110	D
Excelsior	55	100	P
Lav	31	46	P
Putnik	90	180	P
Slavija	348	560	D
Taš	17	30	P
Trim	25	38	P
Avala	16	32	P
Obrenovac	103	209	D
Radmilovac	20	30	P
1*	97	189	
Bristol	52	99	D
Central	30	50	P
Mihajlovac	17	40	P
Ostali hoteli	61	122	
Design Hotel Mr President	61	122	P
UKUPNO:	4.196	6.806	

[2]

Iz date tabele vidi se da je najznačajniji hotel za visoko platežne goste Hyatt Regency. Hotel ima 302 sobe, odnosno 360 ležaja. Hotel je otvoren 1989. godine, i od tada je prošao kroz nekoliko parcijalnih zahvata renoviranja, kako bi održao kvalitet sopstvenog izgleda na nivou zahtevanom od strane sopstvenih gostiju. Posедуje jedan predsednički apartman koji ima površinu od 248 m², koji ima predivan pogled na Kalemegdan i reku Savu.

Hotel najčešće koristi sledeće cene, koje ne uključuju porez na dodatu vrednost, boravišnu taksu, kao ni cenu doručka:

Standard soba (single/double) – 255/275 €

Studio (single/double) – 285/305 €

Regency (single/double) – 315/335 €

Junior Suite (single/double) – 375/395 €

Executive Suite (single/double) – 395/415 €

Politika prodaje je da se koriste BAR cene koje u osnovi označavaju pregovaranje o cenama, tj. mogu biti i više i niže od gore navedenih cena, odnosno zavise od samog klijenta. Najveći kapacitet banquet-a je 600 osoba i cena koja se primenjuje za izdavanje ovakve sale je oko 2660€. Hotel poseduje unutrašnji bazen dužine 17m i fitnes centar, kao i razne druge pogodnosti primerene hotelima takve kategorije.

Jedan od novijih hotela, In Hotel, nalazi se na 4km od centra grada uz sam autoput, u kategoriji hotela sa 4*, poseduje 187 soba i apartmana sa 284 ležaja. Cena smeštaja u ovom hotelu kreće se od 165 do 290€.

Međutim, tipični beogradski hoteli su hoteli u kategoriji 3*, poput hotela Park. Hotel Park poseduje 122 sobe sa oko 200 ležaja. Hotel je skoro privatizovan, kao i većina beogradskih hotela, iako je hotel preprodan nakon prve privatizacije Delta kompaniji. U samom preduzeću došlo je do smanjenja broja zaposlenih, ali hotel i dalje posluje i čeka ga investicija za rekonstrukciju. Cena sobe u ovom hotelu kreće se u rasponu od 66-140€.

Struktura beogradskih hotela pokazuje veliku starost i neznatna ulaganja u skorije vreme. Zastarelost kapaciteta je osnovna karakteristika hotela na domaćem tržištu.

4.3 Turistička tražnja i značaj hotelske ponude

Najveći procenat turista koji dolaze u Beograd smeštajne usluge ostvaruju u lokalnim hotelima, što nameće potrebu adaptacije turističke ponude u hotelskom smeštaju.

Tabela broj 7: „Noćenja turista prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda u 2007. godini (hiljadama)

Vrsta objekta	Ukupno	Domaći	Strani
Ukupno	1.341,2	551,2	790,0
Hoteli	987,3	298,5	688,8
Moteli	6,3	4,6	1,7
Prenoćišta	117,0	100,3	16,7
Kampovi	6,6	1,3	5,3
Banjska lečilišta	135,5	135,0	0,5
Ostali objekti	9,4	4,1	5,3
Hosteli	79,1	7,4	71,7

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd”

Izvor: [2]

Iz priložene tabele vidi se da oko 74% turista koriste hotele. Takođe se iz datog prikaza vidi da je veći udeo stranih turista nego domaćih u ukupnom broju turista koji su 2007. godine posetili Beograd.

Prema podacima koje je objavio Republički zavod za statistiku za 2008. godinu (CPB18 YT10 290109) možemo kreirati tabelu kroz koju se vidi odnos između ukupnog broja dolazaka i noćenja turista u Srbiji i dolazaka i noćenja turista u Beogradu.

Tabela broj 8: Noćenja i dolasci turista u 2008. godini

	Dolasci 2008.			Noćenja 2008.		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Srbija	2266166	1619672	646494	7334106	5935219	1398887
Beograd	672042	304662	367380	1232624	493670	738954
Učešće Beograda	30%	19%	57%	17%	8%	53%

Izvor: [30]

Na osnovu datih podataka vidimo da od ukupnog broja turista koji su 2008. godine dolazili u Srbiju, njih 30% je dolazilo u Beograd, ali i da

je udeo dolazaka stranih u ukupnom broju dolazaka stranih turista veći u Beogradu (57%) nego u ostalom delu Srbije. Takođe možemo i uvideti da je udeo noćenja stranih u ukupnom broju noćenja turista veći u Beogradu nego u ostalom delu države.

Iz prethodnog možemo lako zaključiti da Beograd više posećuju strani turisti, nego domaći. Ovo se dešava iz više razloga, a neki od bitnijih su veliki broj kulturnih manifestacija, sajмова, veliki broj preduzeća koja posluju na području Beograda (poslovne posete), postojanje funkcionalnog civilnog aerodroma (za razliku od ostatka Srbije), i sl.

4.4 Benčmarking analiza

„Benčmarking je proces definisanja sopstvenog područja poslovanja i identifikovanje i analiziranje poslovnih aktivnosti konkurenata, radi utvrđivanja njihovih prednosti i sopstvenih nedostataka, kako bi se utvrđene prednosti konkurenata primenile na sopstvene poslovne aktivnosti a sve u cilju obezbeđivanja što većeg udela na tržištu.” [2]

Iz prethodne analize konkurenata vidi se da sve konkurentske destinacije imaju čitav spektar turističkih atrakcija, mada je bitno napomenuti da lokaliteti koji su na listi UNESCO više privlače turiste i vanevropskih zemalja (Beč, Riga i Budimpešta). Međutim, možemo i primetiti da Beograd po ovom parametru skoro da ne zaostaje za svojim konkurentima. Ono u čemu Beograd ne parira po ovom parametru je u stvari organizacija razgledanja znamenitosti uz prisustvo turističkih vodiča, kao i odsustvo adekvatne promocije datih znamenitosti i atrakcija. Možemo da primetimo i da većina turističkih atrakcija u glavnom gradu Srbije ni na samom lokalitetu najčešće ne poseduje ni publikacije na stranom jeziku koje bi gostima iz inostranstva probudile znatiželju ili potrebu da datu znamenitost bliže upoznaju ili posete.

Što se tiče gastronomske ponude i zabavnog noćnog života, i to je karakteristika po kojoj Beograd ne zaostaje za svojim konkurentima.

Ako posmatramo organizacije turizma na nivou konkurentskih destinacija, tu svakako zaostajemo za Bečom, dok ostali konkurenti nisu u mnogo povoljnijem položaju. Ono što je bitno za Beograd u ovom pogledu jeste da bi prema autorima Strategije razvoja turizma grada Beograda trebalo Turističku organizaciju Beograda transformisati u Destinacijsku Menadžment Organizaciju i to po modelu Beča.

Prema podacima datim u Strategiji razvoja turizma grada Beograda po broju organizovanih skupova u 2007. godini Beograd zaostaje za svim konkurentima osim za Bratislavom. Naime, ako pogledamo mogućnosti Beograda u ovom pogledu, a to su pre svega resursi za održavanje ovakvih skupova (Beogradski sajam, Sava centar, Expo Centar) možemo zaključiti da ih Beograd ne koristi u potpunosti.

Prema istom izvoru Beograd u potpunosti zaostaje za svim konkurentima po pitanju povezanosti low-cost letovima. Naime, Beograd tek u poslednjih par meseci ima najave za dolazak Low Cost avio kompanija na domaće tržište, a trenutno su prisutni Germanwings i Norwegian Air Shuttle, a dozvolu za rad je dobila i kompanija Fly Niki.

Tabela broj 9: Broj smeštajnih objekata po kategorijama [2], [31], [32]

Grad	Σ	Hoteli						Pansioni				Hosteli	Ostalo	Broj stanovnika
		Σ	5*	4*	3*	2*	1*	Σ	3*	2*	1*			
Beograd	108	48	4	12	19	10	3					46	14	1.63 miliona ^[31]
Beč	366													1.6 miliona ^[32]
Bratislava	78	46	1	12	17	12	4					3	19	425.000 ^[32]
Budimpešta	132	102	6	36	56	4		22	16	5	1	8		1.7 miliona ^[32]
Bukurešt	90	58						26				4	2	1.9 miliona ^[32]
Riga	99	72						13				10	4	735.000 ^[32]
Sofija	54													1.1 miliona ^[32]
Varšava	176	62	11	9	17	16	9					17	97	1.7 miliona ^[32]

Tabela 9 pokazuje da su gradovi konkurenti, osim Bratislave, Rige i Sofije sa približno istim brojem stanovnika.

Prema datoj tabeli vidimo da Beograd po strukturi objekata zaostaje za svim konkurentima, naime ukupan broj smeštajnih jedinica nije sporan faktor, ali je broj hotela svakako pokazatelj da Beograd zasotaje za konkurentima. Beograd za razliku od svojih konkurenata ima veliki broj hostela. Ono što je zanimljivo jeste da Beograd ima podjednak broj hotela i hostela, za razliku od svojih konkurenata.

Beograd zaostaje za konkurentima po broju hotela sa 5*, 4* i 3*.

Prema istom izvoru cene smeštaja u hotelima konkurentskih gradova su uglavnom niže nego u Beogradu, osim u slučaju Budimpešte i Beča. Ovo se može objasniti nedostatkom lokalne konkurencije (kako među hotelima sa 5*, tako i među hotelima nižih kategorija).

Po broju dolazaka stranih turista Beograd zaostaje za svim konkurentima, a postizanje boljeg rezultata po ovom parametru Beograd može očekivati najpre poboljšanjem saobraćajne infrastrukture, povezivanjem low-cost letovima, što će umnogome biti poboljšano postupanjem na snagu *Open sky* aranžmana, poboljšanjem imidža, poboljšanjem i povećanjem hotelske ponude, poboljšanjem dejstva destinacijskog menadžmenta.

4.5 SWOT analiza

Na osnovu analize konkurencije, analize hotelskog smeštaja u Beogradu, analize tražnje i benčmarking analize možemo uraditi SWOT analizu konkurentske pozicije beogradskih hotela:

Prednosti: • Neiskorišćeno tržište (takoreći nova destinacija) • Bogato kulturno-istorijsko nasleđe • Bogat kulturno zabavni život • Stav stanovništva prema turistima je pozitivan	Nedostaci: • Slabe marketinške aktivnosti na području predstavljanja destinacije • Neiskorišćenost postojećih kapaciteta za organizovanje MICE manifestacija • Nedovoljan broj smeštajnih kapaciteta • Neodgovarajuća struktura smeštajnih kapaciteta
Šanse: • Pozitivan politički i ekonomski trend države • Privlačenje stranih investicija • Rast broja hotela koji pripadaju vodećim svetskim lancima (Holiday Inn, Intercontinental, Hyatt, Kempinski...) • Open sky aranžman	Pretnje: • Globalna ekonomska kriza • Politička nestabilnost u regionu (Kosovo) • Nepostojanje dovoljno razvijene saobraćajne strukture (nedostatak mostova, izmeštanje saobraćaja iz centra grada)

III DEO: POZICIONIRANJE BEOGRADSKIH HOTELA

5. STRATEGIJA RAZVOJA BEOGRADSKIH HOTELA

5.1 Vizija i ciljevi

Vizijom određujemo sliku budućnosti i sistem vrednosti čijim rukovođenjem ćemo pridobiti stakeholdere u pokretanju i realizaciji poslovanja. Vizijom dajemo sliku Beograda u budućnosti, na primer za 10 godina.

Vizija: Beograd je najatraktivniji i najbezbedniji grad u jugoistočnoj Evropi na polju pružanja hotelskih usluga, odnosno turističkih usluga u pogledu održavanja sajмова, kongresa, seminara, koncerata, pozorišnih predstava. Beograd je grad kulture, zabave, biznisa i relaksacije.

Ciljevi u skladu sa vizijom su sledeći:

- Pобољшanje na polju turističke konkurentnosti
- Osiguranje privrednog rasta i poboljšanje životnog standarda
- Osiguranje kvaliteta ponude, kako hotelske, tako i sveukupno turističke
- Pобољшanje komunikacije sa potrošačima

5.2 Strategija marketinga

Na polju marketing aktivnosti Beograd, odnosno Turistička organizacija Beograda kao i Turistička organizacija Srbije, morale bi primeniti agresivniju strategiju nastupa na okolnim tržištima, kako bi najpre informisanjem, a zatim i privlačenjem pridobili interesente za posete našem gradu.

Ovaj agresivniji pristup morao bi biti praćen određenim promenama u organizaciji grada i obilazaka kulturno-istorijskih znamenitosti. Spomenici kulture, trebalo bi da budu bolje snabdeveni pisanim

materijalima, brošurama, koje bi postioce upućivale na kuturnu, istorijsku ili pak turističku vrednost određenog lokaliteta.

5.3 Strategija saobraćajne infrastrukture

Da bi grad bio konkurentno spreman za posete stranih turista, najpre bi morala postojati određena regulacija saobraćaja, koja bi i lokalnom stanovništvu doprinela u smislu jednostavnijeg i bržeg transporta.

Neophodno je da kao i u svim većim svetskim metropolama, saobraćaj bude izmešten iz strogog centra grada. Takođe, neophodna je hitna izgradnja još jednog mosta, jer grad koji leži na dve reke, a uz to ima 2 miliona stanovnika ne može normalno da funkcioniše sa postojećim mostovima.

Takođe je neophodna izgradnja brzih pruga, odnosno metroa u gradu kako bi se lakse izbegle guzve na centralnim saobraćajnicama.

Trebalo bi reći i da se sve više ukazuje neophodnost prisustva većeg broja low-cost avio kompanija na teritoriji Srbije.

5.4 Strategija investicionih ulaganja, poboljšanja kvaliteta i zaštite životne sredine

Investiciona ulaganja u beogradske hotele neophodna su zbog usklađivanja kvaliteta i nivoa ponude sa ponudom u ostalim evropskim metropolama. U cilju unapređenja poslovanja hotela kao i što bolje pozicije na svetskoj turističkoj sceni, beogradski hoteli globalno posmatrano moraju doživeti prilive kapitala kako bi inovirali svoj proizvod i postali konkurentniji. Svakako investicije moraju biti usmerene i u održanje životne sredine.

Izuzetno je bitno napomenuti da Beograd postaje sve više atraktivan za inostrane investicije, pogotovo po pitanju ulaganja u turističke objekte

i trgovinske centre. Naime, u februaru mesecu je Privredna Komora Beograda objavila tekst o aktuelnostima u građevinarstvu koji govori o stranim investicijama sa konstatacijom da su među najvećim investitorima izraelska preduzeća:

„Na osnovu istraživanja zaključeno je da su Izraelci najbrojniji strani investitori u Beogradu. Interes izraelskih kompanija za ulaganje u Beograd poslednjih godina naglo je porastao, a najavljuju se i projekti vredni pola milijarde evra. Sa njima će ukupne investicije Izrelaca u Beograd narednih godina preći cifru od 1,5 milijarde evra. Iako im se pri investiranju javljaju brojni problemi, poput nerešenih pitanja vlasništva, državnog monopola nad zemljištem i teškoća pri dobijanju dozvola, izraelski ulagači ipak su našli put do srpskog tržišta. Najviše rade tržne i poslovne centre, privredne parkove, hotele, moderne stambeno-komercijalne komplekse, a najavljuju i gradnju najvećih kula u jugoistočnoj Evropi.

ERPORT SITI: Među prvima su u Srbiju stigle kompanije „Afrika-Izrael“ i „Tidhar“, koje u Novom Beogradu grade poslovni centar „Erport siti“, proglašen za najuspešnijiu grinfild investiciju u regionu. U prve tri faze izgrađeno je 72.000 kvadrata poslovnog prostora, a po završetku projekta čitav kompleks imaće oko 186.000 kvadrata poslovnog, rezidencijalnog i komercijalnog prostora.

MARINA „DORĆOL“: Kompanija „Engel“ još čeka dozvole da bi započela realizaciju projekta. Ovo preduzeće tražilo je proširenje lokacije i u toku su pregovori sa Urbanističkim zavodom. Ipak, nema sumnje da će ova investicija biti realizovana. Kada se to dogodi na mestu stare i zapuštene marine, naći će se oko 140.000 kvadrata stambenog i poslovnog prostora, hotel, šoping zona, parkovi, parking prostor, garaže, kao i 150 vezova za čamce i jahte.

KULE KOD „ARENE“: Preko puta „Beogradske arene“, u Bloku 26 za dve godine izraelska kompanija CEE, iza koje stoji poznati biznismen

Julije Ofer, trebalo bi da počne izgradnju četiri kule, visoke 185 metara, površine od 460.000 hektara. Svaka će imati po 42 sprata, a osim ekskluzivnih stanova, u njima će biti otvorene banke, dva hotela i tržni centar.

BIVŠI SAVEZNI MUP: Poznati lanac hotela „Plaza“ kupio je bivšu zgradu saveznog MUP-a i na tom mestu planira da otvori ekskluzivni hotel sa pet zvezdica, poslovni centar, šoping mol, sportsko-rekreativni centar i zabavni park. Projekat je poznat pod nazivnom „Zlatna kapija Beograda“.

HOTEL U RAJIĆEVOJ: Izraelsko preduzeće „A.B.D“ d.o.o počelo je gradnju luksuznog kompleksa u Rajićevoj ulici, koji će obuhvatati prvi hotel sa pet zvezdica u centru grada, kapaciteta od 240 hotelskih jedinica, tržni centar i podzemne garaže.

KOMPLEKS NA MESTU IKL-a: Kompanija „Dajrekt kapital S“ d.o.o. počela je pripreme za izgradnju velikog stambeno-komercijalnog kompleksa u centru Beograda, na prostoru nekadašnje fabrike Industrije kugličnih ležajeva (IKL). Idejno rešenje predviđa izgradnju šest stambenih i jedan komercijalni objekat. Ukupna veličina kompleksa, uključujući objekte i parking mesta blizu je 100.000 kvadrata.



Slika br. 8: Rajićeva ulica i prostor fabrike IKL

GOLF TERENI: Konzorcijum „El golf“, u kom Izraelci učestvuju sa 25 odsto, na proleće započinje radove na izgradnji golf terena, jezera, vila i pratećih hotela u Surčinu. Kompleks će biti građen na 300 hektara zemljišta, a zaposliće oko hiljadu ljudi.

TRŽNI CENTAR NA AUTOPUTU: Izraelska "Fišmen grupa", graditelj hotela, poslovnog prostora i rezidencijalnih objekata širom sveta pre nešto više od godinu dana kupila je Eurosalonov Houm market. Planira da izgradi tržni centar u Beogradu, pokraj autoputa za Novi Sad, a potom u Nišu i Novom Sadu." [23]

Kada pominjemo investiciona ulaganja svakako moramo imati u vidu očuvanje životne sredine, kao i očuvanje kulturne baštine i arhitekture grada.

„Kvalitet je bitan faktor razvoja turizma u Srbiji. Postoji stroga zavisnost između turizma i životne sredine. Dobro organizovan turizam ne bi trebalo da remeti životnu sredinu. U isto vreme, ni jedno drugo polje svetske ekonomije ne zavisi toliko od ekologije kao što zavisi turizam. Rešenje ovog problema nalazi se u održivom ekološkom razvoju turizma. Pri planiranju strategije razvoja turizma i celokupne privrede nekog turističkog mesta ili regiona treba imati u vidu sve šanse i izazove, ali i pretnje koje taj razvitak nosi. Kao prioritetan zadatak nameće se potreba efikasnije ugradnje ekološke komponente u turistički proizvod, koja mu može obezbediti tržišnu poziciju, snažniju konkurentnost, razvojnu održivost i veću profitabilnost. Stoga su u fokus ovog rada stavljeni dominantni zahtevi tražnje i osnovne smernice koje treba koristiti u ostvarenju cilja – veća “ekologizacija” turističkog proizvoda Srbije. U određenom momentu, kada u zaštitu vode i vazduha treba uložiti određena novčana sredstva, konkurentska pozicija ponude jednog turističkog mesta ili regiona može biti pogoršana u odnosu na neko drugo turističko mesto, ili region, gde nisu neophodna tako velika ulaganja u ekološku zaštitu. ” [19]

5.5 Strategija stručnog obrazovanja zaposlenih u turizmu

Investicije u nove i postojeće turističke i ugostiteljske objekte same po sebi ne mogu doprineti automatskom poboljšanju pozicije Beograda na svetskom turističkom tržištu. Naime, takozvani *hardware* ne predstavlja ništa bez adekvatnog *software-a*. Kvalitet obrazovanja, treninga i edukacije onih koji pružaju usluge, koji su najbliži u kontaktu sa krajnjim korisnicima turističkih usluga su polazne osnove boljeg turističkog pozicioniranja.

5.6 Strategija formiranja institucionalne podrške hotelima Beograda

Kao i ostale svetske metropole, na čelu destinacije, takoreći mesta gde se putovanje završava, mora postojati institucija, organizacija koja će rukovoditi promenama, usmeravati i povezivati učesnike u turističkoj ponudi grada. Preporuke su da Turistička organizacija Beograda preraste u Destinacijsku menadžment organizaciju i preuzme ulogu informatora, organizatora, usmerivača, analitičara i organizacije koja će sve učesnike povezati u cilju nastupanja grada kao celine, a ne kao gomile sitnih servisa koji ne mogu da postignu da uobliče ponudu i formiraju turistički proizvod. Neophodno je napomenuti da jedan hotel koji ima mogućnosti pružanja svih ugostiteljskih, smeštajnih i sličnih usluga ne čini destinaciju konkurentnom i sam po sebi ne dovodi turiste. Turiste u hotel dovodi destinacija i sveukupnost ponude date destinacije.

6. FINANSIJSKO-EKONOMSKA ANALIZA NA PRIMERU HOTELA METROPOL PALACE



Slika br. 9: Izgled hotela Metropol Palace nakon rekonstrukcije

Od 1957.godine kada je izgrađen, pa sve do početka sedamdesetih godina prošlog veka, Metropol je bio prestižan hotel. U vreme svog punog sjaja i glamura ugostio je mnoge poznate ličnosti, u njemu su boravili Sofija Loren, Armstrong, Sukarno, Robert De Niro, razni državnici, umetnici, glumci, ambasadori, kao i sve svetski poznate ličnosti koje su dolazile u posetu tadašnjoj SFRJ. Tu su se održavali prijemi svetskog ranga, najluksuznije gala večere, dočekivale su se Nove godine na nivou koji je bio primeren najvišim svetskim zvaničnicima. Hrana se služila u najskupljem posuđu, koristio se isključivo srebrni escajg... Vreme je prolazilo, a zvezdice polako bledele.

Tako je Metropol, sa svoje tri preostale zvedice kao i drugi Beogradski hoteli, čekao neka bolja vremena, kada će se stvoriti uslovi za njegovu

kompletnu rekonstrukciju i renoviranje koje će samom zdanju povratiti slavu, glamur i sjaj.

U procesu privatizacije, započetom posle 2000. godine, hotel Metropol, dobio je svog novog vlasnika. Kao jedan od najskupljih hotela u Srbiji po kvadratnom metru, sam hotel je na aukciji prodat od strane kompanije Dunav za 27,4 miliona Eura. Juna meseca 2006. godine odavno poznati hotel postao je deo lanca hotela Grecotel, odnosno deo grupacije Classical Hotels. Kompanija koja je postala vlasnik hotela je 50% vlasništvo TUI-a, koji kao najveći touroperator u svetu ima ogroman udeo u turističkim kretanjima na svetskom tržištu.

Naziv hotela je izmenjen u Metropol Palace (Palata Metropol), po ugledu na veliki broj hotela iz grupacije kojoj pripada. Cilj rekonstrukcije je transformacija hotela u hotel sa 5*, koji će posedovati bazen, fitnes centar, wireless internet, restoran na krovu hotela u staklu sa pogledom na okolinu.

Prikažaćemo poslovanje hotela u prva četiri meseca 2007. godine pred samo zatvaranje hotela zarad nastupajuće rekonstrukcije.

Tabela broj 10: Prikaz prodaje soba u periodu od 01.01.-30.04.2007.
Period od 120 dana

Broj soba u upotrebi dnevno		Prosečna cena po jedinici	Zauzeće soba	Ukupna prodaja po jedinici
1x1	60	65€	36%	168480 €
1x2	45	90€	40%	194400 €
1xF	29	75€	48%	125280 €
1xAp	6	150€	1%	1080 €
Ukupno	140		37%	489240 €

Izvor: dnevni izveštaj (daily report) hotela Metropol Palace na dan 30.04.2007. godine

Ukupan broj soba u hotelu je bio 195 (nakon požara kojim je uništen ceo deveti sprat), ali broj soba van upotrebe zbog dotrajalosti nameštaja, težih kvarova u vodovodnim ili elektro instalacijama je bio veliki. Na prosečan broj soba u upotrebi u datom periodu uticalo je i to što je u istom periodu vršeno krečenje zidova u većem broju soba, kao i saniranje manjih kvarova u kupatilima. Date radnje su obavljanje samo u sobama u kojima kvarovi nisu zahtevali velika ulaganja.

Tabela broj 11: Prodaja ekstra usluga i banketa u periodu od 01.01-30.04.2007. godine

Vrsta usluge	Ukupno prodaja	Prodaja dnevno
Hrana i piće u restoranima i barovima	35454 €	295 €
Banket	92860 €	774 €
Telefon/ fax / vešeraj	7329 €	61 €

Izvor: dnevni izveštaj (daily report) hotela Metropol Palace na dan 30.04.2007. godine

Iz date tabele vidi se da je u periodu pred zatvaranje hotela dnevna prodaja hrane i pića bila na izuzetno niskom nivou od 295 €. Takođe, izuzetno niska prodaja telefonskih usluga i usluga pranja veša. Za telefonske usluge sa rastom tehničkih dostignuća je karakteristično opadanje prodaje, jer je sve veća primena interneta kao i mobilnih telefona.

Očekuje se da će rekonstrukcija hotela biti dovršena do kraja 2010. godine kada bi hotel trebalo da počne sa radom. Pripremićemo projekciju prodaje tokom prve godine nakon završetka radova:

Tabela broj 12: Projekcija prodaje hotelskih soba – prva godina nakon rekonstrukcije

Vrsta sobe	Broj soba	Sobe van upotrebe	Procenat isk.kapac.	Broj soba	Prosečna cena	Prodaja
1x2	70	0	65,7%	46	200	3357270 €
1xF	160	0	70%	112	170	6949600 €
1xAp	15	0	33,3%	10	250	455794 €
1xPS	1	0	33,3%	0,3	350	42541 €
Ukupno	246	0	68,4%		184,15 €	10805205 €

Tabela broj 13: Prodaja hrane i pića u periodu prve godine nakon otvaranja hotela

Usluge	Prodaja dnevno	Prodaja na godišnjem nivou
Hrana	1.200 €	438.000 €
Piće	800 €	292.000 €
Banket	2.000 €	730.000 €
Ukupno	4.000 €	1.460.000 €

Iz prethodne dve tabele vidimo značajne prihode od usluga hotela.

Tabela broj 14: Ukupna investiciona ulaganja

	Ukupna ulaganja
Sobe hotela 230 soba x 10.000eur	2.300.000
Apartmani 15x 20.000	300.000

Predsednicki apartman 1x 40.000	40.000
Prilaz i prostor oko hotela, fasada i krov	300.000
Recepcija, liftovi i javne prostorije	1.100.000
Kuhinja	500.000
Restorani	300.000
Vodovod	
Elektrika	
Klimatizacija	450.000
Bazen, sauna, fitness	450.000
Kongresni centar, casino i mimi soping centar	2.000.000
Ostali sadržaji (garaze - podzemne...)	1.100.000
Okolina	650.000
Ukupno	9.490.000
Ostala ulaganja	15.510.000
Ukupna ulaganja	25.000.000

Tabela broj 15: Pregled neophodnih radova

	OPIS RADOVA	VREDNOST u EUR
I	Ukupno smeštajni blok	10.755.000
1.1	Građevinski radovi	1.050.000
	Rušenje unutrašnjih zidova	135.000
	Zidanje novih pregrada	190.000
	Izrada fasadnih platana	725.000
1.2	Završni radovi	2.680.000
	Obrada zidova	265.000
	Obrada podova	290.000
	Obrada plafona	225.000
	Dekoracija enterijera	900.000
	Ugrađena oprema	1.000.000
1.3	Instalacije	2.325.000
	Sanitarije	405.000
	Hladna i topla voda	285.000
	Grejanje i klimatizacija (termotehnika)	490.000

	Elektro radovi	425.000
	Ozvučenje, informatika i telekomunikacije	440.000
	Specijalni servisni sistem	280.000
1.4	Nameštaj i oprema	4.700.000
	Nameštaj i dekoracije	3.500.000
	Tehnika	1.200.000
II	Ukupno javni sadržaji	6.795.000
2.1	Građevinski radovi	400.000
2.2	Završni radovi	1.345.000
	Obrada zidova	230.000
	Obrada podova	250.000
	Obrada plafona	225.000
	Dekoracija enterijera	325.000
	Ugrađena oprema	315.000
2.3	Instalacije	1.550.000
	Sanitarije	250.000
	Vodovod i kanalizacija	260.000
	Termotehnika	440.000
	Elektroinstalacije	350.000
	Specijalni servisni sistem	250.000
2.4	Nameštaj i oprema	3.500.000
	Nameštaj i dekoracije	2.500.000
	Tehnika	1.000.000
III	Ukupno servisni i tehnički prostori	6.150.000
3.1	Građevinski radovi	600.000
3.2	Završni radovi	1.000.000
3.3	Instalacije	1.500.000
3.4	Tehnološka oprema	2.500.000
3.5	Liftovi	550.000
IV	Ukupno rekreacioni prostor	1.300.000
4.1	Građevinski radovi	600.000
4.2	Završni radovi	210.000
	Obrada zidova	60.000
	Obrada podova	50.000
	Obrada plafona	100.000
4.3	Instalacije	315.000
	Sanitarije	50.000
	Vodovod i kanalizacija	90.000
	Termotehnika	75.000
	Elektroinstalacije	40.000
	Ozvučenje i telekomunikacije	35.000
	Specijalni servisni sistem	25.000
4.4	Nameštaj i oprema	175.000

	Bazenska tehnika	100.000
	Nameštaj	75.000
	Svega (I+II+III+IV)	25.000.000

Iz date tabele vidi se da se predviđa ulaganje od 25.000.000 € u rekonstrukciju hotelskog kapaciteta.

Hotel Metropol Palace pored same rekonstrukcije trenutno radi i na obuci budućih kadrova. Tokom letnje sezone hotel organizuje stručnu praksu za napredne studente Više hotelijerske škole u Beogradu. Oko trideset studenata se šalje u hotele iz grupacije Greotel na tri meseca prakse u letnjoj sezoni. Tokom te prakse studenti stiču znanja i veštine rada u hotelima sa 5*.

Pre samog otvaranja hotela biće preduzete sve marketinške aktivnosti u cilju informisanja ciljnih grupa o samom otvaranju hotela, kao i o brojnim sadržajima ponude. Kao i čitava grupacija Classical Hotels, i Metropol Palace će se uljučiti u sisteme nagrađivanja sopstvenih gostiju kao što je sistem Miles & More u saradnji sa kompanijom Lufthansa, kao i brojne načine nagrađivanja gostiju putem kartica lojanih korisnika usluga hotela.

Nakon rekonstrukcije hotelske sobe bi trebalo da izgledaju na sledeći način:



Slika br. 10: Izgled sobe novog Metropol Palace hotela



Slika br. 11: Izgled sobe novog Metropol Palace hotela

Iz analize projekcije budućeg stanja vidimo da će hotel imati veću prodaju, a na taj način i bolji položaj na hotelskom tržištu. Posredstvom adaptacije i kompletne rekonstrukcije i renoviranja kapaciteta, hotel koji se nalazi u centru grada iz kategorije sa 3* transformisaće se u hotel sa 5* i time će poboljšati hotelsku ponudu na teritoriji Beograda.

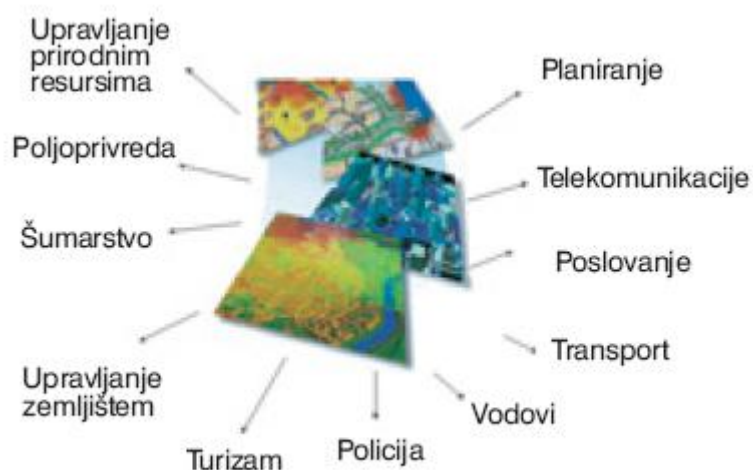
U budućem periodu očekuje se i otvaranje potpuno novih hotela visoke kategorije u centru grada što će upotpuniti hotelsku ponudu, i istovremeno poboljšati poziciju Beograda na evropskom hotelskom tržištu.

7. PROSTORNO LOCIRANJE BEOGRADSKIH HOTELA

„U svetu u kome je informaciona i komunikaciona tehnologija (ICT) postala sve više dominirajuća u svim sektorima, bilo da je u pitanju privatni biznis, nauka ili državna administracija, značaj Geografskih Informacionih Sistema (GIS) za efikasno upravljanje u lokalnim samoupravama u Srbiji postaje sve očigledniji.

Veliki obim poslova planiranja i administrativnih zadataka u lokalnim samoupravama se oslanja na prostorne podatke. GIS je veoma efikasan instrument za modernu administraciju odeljenja koja se bave prostornim podacima i postao je sve više cenjen alat za unapređenje administracije vezane za zemljište.” [7]

Generalno posmatrano GIS pruža velike mogućnosti primene u raznim oblastima života. Svaka oblast koja se na bilo koji način bavi prostornim podacima ili ih primenjuje ima koristi od GIS-a.



Slika 12: Opšte oblasti primene GIS-a [8]

„Turizam je jedna od svetski najvećih i najbrže rastućih industrija doprinoseći sa preko deset procenata globalnom društveno bruto proizvodu i generišući zapošljavanje za 200 miliona ljudi, prema

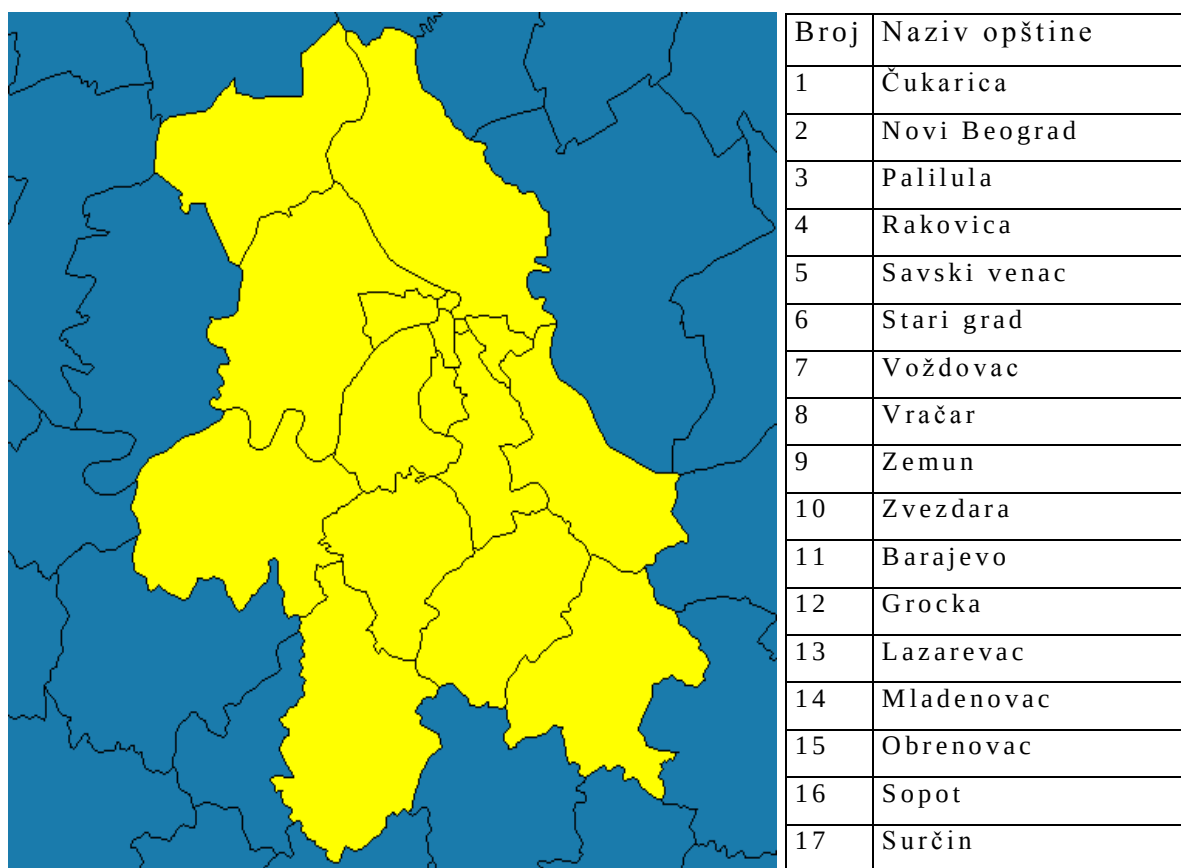
godišnjem istraživanju od strane World Travel & Tourism Council (WTTC), Ake (2001). Tehnologija igra vitalnu omogućujuću ulogu u turizmu i ključna je za ekspanziju industrije.

Informacione tehnologije i turizam su dva od najdinamičnijih motivatora nastajanja globalne ekonomije. Zajedno turizam i IT rastuće proizvode strategijske mogućnosti i predstavljaju snažno sredstvo za ekonomski rast, redistribuciju dobiti i razvoja kapitala širom sveta.” [9]

„Nivo razvijenosti ICT (informacione i komunikacione tehnologije) i stepen njihove iskorišćenosti imaju uticaja i na prostornu i regionalnu distribuciju ekonomske aktivnosti, na nacionalnom i međunarodnom planu. Po svojoj prirodi, ICT imaju poseban potencijal za razvoj uslužnog sektora. Njihova primena ide od najjednostavnijih do najsloženijih aktivnosti. Ugostiteljstvo, hotelijerstvo i celokupna turistička privreda imaju poseban interes za primenom i razvojem ICT u svom poslovanju. Značaj i neophodnost primene ICT će rasti daljim uspehom Srbije u evropskom integracionom procesu.” [14]

„Turizam u Srbiji ima dugu tradiciju. Bogata prirodnim i antropogenim turističkim vrednostima, prepoznatljiva po izvanrednom geografskom, turističkom, saobraćajnom i funkcionalnom položaju, Srbija je oduvek bila privlačna za domaće i strane turiste. Neke društvene turističke organizacije i davno podignuti turističko-ugostiteljski objekti ubrajaju se u najstarije u Evropi.” [15]

To što smo bili među prvima u Evropi po pitanju izgradnje turističko-ugostiteljskih objekata, trebalo bi da bude prednost, ali sveukupnost današnje turističke ponude na teritoriji Srbije pokazuje da zaostajemo za ostalim evropskim državama, kako po pitanju broja, tako i po pitanju kategorije postojećih objekata.



Slika broj 13: Beogradske opštine

U sedamnaest beogradskih opština smešteno je 49 hotela različitih kategorija, u narednim tabelama možemo videti raspored hotela po opštinama kao i njihove kategorije:

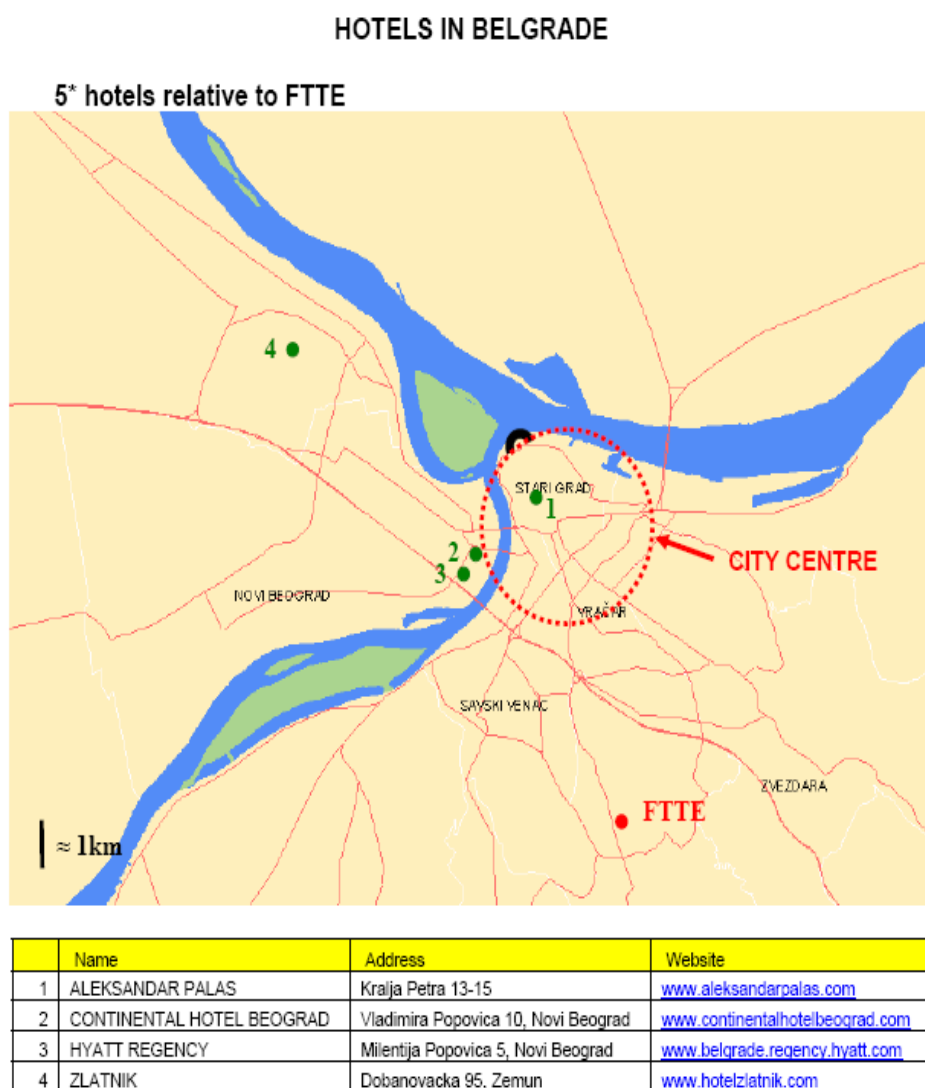
Tabela br. 16: Hoteli sa 5* po beogradskim opštinama

Redn i broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Aleksandar Palas	Stari grad	5*	9	18	Privatni hotel
2	Hyatt Regency Beograd	Novi Beograd	5*	301	360	Hotelski lanac
3	Zlatnik	Zemun	5*	37	50	Privatni hotel
4	Continental Beograd	Novi Beograd	5*	415	534	Privatni hotel

Preuzeto i obrađeno iz dva izvora: [2] i [12]

Iz ove tabele možemo videti da u Beogradu trenutno postoje samo četiri hotela sa 5*. Po kapacitetu su značajna dva hotela i oba se nalaze na opštini Novi Beograd. Beograd raspolaže sa 762 sobe, odnosno 962 ležaja u kategoriji sa 5*.

Podaci iz prethodne tabele mogu se prikazati kroz mape grada koje su korišćene kao uputstvo o pronalaženju hotela za potrebe učesnika letnje škole German Aviation Research Society. Mape su rađene tako da lociraju hotele određene kategorije u centru grada i prikažu njihovu geografsku udaljenost od Saobraćajnog fakulteta (Faculty of Transport and Trafic Engineering):



Slika broj 14: Hoteli u Beogradu sa 5*[10]

Tabela br. 17: Hoteli sa 4* po beogradskim opštinama

Redn i broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Admiral Klub	Stari grad	4*	17	20	Privatni hotel
2	Balkan	Stari grad	4*	87	159	Privatni hotel
3	Best Western M	Savski venac	4*	180	300	Hotelski lanac
4	Best Western Šumadija	Čukarica	4*	103	136	Hotelski lanac
5	President Kovilovo	Palilula	4*	27	89	Privatni hotel
6	In Hotel Beograd	Novi Beograd	4*	187	284	Privatni hotel
7	Holiday Inn	Novi Beograd	4*	140	209	Hotelski lanac
8	Majestic	Stari grad	4*	87	120	Privatni hotel
9	Moskva	Stari grad	4*	130	210	Privatni hotel
10	Palace	Stari grad	4*	86	140	Društvena svojina
11	Slavija Lux	Vračar	4*	90	179	Društvena svojina
12	Zira	Palilula	4*	125	170	Privatni hotel
13	Townhouse 27	Stari grad	4*	20	36	Privatni hotel
14	Prestige	Savski venac	4*	28	54	Privatni hotel
15	Garni hotel Europa	Stari grad	4*	9	9	Privatni hotel
16	Life design hotel	Stari grad	4*	52	52	Privatni hotel

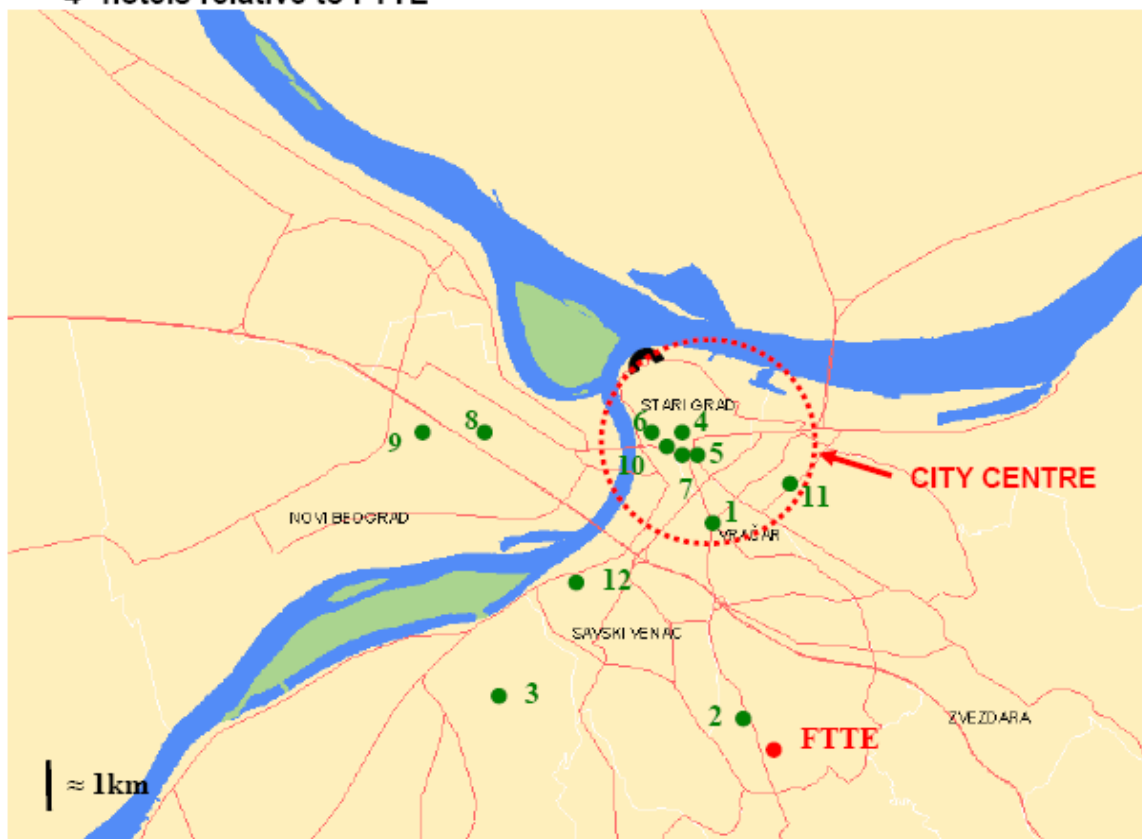
Preuzeto i obrađeno iz tri izvora: [2], [12] i [20]

Iz date tabele možemo uočiti da je u Beogradu smešteno šesnaest hotela sa 4*. U kategoriji hotela sa 4* u Beogradu ima 1368 soba, odnosno 2167 hotelskih ležajeva.

Grafički prikaz podataka iz tabele kroz mape grada koje su korišćene kao uputstvo o pronalaženju hotela za potrebe učesnika letnje škole German Aviation Research Society može nam ponovo poslužiti. Mora se

napomenuti da sledećim grafičkim prikazom neki od hotela nisu obuhvaćeni.

4* hotels relative to FTTE



	Name	Address	Website
1	SLAVIJA LUX	Svetog Save 2	www.slavijahotel.com
2	BEST WESTERN Hotel M	Bulevar Oslobođenja 56a	www.hotel-m.com
3	BEST WESTERN ŠUMADIJA	Šumadijski trg 8	www.hotelsumadija.com
4	MAJESTIC	Obilicev venac 28	www.majestic.rs
5	MOSKVA	Balkanska 1	www.hotelmoskva.co.yu
6	PALACE	Toplicin venac 23	www.palacehotel.co.yu
7	BALKAN	Prizrenka 2	www.balkanhotel.net
8	IN HOTEL BEOGRAD	Bulevar Arsenija Čarnojevića 56, Novi Beograd	www.inhotel-belgrade.rs
9	HOLIDAY INN	Španskih boraca 74, Novi Beograd	www.holidayinn.com
10	TOWNHOUSE 27	Maršala Birjuzova 56	www.townhouse27.com
11	ZIRA HOTEL	Ruzveltova 35	www.zirahotels.com
12	PRESTIGE	Bulevar vojvode Mišića 24	www.hotelprestige.rs

Slika broj 15: Hoteli u Beogradu sa 4* [10]

Sa slike se može uočiti da je sedam hotela sa 4* smešteno u centru grada.

U kategoriji hotela sa 3* lokacije su sledeće:

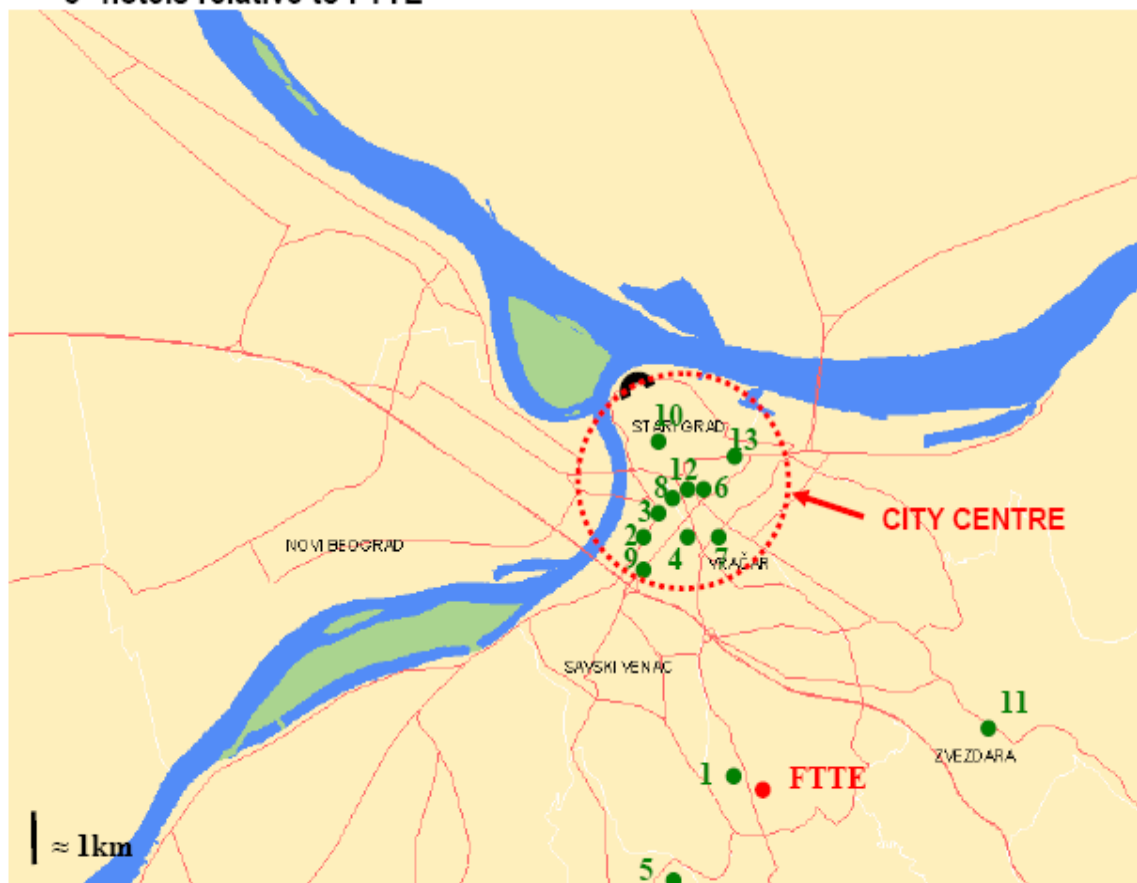
Tabela br. 18: Hoteli sa 3* po beogradskim opštinama

Redni broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Astorija	Savski venac	3*	69	129	Društvena svojina
2	Kasina	Stari grad	3*	84	150	Privatni hotel
3	Le Petit Piaf	Stari grad	3*	12	24	Privatni hotel
4	Metropol Palace	Palilula	3*			Privatni hotel
5	Hotel N	Voždovac	3*	111	170	Privatni hotel
6	Nacional	Novi Beograd	3*	58	110	Privatni hotel
7	Orašac	Rakovica	3*	13	35	Privatni hotel
8	Park	Vračar	3*	122	200	Privatni hotel
9	Pošta	Savski venac	3*	32	58	Privatni hotel
10	Prag	Savski venac	3*	116	190	Privatni hotel
11	Rex	Savski venac	3*	92	151	Privatni hotel
12	Royal	Stari grad	3*	105	190	Privatni hotel
13	Skala	Zemun	3*	16	30	Privatni hotel
14	Splendid	Stari grad	3*	49	84	Privatni hotel
15	Slodes	Rakovica	3*	26	36	Privatni hotel
16	Srbija	Voždovac	3*	237	390	Privatni hotel
17	Union	Stari grad	3*	60	101	Privatni hotel
18	Country Club Babe	Sopot	3*	41	106	Privatni hotel
19	Sučević M - Avala	Voždovac	3*	12	28	Privatni hotel

Preuzeto i obrađeno iz dva izvora: [2] i [12]

Tabela pokazuje da u Beogradu ima 19 hotela sa 3*. U njima ima 1255 soba, odnosno 2182 hotelskih ležaja. Sada ove podatke možemo pogledati na mapi grada:

3* hotels relative to FTTE



	Name	Address	Website
1	N	Bilecka 57	www.hotel-n.rs
2	POŠTA	Savska 3	www.hotelpostabg.com
3	ASTORIJA	Milovana Milovanovica 1a	www.astoria.co.rs
4	KASINA	Terazije 25	
5	SLODES	Borska 92f	www.hotelslodes.com
6	UNION	Kosovska 11	www.hotelunionbelgrade.com
7	PARK	Njegoševa 4	www.hotelparkbeograd.rs
8	PRAG	Kraljice Natalije 27	www.hotelprag.co.rs
9	REX	Sarajevska 37	www.hotelrex-belgrade.com
10	ROYAL	Kralja Petra I 56	www.hotelroyal.rs
11	SRBIJA	Ustanicka 127c	www.hotelsrbija.com
12	SPLENDID	Dragoslava Jovanovica 5	www.splendid.co.yu
13	LE PETIT PIAF	Skadarska 34	www.petitpiaf.com

Slika broj 16: Hoteli u Beogradu sa 3* [10]

Prema ovoj mapi možemo konstatovati da se deset hotela sa tri zvezdice nalazi u centru Beograda.

Stanje hotela sa 2*, 1* i nekategorisanih hotela dato je sledećim tabelama:

Tabela br. 19: Hoteli sa 2* po beogradskim opštinama

Redn i broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Beograd	Stari grad	2*	57	110	Društvena svojina
2	Excelsior	Savski venac	2*	55	100	Privatni hotel
3	Lav	Zemun	2*	31	46	Privatni hotel
4	Putnik	Novi Beograd	2*	90	180	Privatni hotel
5	Slavija	Vračar	2*	348	560	Društvena svojina
6	Taš	Vračar	2*	17	30	Privatni hotel
7	Trim	Rakovica	2*	25	38	Privatni hotel
8	Avala	Barajevo	2*	16	32	Privatni hotel
9	Obrenovac	Obrenovac	2*	103	209	Društvena svojina
10	Radmilovac	Zvezdara	2*	20	30	Privatni hotel

Preuzeto i obrađeno iz dva izvora: [2] i [12]

Tabela br. 20: Hoteli sa 1* i nekategorisani hoteli po beogradskim opštinama

Redn i broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Bristol	Savski venac	1*	52	99	Društvena svojina
2	Central	Zemun	1*	30	50	Privatni hotel
3	Mihajlovac	Čukarica	1*	17	40	Privatni hotel
4	Design Hotel Mr. President	Savski venac	nekategorisan	61	122	Privatni hotel

Preuzeto i obrađeno iz dva izvora: [2] i [12]

Ukupan broj ležajeva u hotelima nižih kategorija u Beogradu (3*, 2*, 1*, nekategorisani hoteli) je 3828, a broj hotelskih soba je 2177. Ovi kvantitativni podaci pokazuju da je hotelski kapacitet u Beogradu brojniji u nižim kategorijama nego u kategorijama sa 4* i 5*, koji ukupno broje 2130 soba, tj. 3129 ležajeva. Takođe, moramo primetiti i

da je brojno stanje hotela u nižim kategorijama daleko veće od broja hotela visokih kategorija.

Iz prethodnih tabela vidi se da je najveći broj hotela smešten u opštini Stari grad, a da u opštinama Surčin, Mladenovac, Grocka i Lazarevac nije izgrađen ni jedan hotel.

Nesumnjivo je od velikog značaja to što opština Stari grad u okviru 12 hotela koji se nalaze na datoj opštini poseduje 783 sobe, odnosno 1326 ležaja. Po broju hotela na drugom mestu nalazi se opština Savski venac. U ovoj opštini u osam hotela ima 657 soba, odnosno 1149 ležaja za smeštaj gostiju.

Interesantno je da opština Novi Beograd ne prednjači u broju hotela, tj. na teritoriji ove opštine ima 6 hotela, ali ipak je bitno reći da se dva izuzetno značajna hotela po svom kapacitetu kao i kategoriji sa 5* nalaze baš na ovoj opštini, kao i to da na ovoj opštini ima 1191 hotelska soba sa 1677 ležaja.

Na teritoriji opštine Palilula trenutno su locirana tri hotela, a broj hotelskih soba je 152, dok je broj ležaja 259. Međutim, jedan od ova tri hotela se nalazi u procesu rekonstrukcije, Metropol Palace hotel, tako da će se ovi podaci svakako izmeniti najkasnije naredne godine.

Brojno stanje hotela na teritoriji opštine Voždovac je isto. U ova tri hotela broj soba za smeštaj gostiju je 360, a broj ležaja 588.

Na Vračaru su smeštena 4 hotela i to sa 577 soba, odnosno 969 ležaja.

Opština Zemun poseduje 4 hotela, od toga jedan sa 5*. U njima se može smestiti 176 gostiju u 114 soba. Bitno je napomenuti da se na teritoriji Zemuna nalazio hotel Jugoslavija, koji je 2006. godine privatizovan i od tada ne posluje kao hotel, a sam kapacitet istog je bio prilično veliki. Postoje određene najave da će hotel Jugoslavija ponovo zaživeti kao hotel u okviru lanca hotela Kempinski.

Na opštini Čukarica nalaze se dva hotela koja zajedno poseduju 120 soba i 176 ležaja.

Iz prethodne tabele takođe se može konstatovati da sedam hotela još uvek nije privatizovano, pa na taj način možemo pretpostaviti da će nakon njihove privatizacije doći eventualno i do renoviranja, a možda i do povećanja kapaciteta.

Iz svega navedenog može se uočiti skoncentrisanost hotela na teritoriji centra grada, a i posmatrajući njihovu kategorizaciju i veličinu može se konstatovati niska kategorija hotela, sa relativno malim kapacitetima.

Iz ovih mapa može se videti velika koncentracija hotela kategorije sa 3* i 4 * u strogom centru grada. Što se tiče ukupnog broja hotela činjenica je da Beograd oskudeva u broju hotelskih soba i ležajeva u odnosu na ostale evropske gradove. Takođe, izuzetno je uočljiv nedostatak hotela visoke kategorije (hotela sa 5*) kako u centru grada tako i u njihovom ukupnom broju u Beogradu.

8. ZAKLJUČAK

„Turizam u Beogradu počiva na povoljnom geografskom, saobraćajnom i turističkom položaju, kao i brojnim i raznovrsnim prirodnim i antropogenim turističkim vrednostima..” [11]

Iz svega dosada navedenog može se uočiti skoncentrisanost hotela na teritoriji centra grada, a i posmatrajući njihovu kategorizaciju i veličinu može se konstatovati niska kategorija hotela, sa relativno malim kapacitetima. Neophodno je reći i da je mala brojnost hotela karakteristika za Beograd, koji bi po prirodi tokova u koje se uključuje morao posedovati veću i raznoliku turističku ponudu.

Trebalo bi istaći da raspoređenost hotela na području Beograda ukazuje na zapostavljenost određenih gradskih opština po pitanju turističkog razvoja. Neophodno je uložiti određene napore kako u institucionalnom, tako i u finansijskom, organizacionom i društvenom obliku u izgradnji Beograda kao konkurentne turističke destinacije, čiji će hoteli biti konkurentni ne samo na evropskom, već i svetskom turističkom tržištu, a samim tim i locirani tako da mogu da zadovolje najraznolikije potrebe potencijalnih turista.

„Učešće turizma u privredi Beograda nikada nije bilo na visisni njegovih prirodnih i antropogenih turističkih vrednosti, materijalne baze i značaja geografskog i saobraćajnog položaja. Za poboljšanje stanja potrebne su osmišljene akcije državnih i gradskih vlasti kakao na usmeravanju investicija u izgradnju novih tusrističko-ugostiteljskih objekata, tako i na svrsishodnoj organizaciji i propagandi turizma na domaćem i inostranom tržištu, uz prave i trajne akcije obogaćivanja sadržaja turističkog boravka i njegovog produženja.” [11]

Beograd, kao grad sa povoljnim geografskim položajem, ima brojne izazove turističkog tržišta, kako u pogledu izgradnje novih, tako i u

pogledu adaptacije postojećih turističkih objekata. Pri tome trebalo bi imati u vidu potrebe za kvalitetom, kvantitetom i lokacijom objekata.

„Gotovo od uvek Beograd je bio i ostao najveći turistički emitivni i receptivni centar Srbije i kao takav predstavlja složen sistem turističke ponude i potražnje koju je potrebno neprestano istraživati. Bogata kulturna baština i sve brojnije manifestacije daju Beogradu posebnu vrednost, ali se nameće zaključak da ostvareni ekonomski efekti turizma još uvek zaostaju za realnim mogućnostima grada i njegovog neposrednog okruženja.” [11]

„Udaljenost turističke tražnje od ponude, čine turizam neopipljivim. Turisti kupuju viziju, iluziju, doživljaj koji očekuju, na osnovu predstave koju su stekli o određenoj destinaciji. Prilikom izbora gde će provesti odmor, turista obično ima u vidu nekoliko mogućnosti. Imidž destinacije ima snažan uticaj na njegovu odluku.” [21]

Imidž nije od presudnog značaja, ali ima jak podsticajni uticaj, odnosno impuls u kreiranju turističke tražnje. Međutim, imidž nastaje kao posledica kreirane sveukupne ponude i njenog kvaliteta, kao posledica marketing aktivnosti i reklamnih kampanja, kao posledica političke i društvene stabilnosti, kao posledica sigurnosti destinacije. Sve ovo zahteva napor kako u institucionalnom, tako i u finansijskom, organizacionom i društvenom obliku u izgradnji Beograda kao konkurentne turističke destinacije, čiji će hoteli biti konkurentni ne samo na evropskom, već i svetskom turističkom tržištu.

„Rast i razvoj hotelskih preduzeća u direktnoj je zavisnosti od kretanja na međunarodnom turističkom tržištu i zahteva savremenih turista, a uslovljen je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje s jedne i tehnološkim razvojem s druge strane. Dinamika, odnosno eksplozija razvoja turizma na prvi pogled može biti pretnja pojedinim manjim – samostalnim hotelima ili , kako se sve više upotrebljava termin malim i

srednjim preduzećima iz hotelske delatnosti, ukoliko se pravovremeno ne utvrdi adekvatna strategija njihovog pristupa novim uslovima.

Blagovremeno prepoznavanje šansi u okruženju i efikasno delovanje meandžmenata hotela u pravcu prilagođavanja novim uslovima i preduzimanja odgovarajućih aktivnosti biće ključni momenti njihovog opstanka na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu. U tom smislu neophodno je da se hoteli suoče sa izazovima koji stoje pred njima.” [22]

Izazovi su brojni, ali napomenimo da su prema datom autoru ključni kvalitet proizvoda i usluga zahtevanih od strane savremenog turista, obogaćivanje postojećeg i razvoj novog proizvoda, primena savremenih elektronskih sredstava, naročito interneta. Složićemo se sa mr Barjaktarevićem i u zaključku ovog rada, a to se sastoji u tome da odogovarajući na izazove tržišta i okruženja treba dati akcenat na sledećem:

„Prvo, neophodno je potpuno organizaciono, vlasničko, obrazovno i finansijsko transformisanje hotelskih preduzeća;

Drugo, neophodno je zajedničko organizovano marketinško delovanje manjih preduzeća, radi osvajanja tržišta sa što manjim troškovima;

Treće, neophodno je šire povezivanje hotelijera sa ostalim učesnicima u formiranju hotelsko-turističkog proizvoda (trgovina, saobraćaj, zanatstvo, poljoprivreda) na nivou destinacije, obzirom na činjenicu da u savremenom turizmu sve više dominira destinacijski proizvod;

Četvrto, neophodno je jače povezivanje i saradnja hotelske privrede sa nadležnim državnim institucijama, od lokalnog do republičkog nivoa, radi efikasnijeg i bržeg reagovanja na očekivane i neočekivane promene i pretvaranja mogućih šansi u realnost i njihovu valorizaciju.

Nezaobilazni činioci u ovom lancu su asocijacije hotelsko-turističke privrede, koje predstavljaju važne karike u zalaganju za adekvatnijim tretmanom ove oblasti u privrednom sistemu i merama ekonomske politike.

Ovi elementi su osnov i za utvrđivanje strategije prilagođavanja hotelskih preduzeća novim uslovima, jer izazovi, šanse i rizici utiču na izbor strategije i način prilagođavanja.” [22]

POPIS TABELA

Tabela broj 1:	Prihodi od turizma i relativno učešće turizma u kreiranju DBP evropskih zemalja.....	12
Tabela broj 2:	Stanovništvo prema nacionalnom sastavu (popis 2002)	15
Tabela broj 3:	Zaposlenost u Srbiji i Beogradu	16
Tabela broj 4:	Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda	24
Tabela broj 5:	Indeks konkurentnosti zemalja iz okruženja.....	27
Tabela broj 6:	Hoteli u Beogradu po kategorijama.....	33
Tabela broj 7:	Noćenja turista prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda u 2007. god	36
Tabela broj 8:	Noćenja i dolasci turista u 2008. godini	36
Tabela broj 9:	Broj smeštajnih objekata, po kategorijama	38
Tabela broj 10:	Prikaz prodaje soba u periodu od 01.01-30.04.2007. godine	48
Tabela broj 11:	Prodaja ekstra usluga i banketa u periodu od 01.01.-30.04.2007. godine	49
Tabela broj 12:	Projekcija prodaje hotelskih soba – prva godina nakon rekonstrukcije	50
Tabela broj 13:	Prodaja hrane i pića u periodu prve godine nakon otvaranja hotela	50
Tabela broj 14:	Ukupna investiciona ulaganja	50
Tabela broj 15:	Pregled neophodnih radova	51
Tabela broj 16:	Hoteli sa 5* po beogradskim opštinama	57
Tabela broj 17:	Hoteli sa 4* po beogradskim opštinama	59
Tabela broj 18:	Hoteli sa 3* po beogradskim opštinama	61
Tabela broj 19:	Hoteli sa 2* po beogradskim opštinama	63
Tabela broj 20:	Hoteli sa 1* i ne kategorisani hoteli po beogradskim opštinama	63

POPIS SLIKA

Slika broj 1:	Beogradske opštine na mapi Republike Srbije	19
Slika broj 2:	Mapa Beča	28
Slika broj 3:	Innere Stadt (center) – Beč.....	29
Slika broj 4:	Hoteli u centru Budimpešte	30
Slika broj 5:	Bukurešt	31
Slika broj 6:	Centar Sofije	32
Slika broj 7:	Mapa Varšave	33
Slika broj 8:	Rajićeva ulica i prostor fabrike IKL	44
Slika broj 9:	Izgled hotela Metropol Palace nakon rekonstrukcije	47
Slika broj 10:	Izgled sobe novog Metropol Palace hotela	53
Slika broj 11:	Izgled sobe novog Metropol Palace hotela	54
Slika broj 12:	Opšte oblasti primene GIS-a	55
Slika broj 13:	Beogradske opštine	57
Slika broj 14:	Hoteli u Beogradu sa 5*	58
Slika broj 15:	Hoteli u Beogradu sa 4*	60
Slika broj 16:	Hoteli u Beogradu sa 3*	62

LITERATURA

- [1] Strategija razvoja grada Beograda – Ciljevi, koncepcija i strateški prioriteti održivog razvoja, Beograd, maj 2008
- [2] Strategija razvoja turizma grada Beograda – Institut ekonomskih nauka Beograd, 2008., str.3, 77, 78, 79, 81, 103, 110, 160, 194, 198
- [3] Strategija razvoja turizma Republike Srbije –Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.1
- [4] Prof.Dr. Verka Jovanović, Geografske karte i planovi Beograda u putopisnim delima, SANU, Balkanološki institut, posebna izdanja 80, BEOGRAD U DELIMA EVROPSKIH PUTOPISACA, Beograd 2003.,str 31-32
- [5] <http://www.beoland.com/GIS/default.asp>
- [6] www.beograd.rs
- [7] Christoph Steinacher, GIS Priručnik za Lokalne samouprave u Srbiji, GTZ GmbH, Stalna konferencija gradova i opština (SKGO), str.6
- [8] Modifikovano predavanje ''Osnove GIS-a'' na Tehničkom univerzitetu u Minhenu, Schilcher, 2006. – Preuzeto iz GIS Priručnik za Lokalne samouprave u Srbiji, GTZ GmbH, Stalna konferencija gradova i opština (SKGO), str.16
- [9] The application of GIS and its components in tourism (sopstveni prevod) – Verka Jovanović, Angelina Njeguš, Yugoslav Journal of Operations Research – Vol 18 (2008), Number 2, str. 261-262
- [10] http://www.garsonline.de/Downloads/Calls/Belgrade_hotels_June_2009.pdf
- [11] Stevan M.Stanković, Vanja Vojčić, Mesto turizma u privredi Beograda, Zbornik radova, sv.LV, 2007, str. 95, 96
- [12] <http://www.hoteli-srbije.co.rs/beograd.htm>
- [13] Ekonomika turizma – Dr Slobodan Unković, Dr Bojan Zečević, 2008., str. 37, 38, 92

- [14] Dr Pero Petrović, Mr Miroslav Antevski, Informacione i komunikacione tehnologije i ljudski kapital, Hotel link 9-10, 2007. godine, str. 959
- [15] Dr. Stevan Stanković, Dr Svetomir Marić, Materijalna baza turizma u Srbiji, Hotel Link 6, 2005 god., str.586
- [16] <http://www.kombeg.org.yu>
- [17] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_DS_YEARBOOK/PGE_DS_YEARBOOK_01/YEARBOOK/CH06.XLS
- [18] <http://www.weforum.org/ttcr08browse/index.html>
- [19] Kvalitet kao deo ekološke komponente turističkog proizvoda Srbije, Dr. Pero Petrović, Dr. Slobodan Čerović, Festival kvaliteta 2005. godine
- [20] www.tob.co.yu
- [21] Imidž turističkog proizvoda, mr Silvana Đurašević, RTCG, Podgorica, Hotel Link 2005. godina str. 496
- [22] Uloga menadžmenta u prilagođavanju ponude hotelskih preduzeća savremenim uslovima poslovanja, mr Dragan Barjaktarević, Hotel link 2005. god. Str.72
- [23] <http://www.kombeg.org.yu/Slike/UdrGradjevinarstvo/TemaMeseca/AKTUELNOSTI%20U%20GRADJEVINARSTVU.pdf>
- [24] <http://www.viennahotels.it/vienna-map.html>
- [25] [http://www.viennahotels.it/?param\[lang\]=en¶m\[loc_country\]=AUT¶m\[loc\]=HIVIE&page=text_map&source=-vienna+hotels+map&action=form_map_show¶m\[idzone\]=678](http://www.viennahotels.it/?param[lang]=en¶m[loc_country]=AUT¶m[loc]=HIVIE&page=text_map&source=-vienna+hotels+map&action=form_map_show¶m[idzone]=678)
- [26] http://www.hotelonlinehungary.com/budapest_map/b2_hotel.htm
- [27] <http://maps.google.com/maps?hl=sr&q=sofia%20hotels%20map&lr=&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>
- [28] <http://www.hoteln.ro/hotels/bucharest/hotelsmap.htm>
- [29] <http://maps.google.com/maps?hl=sr&q=bucurest%20hotels%20map&lr=&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>
- [30] Republički Zavod za statistiku CPB18 YT10 290109
- [31] <http://en.wikipedia.org/wiki/Belgrade>
- [32] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plogin=1&language=en&pcode=tgs00013>

- [33] Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd, 2002.
- [34] Čerović S., Menadžment u turizmu, PMF Novi Sad, Čigoja štampa, Beograd, 2004.
- [35] Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
- [36] Bakić, O., Unković, S., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
- [37] Ansoff, I., and McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
- [38] A.A.Thompson Jr. i A.J.Strickland III, *Strategic Management* 12. izd. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001)
- [39] Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1985.
- [40] Heath, E., Wall, G., *Marketing tourism destination*, John Willey and Sons, London, 1992.
- [41] Hofer, C. W., Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul, 1978.
- [42] Holjevac, I. A. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 2002.
- [43] Kostić, R. , *Menadžment totalnim kvalitetom*, Beograd, 2000.
- [44] Koontz, H. and O`Donnell, C., *Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions*, McGraw/Hill Book Company, 1992.
- [45] Kotler, F., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1989.
- [46] Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., *MENADŽMENT-principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
- [47] Lows, E., *Tourism Marketing*, Stanley Thorners, London, 1991.
- [48] Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet «Braća Karić», 2001.
- [49] Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993.
- [50] Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172.

- [51] Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
- [52] Patrick B. McNamee, Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, 1985.
- [53] Petrović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
- [54] Petrović, P., Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.
- [55] Poon, A., Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, C.A.B. International, Oxford, 1998.
- [56] Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
- [57] Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.
- [58] Porter, M., Competative Strategy, The Free Press a diviscion of Mac Millan 1991.
- [59] Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
- [60] Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.
- [61] Todorović J., Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, ISBN 86-84589-00-9, Beograd, 2003.
- [62] Unković S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001.
- [63] Yuki, G., Leadership in Organization, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.