

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MAGISTARSKI RAD

**STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELSKOG
PROIZVODA BEOGRADA**

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat:

Tamara Lazović 23/2005

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

Uvod.....	4
1 SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	9
1.1 Specifičnosti turističkog tržišta.....	9
1.2 Tržišna analiza	10
1.2.1 Analize tržišta tražnje	13
1.2.2 Elastičnost turističke tražnje	17
1.2.3 Faktori turističke tražnje	18
1.3 Dohodak i tražnja	23
1.4 Proizvod i tražnja	24
1.4.1 Faktori tražnje za proizvodima preduzeća u zavisnosti od prirode proizvoda	25
2 EKSTERNA ANALIZA TURIZMA BEOGRADA.....	28
2.1 Političko okruženje i pravni postupci u Srbiji i Beogradu.....	28
2.1.1 Političko okruženje.....	28
2.1.2 Registracija preduzeća	29
2.1.3 Sticanje vlasništva i izgradnja.....	29
2.1.4 Poslovanje	30
2.1.5 Poreska pitanja	30
2.1.6 Privatizacija.....	31
2.2 Ekonomsko okruženje Srbije i Beograda	37
2.2.1 Uticaj turizma.....	41
2.2.2 Ekonomski indikatori	45
2.2.3 Indikatori zaposlenosti.....	47
2.2.4 Turistički promet u Republici Srbiji u 1989-2008. godine	48
2.3 Analiza konkurencije.....	55
2.4 Benchmarking	56
2.5 Swot analiza konkurentske pozicije Beograda.....	63
2.6 Benchmarking hotelske ponude	65
2.6.1 Performanse poslovanja hotela i konkurencije	66
2.6.2 Hotelski lanci	67
3 INTERNA ANALIZA TURIZMA BEOGRADA.....	70
3.1 Prirodne i kulturno-istorijske osnove turizma Beograda.....	70
3.1.1 Turističko-geografski položaj Beograda.....	70
3.1.2 Prirodno-geografske osnove turizma Beograda	71
3.1.3 Geomorfološke karakteristike Beograda	72
3.1.4 Klimatske karakteristike Beograda	72
3.1.5 Hidrografske karakteristike Beograda	73
3.2 Antropogene osnove turizma Beograda	74
3.2.1 Istorijski razvoj Beograda	74
3.2.2 Kulturna dobra i ustanove kulture Beograda	79
3.2.3 Manifestacije	83
3.2.4 Saobraćajna infrastruktura Beograda.....	86
3.3 Saobraćajna povezanost i projekti u Beogradu.....	93
3.3.1 Novi projekti	93

3.4 KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA BEOGRADA.....	94
3.4.1 Turistička tražnja.....	96
3.4.2 Turistička ponuda	106
3.4.3 Hotelska ponuda	107
3.4.4 Performanse poslovanja hotela	112
4 MICE PROIZVODI TURIZMA BEOGRADA.....	115
4.1 Pozicioniranje Beograda kao kongresnog centra	125
4.1.1 Kongresna ponuda Beograda	127
4.1.2 Gradski odmori i ture.....	134
4.1.3 Konkurentska strategija proizvoda i razvojni model.....	140
4.1.4 Registracija preduzeća	146
4.1.5 Imovinska pitanja	147
4.1.6 Građevinska pitanja	147
4.1.7 Ivesticioni postupci.....	148
4.1.8 Pitanja poslovanja.....	148
4.1.9 Poreski sistem.....	149
4.1.10 Privatizacija.....	150
4.2 Organizacija i struktura hotelskih preduzeća	151
4.3 Analiza osnovnih karakteristika poslovanja beogradskih hotela	155
5 PROSTORNA ANALIZA.....	167
5.1 Analiza postojećih hotela.....	167
5.2 Analiza potencijalnih lokacija za izgradnju hotela (Greenfield)	168
6 STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA	169
6.1 Scenario predviđanja tražnje.....	169
6.1.1 Konzervativni scenario	169
6.1.2 Optimistički scenario	171
6.2 Strategija razvoja konkurentnosti hotelske industrije u Beogradu.....	173
6.3 Procena ključnih faktora uspeha	174
6.4 Procena postojećih ograničenja i prepreka	175
6.5 Predlozi za prevazilaženje postojećih ograničenja i prepreka	176
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	178
LITERATURA	185
PRILOZI.....	188
SADRAŽAJ TABELA, SLIKA, GRAFIKONA I PREGLEDA.....	199

UVOD

Turizam po svim bitnim pokazateljima zauzeo je jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi, krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka, kako po turističkom prometu, broju zaposlenih, učešću u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku, tako i po deviznom prilivu i ukupnoj potrošnji i stao je uz rame do sada vodećim granama naftne i automobilske industrije. Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Danas, u uslovima savremenog života, ljudi su sve više izloženi stresu i zamoru, kako na poslu tako i kod kuće, sve većoj urbanizaciji i zagađenju životne sredine, te se turističke potrebe mogu svrstati u osnovne, egzistencijalne čovekove potrebe. Povećanjem životnog standarda ljudi, slobodnih novčanih sredstava, kao i slobodnog vremena, turizam je počeo da dobija na značaju u svetskim razmerama. Sve više ljudi se uključuje u turistička kretanja, turizam postaje masovna pojava. Pozitivna dinamika promena sa kratkotrajnim oscilacijama traje sve do danas, a prema procenama stručnjaka, nastaviće pozitivan trend i u narednim decenijama. Sa druge strane razvoj saobraćaja u drugoj polovini XX veka uslovio je impresivnu prostornu disperziju turizma. Skoro sve zemlje sveta obuhvaćene su turističkim kretanjima i kao emitivna i kao receptivna područja.

Da bi turizam donosio profit i ekonomski boljitak državi, svakako da su još potrebna i dodatna ulaganja u materijalnu bazu, infrastrukturu, marketing, komplementarne delatnosti i dr. Ugostiteljsvo, a u okviru njega hotelijersvo predstavlja veoma važan segment turističkog proizvoda destinacije. Prostorne atraktivnosti od značaja za turizam nisu dostupne korisnicima ukoliko ne postoje objekti hotelijerstva. Ekonomski efekti turizma se velikim delom ostvaruju kroz hotelijerstvo, a hotelijerstvo nam pruža najpouzdanije informacije o broju turista u određenom turističkom mestu, što je važan parametar za praćenje razvoja turističke delatnosti na nekom području. Zato je neophodna kvalitetna receptivna baza koja se nastoji ostvariti, gde hoteli, kao osnovni tipovi objekata za smeštaj zauzimaju veoma važnu stavku. U tom smislu neophodno je konstantno prilagođavanje

promenama koje diktira turističko tržište. Nove, savremene tendencije u turizmu se pre svega ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvojem nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskoj integraciji i dr. Sve ovo i mnoga druga važna događanja doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu. Zato, danas a i ubuduće, zadaci strategijskog upravljanja podrazumevaju znatno šire područje od pronalaženja ili stvaranja novih tržišta. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog hotelskog menadžmenta, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju u na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima.

Na globalnom nivou konkurencija novih destinacija i nove ponude postaje sve oštrija. Naime na strani ponude došlo je do razvoja novih vrsta smeštaja u odnosu na tradicionalno hotelijerstvo. Osim toga, veliki deo tradicionalnih hotela morao je razviti nove proizvodne strategije ne bi li uspešno odgovorili na rastuću potražnju za aktivnijim odmorom. Klubovi, parkovi i naselja za odmor, kao i hoteli koji nude aktivni način provođenja slobodnog vremena, suočavaju se s porastom tražnje većim od proseka.

Polazna hipoteza:

Menadžment, odnosno strategijsko pozicioniranje ukupne turističke privrede, a posebno hotelskih preduzeća Beograda, tržišnim promenama, osnovni je predmet istraživanja u ovom radu. Uspešno poslovanje u promenljivoj društvenoj i privrednoj sredini, od hotelskih preduzeća zahteva kontinuirano repozicioniranje tržišnim promenama, odnosno sve turbulentnijem okruženju. Hotelska preduzeća Beograda i okruženje u stalnoj su interakciji i u tom odnosu dominantnu ulogu ima okruženje, koje je i samo izloženo stalnim, dinamičnim i često nepredvidljivim promenama. Sve promene koje hotelsko preduzeće preduzima, nezavisno da li su uzrokovane pritiscima iz okruženja ili su izraz preduzetničkog ponašanja, uvek znače prilagođavanje preduzeća. Repozicioniranje hotelskih preduzeća Beograda,

imperativ je u poslovnom ponašanju. Alternativa je tavorenje ili nestanak sa vrlo turbulentnog turističkog tržišta.

Ciljevi magistarskog rada su:

Istraživanja u ovom radu obuhvatiće moguće strategije, uobičajene za hotelska preduzeća, kao kontinualni proces kojim se hotelska preduzeća u turističkoj privredi Beograda na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. U tom smislu analiziraće se ofanzivne i defanzivne strategije, upravljanje marketingom hotelskih preduzeća, interni i eksterni metodi rasta, razvoj direktnim investiranjem i ugovornim i drugim aranžmanima. Posebno će se razmotriti upravljanje ljudskim resursima i uloga menadžera-lidera u konceptu savremenog poslovanja hotelskih preduzeća.

Osnovni cilj je da se u teorijskom i metodološkom smislu - polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju hotelskih preduzeća - ukaže na neophodnost balansiranog pristupa navedenog preduzeća u odnosu na tržišne promene s jedne i na sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti tog preduzeća s druge strane. Odnosno, istražiće se neophodne postavke u hotelskim preduzećima turističke privrede uopšte. Naučni doprinos ove magistarske teze ogledaće se u dokazivanju postavljenih hipoteza. Strategijsko pozicioniranje sa ciljem ostvarivanja održive konkurentske prednosti je imperativ uspešnog poslovanja hotelskih preduzeća. Iz tog razloga posebno će se:

Proceniti mogućnosti za ulaganja u hotele, u bliskoj budućnosti, na postojećim posedima i novim projektima (Greenfield) u Beogradu, i ukazati budućim investitorima na mogućnosti sa najvišim tržišnim potencijalom i atraktivnošću;

Ukazati investitorima na opšta i prostorno-specifična ograničenja i dati predloge za njihovo otklanjanje .

Metode istraživanja

Sadržaj istraživanja u ovom radu određuje i primenu odgovarajućih metoda. Njegov opis ukazao je na primenu deduktivne metode, kao i metode deskripcije u objašnjavanju tržišnih veza i odnosa. Pored ovih, koristiće se i druge metode karakteristične za istraživanja u ekonomiji i ukupnim društvenim naukama. S' obzirom da se osnovni metodološki princip i društvenih nauka zasnivaju na

dijalektici, proizilazi da će biti korišćena dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda. Dijalektičkom metodom sagledaće se međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička kao i verifikaciona metoda poslužiće za proveru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju.

U radu su korišćena empirijska istraživanja, ekonomska analiza, terensko istraživanje, intervju i desk research.

Metoda statističke analize takođe će se primenjivati i to u obradi raspoloživih podataka iz statističkog sistema naše zemlje i međunarodne turističke statistike. Pored toga istražiće se putem anketa, posmatranja, dubinskih intervju i prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka.

U navedenom istraživanju primeniće se metod slučajnog uzorka jednostavan; stratifikovani i dvostruko stratifikovani; sistematski uzorak i zonski uzorak, a od namernog uzorka prigodan uzorak-uzorak poznavalaca-eksperata. Veličina uzorka određena je brojem hotelskih objekata koji će biti posmatrni i to deset objekata. Predmet istraživanja biće hoteli: "Hollidey Inn", "M-Best Western", "TOWNHOUSE", "Moskva", "Zlatnik", "Zira", "Šumadija Best Western", "Continental", "IN Hotel" i „Aleksandar Palas“.

Rad je podeljen u šest poglavlja.

U prvom poglavlju rada analiziraju se savreme tendencije na turističkom tržištu. U okviru ovog poglavlja biti će obrađene specifičnosti turističkog tržišta, tržišna analiza, analize tržišne tražnje, elastičnost i faktori turističke tražnje, dohodak, proizvodi i tražnja, kao i faktori tražnje za proizvodima preduzeća u zavisnosti od njihove prirode.

U drugom poglavlju ćemo prikazati eksternu analizu turizma Beograda. U okviru ovog poglavlja biće obrađeno političko okruženje i pravni postupci u Srbiji i Beogradu, u okviru koga ćemo obraditi političko okruženje, registraciju preduzeća, sticanje vlasništva i izgradnju, poslovanje, poreska pitanja i privatizaciju. Zatim ćemo obraditi ekonomsko okruženje Srbije i Beograda u okviru koga ćemo nešto više reći o ekonomskim indikatorima, indikatorima zaposlenosti, turističkom prometu u Republici Srbiji, zatim ćemo izvršiti analizu konkurencije, benchmarking

i benchmarking hotelske ponude, performanse poslovanja hotela i konkurencije i hotelske lance.

U trećem delu ćemo prikazati internu analizu turizma Beograda. U okviru ovog dela ćemo obraditi prirodne i kulturno-istorijske osnove turizma Beograda, antropogene osnove turizma Beograda, saobraćajnu povezanost i projekte u Beogradu i karakteristike turističkog tržišta Beograda.

Četvrti deo obuhvata MICE (meetings-sastanci, incentive-podsticaj, conference-kongresi i kovencije, exhibition-izložbe) proizvode turizma Beograda. U okviru ovog dela ćemo obraditi pozicioniranje Beograda kao kongresnog centra i organizaciju i strukturu hotelskih preduzeća.

U petom delu rada prikazaćemo prostornu analizu i u okviru nje ćemo prikazati analizu postojećih hotela i novih predela (Greenfield).

Šesti deo rada obuhvata strategiju razvoja proizvoda hotelskih preduzeća Beograda, u okviru koga ćemo govoriti o scenariu predviđanja tražnje (konzervativni i optimistički scenario) i strategiji razvoja konkurentnosti hotelske industrije u Beogradu, proceni ključnih faktora uspeha, proceni postojećih ograničenja i prepreka i predlozima za prevazilaženje istih.

1 SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

1.1 Specifičnosti turističkog tržišta

Osnovna specifičnost turističkog tržišta je u njenoj značajnoj složenosti i raznorodnosti, jer se sastoji iz velikog broja usluga i proizvoda koji su usmereni ka zajedničkom cilju-zadovoljenju turističkih potreba. Osim toga, uvek je vezan za određeni prostor-područje, što je uslovljeno karakteristikama atraktivnih faktora turističke ponude.

Uobičajeno se u literaturi, kao osnovne specifičnosti turističkog tržišta, koje ga odvajaju od ostalih tržišta, navode njegove sledeće karakteristike¹:

- nasuprot jedinstvenosti zahteva turističke tražnje, u odnosu na kompleks turističkih usluga, mora postojati prostorna i vremenska usklađenost delovanja učesnika turističke ponude;
- postoji sezonska koncentracija turističkog prometa koja utiče na neravnomerno korišćenje kapaciteta turističke ponude, izazivajući niz propratnih negativnih efekata, što je potencirano i nemogućnošću uskladištenja turističkih usluga, zbog istovremenosti procesa njihovog stvaranja i potrošnje;
- turistička tražnja se kreće prema turističkoj ponudi, a ne obrnuto, kao na robnom tržištu, što ukazuje na vezanost turističke usluge za određeni prostor i njegove osobine;
- značajan je uticaj neekonomskih funkcija turizma na usmeravanje turističke tražnje;
- ograničeno je delovanje zakona vrednosti na turističkom tržištu;
- manja je podložnost različitim ekonomskim barijerama;

1 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002, str. 13-14

- relativno je visoka elastičnost turističke tražnje u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba;
- sve je naglašenija uloga posredništva zbog distance između proizvođača i potrošača.

Analizom navedenih karakteristika turističkog tržišta, koje se smatraju pretpostavkama za njegovo određenje tržištem posebne vrste, može se zaključiti da je većina tih karakteristika zajednička za sva tržišta usluga. To se odnosi na većinu osobina turističke tražnje i ponude, kao i na potrošnju turističke usluge na mestu nastanka i nemogućnost njenog skladištenja.

U većini proučavanja karaktera turističkog tržišta bila je prenaplašena njegova posebnost, što je dovelo do jednostranog posmatranja turističkog tržišta kao tržišta sui generis, odnosno tržišta posebne vrste. Osnovne posebnosti turističkog tržišta mogu se vezati za karakteristike tržišnog objekta-turističke usluge, odnosno proizvoda i turističke potrošnje, koja se nalazi sa njim u specifičnom odnosu. Uz to, na turističkom tržištu se sjedinjuje dejstvo ekonomskih i neekonomskih funkcija turizma, što dodatno čini složenim proučavanje tržišnih odnosa u turizmu.

Specifičnosti turističkog tržišta i posebno tip veze između turizma i privrede, upućuju na potrebu za detaljnijom analizom stavova i preciznim određenjem pojma, značenja i mogućnosti primene marketinga, kao osnove tržišnog poslovanja u turizmu.

1.2 Tržišna analiza

Specifičnost turističkog tržišta javlja se u ponašanju subjekata ponude i tražnje na tom tržištu, te u međuodnosu parcijalnog i opšteg tržišta. Da bi se bolje razumelo integralno turističko tržište potrebno je podsetiti da se ukupno svetsko tržište deli na: tržište roba i tržište usluga. Dakle, tržišni odnosi između ponuđača i tražioca ostvaruje se na dve vrste tržišta:

- ✓ Tržište faktora ili proizvodnih činilaca,
- ✓ Tržište dobara ili proizvoda i usluga.

U robnim tržištima proizvođač šalje robu maloprodajnoj mreži, odnosno kupcima te robe, dakle roba putuje svojim potrošačima, a to znači da mesto proizvodnje i

prodaje robe nije identično. Turistička dobra su, po svojim tržišnim obeležjima, specifična grupa dobara koja formiraju posebno ili parcijalno tržište, čija struktura i karakteristike predstavljaju poseban predmet ekonomske analize.

Na turističkom tržištu, koje je uglavnom tržište usluga, situacija je obrnuta, odnosno kupac-turista putuje u mesto turističke ponude. Dakle, na turističkom tržištu sve se događa na "licu mesta", to znači da turistički proizvod i usluga "čeka" kupca koji mora doputovati da bi konzumirao tu uslugu i nakon toga platiti dobijeno, a to dalje znači da i kupac i novac "putuju" prema turističkoj ponudi.

S druge strane, na robnim tržištima proizvođači za robu dobijaju novčana sredstva koja im šalju kupci različitim načinima plaćanjima. Međutim, najveći problem turističke ponude je nemogućnost direktne prezentacije svojim kupcima. U tom smislu postoji samo jedan način povezivanja, a to je turistička promocija, koja putem medija, koristeći razna sredstva i tehnike promocije, dolazi u vezu s kupcima.

U mnogim slučajevima to znači da kupci, potrošači odnosno turistička tražnja "mora verovati", rečima, slici, audio i vizuelnom zapisu, te se odlučiti na putovanje, najčešće u nepoznato².

U cilju razjašnjenja pojma i načina delovanja turističkog tržišta neophodno je pružiti odgovore na nekoliko pitanja:

1) Gde je to mesto u kojem se susreću turistička ponuda i turistička tražnja?

Receptivne turističke zemlje, odnosno turistička destinacija mora da obiluje prirodnim i antropogenim resursima da bi bili privlačni za turističku tražnju;

2) U koje vreme se susreću?

Po pravilu, u pitanju su dve glavne turističke sezone, letnja i zimska;

Postoje dva vremenska ciklusa:

² Na turističkom tržištu, kao i na svakom drugom tržištu, rešavaju se ključni ekonomski problemi:

- Šta će se proizvoditi?
- Koja turistička dobra proizvoditi (masovne ili selektivne usluge);
- Kako će se proizvoditi?
- Kakvom tehnologijom proizvoditi, tj. da li graditi velike i luksuzne hotele ili porodične pansione, tj. kako strukturisati ponudu.
- Za koga će se proizvoditi?
- Ko će i u kojoj meri prisvojiti dohodak koji se stvara u tim privrednim aktivnostima?

- Od juna do septembra – velike turističke migracije prema morskim obalama i letovalištima;
- Od januara do marta – manjeg obima, ali u uzlaznoj liniji, prema planinskim prostorima, zimovalištima i banjama;
- To ne znači da izvan ovih ciklusa nema turističkih putovanja, no to su najčešće putovanja "treće generacije", školske ekskurzije, kongresni turizam, verski i tranzitni turizam, poslovni turizam, sportsko-rekreativni turizam;

3) Na koji način funkcioniše turističko tržište

Svi učesnici, svojim aktivnostima, pridonose razvijanju turističkog tržišta, bilo da su to direktni učesnici ili državne i naučne institucije.

Tržišne snage koje određuju turističku ponudu i tražnju, odnosno koje direktno utiču na potražnju, ponudu i distribuciju turističkih proizvoda i usluga su³:

- 1) znanje potrošača o mogućnostima turizma i turističkim zahtevima;
- 2) razvoj proizvoda destinacije i razvitak proizvoda usluga kod privatnog sektora;
- 3) trendovi u strukturi putovanja i turističkom operativnom sektoru, marketingu;
- 4) ponuda stručnog i iskusnog ljudskog potencijala.

Tržišne snage, pre svega, ukazuju na važnost informisanosti i znanja turističkih potrošača koji se razlikuju od zemlje do zemlje, ali i na praćenje trendova putovanja i organizovanosti operativnog sektora u turističkoj organizaciji.

Osim toga, treba imati u vidu da je, na sve dinamičnijem turističkom tržištu veoma važna usluga turističkog posrednika.

Turistički posrednici se, uglavnom, dele na dve velike grupe:

- 1) turoperator – organizatori putovanja;

Kreator vlastitih aranžmana, veliki zastupnik različitih kapaciteta ponude (prevoz, smeštaj) i ima značajan uticaj na cenovnu politiku ponude;

- 2) turističke agencije, po pravilu, predstavljaju turooperatorsku maloprodajnu mrežu.

³ Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid press, Beograd, 2003. str. 27

1.2.1 Analize tržišta tražnje

Sveukupno ponašanje ekonomskih subjekata na tržištu, uglavnom, se prati preko turističke tražnje. Dakle, subjekti potrošnje turističkih dobara – turisti imaju za cilj maksimalizaciju zadovoljenja potreba uz što manje izdataka. Oni su nezavisne varijable, te se mogu grupisati u tri grupe⁴:

- a. potrebe potrošača
- b. raspoloživi dohodak
- c. cene dobara koja su predmet kupovanja i cene drugih dobara koja mogu biti predmet izbora potrošača.

Potrošač koji raspolaže određenom količinom dohotka čini izbor dobara, što znači alokaciju raspoloživog dohotka na pojedina dobra ili grupe dobara⁵. Dakle cilj je zadovoljenje potreba a sredstvo je – kupljena potrošna dobra.

Svaki potencijalni turista može da realizuje svoje turističko putovanje na različite načine, a uglavnom su sledeći⁶:

- (1) samostalno – direktno se povezujući sa ponudom;
- (2) organizovano – kupuje, tj.uključuje se u aranžman turističke agencije;
- (3) mešovito – od agencije koristi savete ili organizaciju putovanja, nego putuje samostalno.

Turističko tržište je izrazito tržište kupaca, što znači da je kupac usluga, bilo da se radi o nekom organizatoru putovanja ili individualnom kupcu, koji svojim stavovima, željama i mogućnostima formira ponašanje na tržištu. Ono turističko preduzeće koje ne prihvati zahteve kupaca ima nerentabilnost poslovanja i , praktično, nestaje sa sve više dinamičnijeg turističkog tržišta.

Turistička tražnja se definiše kao količina roba i usluga koje je moguće plasirati na nekom tržištu i u nekom vremenu uz određeni nivo cena. Tražnja zavisi od tri faktora: količine dobara i usluga, cena i zahtevanog kvaliteta⁷;

⁴ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.27-28

⁵ Alokacija dohotka turista zavisi od njegovih potreba i dohotka u odnosu na cenu dobara koja se na tržištu nude. Pri tome se cena javlja kao dvostruk parametar: a) cena dobara koja se kupuju, b) odnos cene dobra koje potrošač kupuje prema ceni drugih dobara (skala preferencija turista konkurentnim dobrima);

⁶ Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid press, Beograd, 2003., str.30

⁷ Isto kao predhodno, str. 31

Na turističku tražnju deluju sledeći faktori: ekonomski, socijalni i kulturni, a koji u sadašnjim uslovima treba da se ostvare dve osnovne **pretpostavke za formiranje turističke tražnje**, a to su:

(1) slobodno vreme

Prepostavlja da čovek u to vreme nema strogo radnih obaveza, i nije vezan za svoje radno mesto; sam pojam slobodnog radnog vremena može se podeliti na dva dela:

- a. kada se moraju ispuniti svakodnevne obaveze vezane uz porodicu, školu, kuću;
- b. slobodno vreme s kojim se može stvarno raspolagati prema svom nahodanju.

U sadašnjim uslovima, s aspekta formiranja turističke tražnje, potrebno je uvesti i pojam **dokolice** – predstavlja skup zanimanja kojima se pojedinac prepušta po miloj volji, da se odmara ili zabavlja, jer se oslobodio svojih profesionalnih, porodičnih i društvenih obaveza. Između slobodnog vremena i dokolice dolazi do neprekidnog isprepletavanja jer čovek za zadovoljavanje svojih turističkih potreba koristi upravo taj deo "slobodnog vremena" kada se pretpostavlja da će se moći maksimalno "prepustiti po miloj volji". Stoga, se kaže da se na turističkim putovanjima turisti ponašaju dokoličarski.

(2) slobodna sredstva

Mera koja se koristi za praćenje kupovne moći potrošača je **realni ili stvarni dohodak**, a predstavlja raspoloživa finansijska sredstva koja su korigovana uticajem stope inflacije na ukupni nivo cena (razlikuje se nominalno i realno povećanje dohotka). Međutim, nakon oduzimanja obaveznih davanja i podmirenja osnovnih troškova života ostaje slobodan dohodak koji je namenjen potrošnji (ili štednji) i upravo nivo slobodnog dohotka određuje mogućnost turističke potrošnje⁸. Čovek mora prvo finansijski pokriti svoje primarne potrebe (stanovanje, hrana, odeća) i tek tada početi s kalkulacijom kako preostali kućni budžet upotrebiti za zadovoljavanje sekundarnih potreba kao što je turističko putovanje, no to može biti i kupovina auta, knjige, tv i drugo. Stepem mogućeg zadovoljavanja sekundarnih

⁸ Važna kategorija je i nivo porodičnog prihoda (on može da raste iako ne raste realan dohodak, jer na primer, može da dođe do zapošljavanja jednog člana porodice).

potreba u velikoj je povezanosti sa stepenom razvijenosti zemlje, odnosno stepenom životnog standarda stanovništva; na primer, tako sedam najrazvijenijih zemalja sveta ostvaruje otprilike 60% ukupne inostrane turističke potrošnje u svetu;

Karakteristike turističke tražnje ispoljavaju se na više načina od kojih su najkarakterističniji sledeći⁹:

(1) Dislociranost tražnje od ponude

- turistička tražnja je, po pravilu, prostorno odvojena od turističke ponude, bilo da se radi od nekoliko kilometara, do hiljade kilometara;
- nekima životni standard omogućava da zadovoljavaju i svoje sekundarne, u ovom slučaju turističke potrebe, te oni putuju tražeći mesto koje se razlikuje od njihovog domicila, traže zabavu, odmor, rekreaciju, resurse i dr.
- ova dislociranost tražnje od turističke ponude potvrđuje nužnost putovanja od mesta stalnog boravka do turističke destinacije;

(2) Heterogenost turističke tražnje

- predstavlja različitost koju treba posmatrati od čoveka do čoveka – jedinke te tražnje, jer su njihovi stavovi, želje, navike, te finansijske mogućnosti temelj za strukturnu analizu heterogenosti tražnje;
- na primer, jedan od bitnih problema poslovanja u turizmu je pronalaženje određene skupine ljudi koji imaju približno slične zahteve i mogućnosti koji se mogu, istovremeno, uključiti u turističke aktivnosti;
- različitost je rezultat velikog broja faktora koji različitim intezitetom deluju na donošenje odluke o izboru pojedine turističke aktivnosti, a najčešći predmet analize potencijalnog turističkog tržišta su¹⁰:
 - a. starosna struktura tražnje,
 - b. nacionalna pripadnost turista,
 - c. način organizovanja turističke aktivnosti,
 - d. platežna sposobnost potražnje;

Teorijski, ukupna turistička tražnja može se podeliti na tri kruga¹¹:

⁹ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.34-35

¹⁰ Isto kao predhodno, str. 29

¹¹ Treba razlikovati tri pojma:

- (1) idealni ("idealna masa") – čini ukupno stanovništvo jedne zemlje;
- (2) potencijalna skupina – predstavlja sve one koji imaju mogućnost da zadovolje svoje turističke potrebe, ali još "nisu doneli odluku o potrošnji";
 - na ovu grupu treba delovati propagandnim porukama ne bi li se što lakše odlučili da slobodna sredstva potroše kao turisti;
- (3) realni segment – onaj deo stanovništva koji je doneo odluku o turističkoj potrošnji;
 - ovu grupu treba proširiti s efektivnom skupinom tražnje koja predstavlja onaj deo realne tražnje koji je upravo odabrao konkretnu grupu ljudi za određenu turističku destinaciju¹²;

Nivoi s kojih se može analizirati efektivna tražnja¹³:

- (1) receptivna zemlja u celini,
- (2) određena turistička regija,
- (3) određeno turističko mesto,
- (4) određeni hotel;

Na primer, inostrani turisti koji su prešli granicu Srbije, da bi u njoj proveli deo ili ceo godišnji odmor, postaju, u tom slučaju, efektivna tražnja naše zemlje, ali s aspekta turističkih regija.

Može se konstatovati da osnov turističke tražnje predstallaju ljudske potrebe za putovanjima u okviru zemlje i inostranstva u turističke svrhe kao i platežna sposobnost nosilaca turističkih potreba. Prema tome, turističke potrebe, kao osnov turističke tražnje, postaju relevantna ekonomska snaga sa stanovišta tražnje tek onda kada mogu da se izraze i potvrde u platežnoj moći nosilaca turističkih potreba.¹⁴

- AGREGATNA TRAŽNJA – količina proizvoda koji su kupci voljni i sposobni da kupe po potencijalnoj ceni u određenom vremenskom periodu;

- EFEKTIVNA TRAŽNJA – kupac je platežno sposoban i ostvaruje kupovinu.

- LATENTNA TRAŽNJA – npr.potražnja za luksuznim jahtama, putovanjem poslovnom klasom u avionu i sl. – postoji tražnja, ali ne i platežna sposobnost za stvarnu realizaciju;

¹² Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.34

¹³ Isto kao predhodno, str.35

¹⁴Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Čugura print, Centar za izdavačku delatnost-Ekonomske fakultet, Beograd, 2009, str.141

1.2.2 Elastičnost turističke tražnje

Za posmatranje elastičnosti turističke tražnje značajni su uticaji koji proizilaze iz različitih promena koje se dešavaju u sektoru ponude. Otvaranje novog, brzog odnosno putnog pravca sa velikom propusnom moći, može u potpunosti obezvređiti, do juče atraktivan turistički prostor. Može uticati i na povećanje interesa za nekim nedovoljno valorizovanim turističkim prostorom;

Elastičnost turističke tražnje izražava se u odnosu na cene i u odnosu na dohodak.

$$\text{Elastičnost turističke tražnje} = \frac{\% \text{ promene tražene količine}}{\% \text{ promene cene}}$$

Faktori koji utiču na cenovnu elastičnost tražnje su¹⁵:

- potreba za proizvodom ili uslugom,
- broj substituta,
- navika potrošnje,
- cena i korisnost,
- vremenski period,
- svest potrošača;

$$\text{Dohodovna elastičnost tražnje} = \frac{\% \text{ promena tražene količine}}{\% \text{ promena dohotka}}$$

Dohodovna elastičnost tražnje meri promene tražnje s obzirom na promene nivoa dohotka. Pri proceni dohodovne elastičnosti tražnje bitno je da se razlikuju tzv. superiorna ili inferiorna dobra.

- a) Superiorna dobra (normalna) su ona dobra za kojima s povećanjem dohotka raste i tražnja. S toga je dohodovna elastičnost tražnje uvek pozitivna (+/+ = +);

¹⁵ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.36

- b) Inferiorna dobra su dobra za kojim tražnja pada s porastom dohotka. Stoga je dohodovna elastičnost tražnje negativna ($-/+ = -$);

Uopšteno, tražnja u turizmu je relativno dohodovno elastična ukoliko se meri ostvarenom potrošnjom turista, no dohodovna elastičnost je manja ukoliko se meri brojem turista i ostvarenih noćenja. U pitanju su dva osnovna razloga:

- a) turisti koji ostvare veći dohodak zbog nedostatka slobodnog vremena provode isti broj dana na odmoru, ali koriste skuplje aranžmane, usluge, i sl.;
- b) budući da je odlazak na turističko putovanje postao sastavni deo života, smanjenjem dohotka ne smanjuje se broj dana koji se provode na odmoru, već se odabire cenovno povoljnija (jeftinija) destinacija, tj. aranžman.

% promene tražnje za dobrom A

Međucenovna elastičnost tražnje = -----

% promene cene dobra B

Međucenovna elastičnost tražnje meri promenu tražnje za određenim dobrom s obzirom na promenu cene nekog drugog dobra. Dakle, meri se odnos između različitih dobara / usluga.

1.2.3 Faktori turističke tražnje

Na turističku tražnju deluje veliki broj faktora, ali su polazišta dva osnovna: potreba za putovanjima i odmorom, te platežna sposobnost nosilaca turističkih potreba. Pri tome, treba imati u vidu elastičnost turističke tražnje, njenu sezonsku koncentraciju i delovanje većeg broja vanekonomske faktora na njen obim i dinamiku. Sezonske fluktuacije tražnje utiču na koncentrisanost turističke tražnje u određenim periodima godine, mada se primećuju signali smanjenja sezonske fluktuacije. Imamo dve turističke sezone (letnja i zimska) i savremeni trendovi življenja, sve više ističu korisnost razbijanja godišnjeg odmora na dva dela – jedan deo leti, a drugi zimi. Na turističku tražnju bitno utiču i faktori ponude turističke destinacije – privlačnost i kvalitet. Osim toga, treba imati u vidu da na nivo turističke tražnje utiču i brojni neekonomski faktori.

Neekonomski faktori potsticaja turističkog prometa¹⁶:

A) Strukturni faktori tražnje,

- populacija stanovništva,
- aktivnosti u slobodnom vremenu;

B) Motivacioni faktori

- obrazovanje,
- urbanizacija
- marketing,

atraktivnost destinacije;

Dakle, objekat sveukupne turističke tražnje je integralni turistički proizvod. Većina potrošnje proističe iz odluka koje su donete mnogo ranije od samog odlaska na putovanje, u situaciji kada turista ni sam nije do detalja upoznat s turističkim proizvodom koji kupuje. To znači da se turističko putovanje sagledava kao proizvod ili usluga odnosno kao ekonomsko dobro. Predviđanje kretanja turističke tražnje moguće je na osnovu više modela i metoda. Na primer, metodi za procenu budućeg kretanja turističke tražnje mogu biti¹⁷:

- "naivno", jednostavno predviđanje,
- kvalitativna predviđanja,
- vremenske serije,
- istraživanja (anketiranje);
- modeli.

Na ukupnu turističku tražnju deluju brojni faktori a svi se mogu grupisati u četiri grupe¹⁸.

Subjektivni faktori tražnje

- lične sklonosti čoveka za ambijentom turističkog cilja,
- kulturno nasleđe (tradicija i obrazovanje),
- lične potrebe (oporavak, odmor, rekreacija),

¹⁶ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.37

¹⁷ Isto kao predhodno, str.39

¹⁸ Isto kao predhodno, str.42

- socijalna sredina (politička situacija, društveni položaj, moda, porodične veze, itd.),

Objektivni faktori tražnje

- industrijalizacija,
- demografski rast,
- klasna struktura društva,
- političke prilike,
- društveni sistem i zakonodavstvo,
- privredna razvijenost,
- nacionalni dohodak i dohodak stanovništva,
- socijalna politika,
- uslovi rada i plaćeni godišnji odmor zaposlenih ljudi;

Opšti faktori turističke tražnje su¹⁹:

1. karakteristike društvenog sistema konkretne zemlje,
2. politički i ekonomski uslovi u zemlji i u svetu,
3. karakteristike socijalne politike u zemlji,
4. dostignuti stepen industrijalizacije i urbanizacije,
5. karakteristike demografskog rasta i njegove strukture,
6. opšti kulturni nivo stanovništva,
7. nivo turističke kulture,
8. stepen razvijenosti navika za putovanjima,
9. tradicija i moda za putovanjima,
10. prirodni ambijent u kome ljudi žive,
11. opšta razvijenost saobraćaja i saobraćajnih veza,
12. opšti nivo cena turističkih usluga i njihov kvalitet;

Specifični faktori turističke tražnje²⁰:

- turistički monopol određenih zemalja ili područja,
- geografski i klimatski uslovi konkretnog područja,
- karakteristike društvenog i političkog sistema konkretne turističke zemlje,

¹⁹ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.51

²⁰ Isto kao predhodno, str. 51

- udaljenost turističke zemlje ili regiona od izvora tražnje i troškovi transporta,
- postojanje adekvatnih saobraćajnica i saobraćajnih veza,
- postojanje adekvatnih objekata za smeštaj i ishranu,
- postojanje adekvatnih informacija o uslovima boravka u datoj zemlji,
- nivo cena turističkih usluga,
- konkurentske komparativne prednosti u domenu cena i kvaliteta;

1.2.3.1 Funkcionalne karakteristike tražnje

Savremene tendencije u turizmu odlikuju značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske i druge transformacije, kako u sferi tražnje, tako i u sektoru ponude.

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Dakle, permanentno se uvećava obim tražnje praćen širenjem spektra motiva, želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta²¹.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude²², čime se zaoštrava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Otuda i sve veći organizacioni, ekonomski i drugi naponi receptivnih zemalja usmerenih ka poboljšanju strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma.

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo poći od definisanja usluge, koja je "svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod"²³. Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb,

²¹ Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid press, Beograd, 2003. str. 52-53

²² Kotler PH., *Principles of Marketing*, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, str. 624

²³ Hannagan, T.J., *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London 1992, str. 113

osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad. Zato treba razumeti simultanost procesa proizvodnje i potrošnje, varijabilnost, kao i sve češće isticanje odsustva vlasništva potrošača nad predmetom kojim se kupljena usluga pruža.

Istovremenost proizvodnje i potrošnje usluga dovodi potrošača u veoma blizak kontakt sa procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

Jedno od veoma bitnih obeležja usluga je i nemogućnost njihovog skladištenja tj. nemogućnost odlaganja potrošnje (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Osnovne funkcionalne karakteristike tražnje su²⁴:

1. tendencija povećanja fonda slobodnog vremena (npr. godišnji odmor se koristi u više delova);
2. tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;
3. intenziviranje korišćenja zimsko-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
4. potreba za parcijalnim turističkim proizvodima (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);
5. deregulacija u vazdušnom saobraćaju;
6. pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (time sharing);
7. razvoj različitih self cateringa sa naglašenom ulogom brze prehrane (fastfood);
8. različite forme primene kompjuterske tehnologije u turizmu;
9. pojava podsticajnih putovanja (incentive travel) i sl.

²⁴ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.29

1.3 Dohodak i tražnja

Sagledavanje i razumevanje odnosa između tražnje i dohotka kupaca je bitno za marketing odluke turističkog preduzeća. Sa stanovišta preduzeća dva su odnosa bitna za sagledavanje - efekat koji promena dohotka ima na tražnju i distribuciju tražnje od strane kupaca različitog nivoa dohotka. Neophodno je znati, ne samo promene u ukupnom dohotku, već i njegove strukturne promene²⁵.

Potrošačima je lakše da povećaju potrošnju u periodima uspona privrede, zaposlenosti i većeg dohotka, nego da je smanje kada dođe do opadanja privredne aktivnosti, dohotka i zaposlenosti. Ustanovljena je činjenica da potrošači pre donose odluke o potrošnji na osnovu prosečnog ili anticipiranog, nego na osnovu tekućeg dohotka.

Sklonost potrošnji izražava se u procentu i pokazuje koji deo dohotka pojedinac, društvena grupa, ili sloj ili društvo u celini, troši za podmirenje potreba lične potrošnje. Sklonost štednji izražava se takođe u procentu i pokazuje koji deo dohotka ostaje po podmirenju potreba lične potrošnje za akumulaciju. Funkcija potrošnje je odnos između ukupnih izdataka za ličnu potrošnju i raspoloživog ličnog dohotka u nacionalnoj ekonomiji. Za razumevanje odnosa između tražnje i dohotka potrebno je, kao i za merenje tog odnosa, razgraničiti pojmove lični dohodak, raspoloživi dohodak i diskrecioni dohodak. *Lični dohodak* je ukupni novčani dohodak koji su zaposleni u nacionalnoj privredi primili u toku određenog vremenskog perioda. *Raspoloživi dohodak* se dobija kada se od ličnog dohotka odbiju svi porezi i doprinosi, kao i nediskreciona plaćanja. To je iznos dohotka raspoloživ za podmirenje potreba lične potrošnje. *Diskrecioni dohodak* je onaj deo ličnog dohotka iznad iznosa potrebnog da se podmire osnovne životne potrebe.

Raspoloživi dohodak je determinanta tražnje. Međutim, stopa izdataka potrošača je nezavisan faktor koji faktički determiniše tražnju.

Utvrđivanje elastičnosti tražnje za proizvodima preduzeća u zavisnosti od promena dohotka je značajan indikator za marketing politiku. Ako je koeficijent određenih proizvoda ili usluga manji od 1, to znači da su promene u izdacima za proizvode

²⁵ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str..32

proporcionalno manji nego promene u raspoloživom dohotku kupaca. Ako je koeficijent veći od 1, to znači da su promene u dohotku uslovile relativno veće izmene u izdacima za odgovarajuće proizvode. Tako je na osnovu određenih statističkih analiza ustanovljeno da luksuzni proizvodi imaju veći koeficijent dohodovne elastičnosti tražnje od 1, a proizvodi neophodni za egzistenciju manji od 1.

Danas se još raspravlja o validnosti Engelovih zakona o odnosu dohotka i potrošnje određenih vrsta proizvoda. Po njemu, sa porastom dohotka²⁶:

- opada relativno učešće izdataka za ishranu;
- relativni udeo izdataka za odeću i obuću ostaje neizmenjen;
- relativni udeo izdataka za opremu i održavanje stana ostaje nepromenjen;
- relativni udeo izdataka za ostalu potrošnju raste.

Istraživanja koja su vršena potvrdila su prvi zakon- izdaci za ishranu apsolutno rastu sa povećanjem dohotka, ali opada njihovo učešće u dohotku kupaca. Tačnost drugog zakona je dovedena u pitanje pošto je ustanovljeno da se kod predmeta za odeću i obuću radi o proizvodima čija je tražnja elastična. Za verifikovanje trećeg zakona još uvek nema dovoljno empirijskih dokaza. Četvrti zakon su verifikovale brojne empirijske studije u većem broju zemalja - sa porastom dohotka povećava se učešće izdataka za obrazovanje, kulturu, rekreaciju itd.

1.4 Proizvod i tražnja

Pri utvrđivanju tražnje za svojim proizvodima turističko preduzeće bi trebalo da sagleda povezanost proizvoda u tražnji: da li su nezavisni, komplementarni ili supstituti, ili su istovremeno komplementarni i supstituti. Ukoliko prodaja jednog proizvoda nema nikakav efekat na prodaju drugih proizvoda on je nezavisan, a ako potpomaže prodaju drugih proizvoda on je komplementaran; ako zbog kupovine ovog proizvoda kupci kupuju manje drugih proizvoda iz asortimana preduzeća, on je supstitut; ako zbog kupovine ovog proizvoda kupci istovremeno kupuju više jednih a manje drugih proizvoda iz asortimana preduzeća proizvod je istovremeno

²⁶ Isto kao predhodno, str.28

komplementaran i supstitut. Po definiciji, ni jedan proizvod ne spada automatski ni u jednu od četiri moguće grupe. Brojni faktori, pa i trenutne okolnosti, mogu doprineti da se odnos među proizvodima u tražnji menja. Zato preduzeće ne može po intuiciji da ustanovi međusobni odnos koji njegovi proizvodi imaju u proizvodnom programu. Utoliko je to teže za odnos sa proizvodima drugih preduzeća. Koncepcija elastičnosti tražnje pomaže da se ovaj odnos ustanovi. Tzv. unakrsni elasticitet tražnje meri se procentom promene tražnje proizvoda X, koja je posledica izmene od 1 % cene proizvoda Y. Ako su dva proizvoda supstituti, unakrsni elasticitet tražnje biće pozitivan, a što je veća numerička vrednost unakrsnog elasticiteta, veći je stepen supstitucije koji postoji među proizvodima. Ako su dva proizvoda komplementarna, unakrsni elasticitet je negativan. Unakrsni elasticitet biće negativan ukoliko efekat dohotka zbog promene cene nadmaši efekat supstitucije.

1.4.1 Faktori tražnje za proizvodima preduzeća u zavisnosti od prirode proizvoda

Uobičajeno je da se proizvodi klasifikuju na potrošna i proizvodna dobra, a potrošna dobra na netrajna i trajna.

Tražnju za netrajnim potrošnim dobrima predstavljaju faktori tražnje koje je neophodno analizirati kao limitirajuće, a to su²⁷:

- demografski - stanovništvo i njegove osnovne karakteristike;
- cena proizvoda za koji se utvrđuje tražnja i eventualnih supstituta, i
- dohodak u smislu kupovne snage.

Pošto su utvrđeni faktori (varijable) koji utiču na tražnju za određenim netrajnim potrošnim dobrima iz proizvodnog programa preduzeća, neophodno je prikupiti odgovarajuće podatke koje treba statistički obraditi, da bi se dobile najverovatnije konstante ili ponderi varijabila. Suština problema je u tome kako dobiti statističke serije koje će moći da posluže kao pouzdano merilo uticaja varijabila. Prodaja se može projicirati kombinacijom zbrajanja ili množenja odnosa tri faktora - kupovne moći, cena i demografskog faktora.

²⁷ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str. 39

Kod netrajnih potrošnih dobara trebalo bi obratiti posebnu pažnju na tzv. sekularni trend potrošnje proizvoda po stanovniku. Preduzeće obično najpre utvrđuje tražnju za proizvodom kao takvim (primarnu), pa zatim tražnju za svojim proizvodom (selektivnu). Pri utvrđivanju selektivne tražnje, potrebno posebno obratiti pažnju na strukturu grane i marketing napore pojedinih preduzeća u grani.

Tražnja za trajnim potrošnim dobrima uslovljena je većim brojem limitirajućih faktora nego što je to slučaj kod netrajnih potrošnih dobara.

Faktori koje obavezno treba uzeti u obzir su²⁸:

- broj domaćinstava,
- raspoloživi realni dohodak,
- uslovi dobijanja potrošačkih kredita za kupovinu,
- cena proizvoda i supstituta (posebno u kojoj meri odražava razliku u kvalitetu proizvoda),
- postojeće zalihe robe koje se nalaze kod domaćinstava,
- prosečno vreme trajanja takve zalihe.

Kod trajnih potrošnih dobara tražnja je uslovljena kako tražnjom novih kupaca tako i tražnjom zamene od već postojećih vlasnika proizvoda. Kod analize tražnje novih kupaca veoma je značajno ustanoviti stepen zasićenosti (saturacije) tržišta proizvodom. U svakom datom vremenskom periodu postoji određeni stepen zasićenosti, ali se on menja sa vremenom. Zasićenost se meri kao odnos postojećeg broja kupaca prema maksimalno mogućem broju kupaca. Kada je postignuta zasićenost 100%, onda nema realne tražnje od strane novih kupaca, već samo od onih koji zamenjuju svoj stari proizvod novim.

Pri oceni tražnje preduzeća moraju imati u vidu nivo zaliha proizvoda koje se nalaze ne samo kod potrošača, već i u trgovačkoj mreži.

Faktori koji utiču na tražnju za proizvodnim dobrima su brojni. Prvi je raspoloživi prihod koji ostaje preduzeću posle svih doprinosa državi i isplata zarada. Deo prihoda koji ide u fondove za razvoj, kao i u amortizacioni fond preduzeća, predstavlja realnu kupovnu snagu preduzeća. Ona se može povećati ako preduzeće dobije kredite od kreditnih institucija i od drugih preduzeća. Drugi faktor je

²⁸ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.63

zastarelost opreme koju preduzeće koristi i nastojanje preduzeća za ostvarivanjem efikasne proizvodnje. U uskoj vezi sa ovim je cena opreme, mada ako je postojeća oprema relativno zastarela i preduzeće raspolaže finansijskim sredstvima (ili može dobiti kredit) onda je cena manje bitan (često marginalan) faktor da se preduzeće odluči na nabavku nove opreme.

Ekonomska politika države je značajan faktor tražnje za proizvodnim dobrima. Na tržištu proizvodnih dobara često se vrše direktne intervencije ekonomskim ili neekonomskim merama.

2 EKSTERNA ANALIZA TURIZMA BEOGRADA

2.1 Političko okruženje i pravni postupci u Srbiji i Beogradu

2.1.1 Političko okruženje

Na globalnom turističkom tržištu, kao i u njegovom okruženju, prisutne su u dugoročne promene. Upravo je uticaj promena u okruženju višestruk i u međusobnoj su zavisnosti. Zato je svaki strateški pristup u razvoju priprema turističkih destinacija, na makro nivou i turističkih preduzeća i organizacija na makro nivou, usmeren na to da se adekvatno, ne samo odgovori na te promene, već, po mogućnosti, da se predvide i preduprede. U savremenom okruženju uočavaju se izvesne globalne tendencije koje značajno utiču na poslovanje pojedinih preduzeća²⁹:

- brze i iznenadne promene u okruženju,
- rastuća međuzavisnost svih privrednih subjekata,
- sve izraženiji konflikti i sukobi interesa (na makro i mikro nivou),
- jačanje uloge javnog mnjenja,
- jačanje borbe za naklonost javnosti,
- sve veća složenost procesa komuniciranja.

Sa aspekta turističkog tržišta, treba da se sagledavaju sledeće dugoročne promene: demografsko okruženje, ekonomsko okruženje, prirodno okruženje, tehnološko okruženje, političko-pravno okruženje, socio-kulturno okruženje.

Političko-pravno okruženje³⁰:

- uticaj državnih i paradržavnih organizacija na razvoj turizma,
- harmonizacija u instrumentima ekonomske i turističke politike (carinske i pasoške formalnosti, zdravstveni propisi, usklađenost poreske i carinske politike, standardizacija i sl.),
- liberalizacija i deregulacija propisa i zakona.

²⁹ Čerović S., *Strateški menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009., str.50

³⁰ Isto kao predhodno, str. 51

2.1.2 Registracija preduzeća

Prilikom započinjanja biznisa u Srbiji, preduzetnik mora da obavi 10 procedura u roku od 44 dana. Ukupni troškovi uspostavljanja biznisa iznose oko 13% bruto nacionalnih prihoda (BNP) po glavi stanovnika (u 2002. god. BNP po glavi stanovnika u Srbiji iznosio je oko 1400\$ prema podacima Svetske banke). Proces registracije preduzeća je birokratizovan, složen i dug i nije ga moguće obaviti elektronskim putem³¹.

Prilikom osnivanja preduzeca ili kompanije postoje sledeći oblici: akcionarsko društvo (a.d.), društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), komanditno društvo (k.d.) i ortačko društvo (o.d.). Inostrani investitori uglavnom se odlučuju za udruživanje u d.o.o. zato što je minimalni početni kapital 5 000\$, snoseći rizik za transakcije kompanije u visini njihovog uloga³².

2.1.3 Sticanje vlasništva i izgradnja

Sticanje vlasništva određenog poseda i postupci pri izgradnji su prilično komplikovani zahvaljujući trenutnim zakonima i regulacijama. Veći deo zemljišta nalazi se u državnom vlasništvu, a manji deo u privatnom ili u posedu društveno-pravnih entiteta (vlasništvo države). Praktično da ne postoji urbano građevinsko tržište. Sticanje prava za korišćenje zemljišta može se ostvariti kako automatskim zakupom zemljišta, tako i kupovinom zemljišta od njegovog uknjiženog vlasnika (veoma mali broj privatnih vlasnika) ili preobrtanjem poljoprivrednog zemljišta u građevinsko.

Ukoliko se preduzetnici odluče za neki od ovih procesa, oni moraju da plate određene takse koje su regulisane od strane Građevinskog direktorata u zavisnosti od zone i vrste zemljišta, troškova pripreme prostora i komunalnih troškova. Osim toga, za investitore postoji problem kupovine zemljišta putem kredita kako bi podigli novčani zajam potreban za izgradnju. Još jedan problem predstavlja i to što

³¹ Sektor za razvoj Srbije (Serbia Enterprise Development Project) i Horwath Consulting-a iz Zagreba, kreiran je projekat "*Strategija ulaganja u hotelsku industriju Beograda*", radni material, Beograd, 2005, str. 7

³² Isto kao predhodno

je građevinsko zemljište Beograda u državnom vlasništvu, a oblici gradskog ili privatnog vlasništva građevinskog zemljišta ne postoje.

Novim Opštim urbanističkim planom Grada Beograda za 2021. koji je nedavno formiran, predviđen je moderan način prostornog planiranja zona koje su dostupne za novu gradnju sa neophodnim sadržajima vezanim za razvoj urbanih struktura. Ovi predlozi moći će da se izrealizuju samo ukoliko dođe do određenih izmena u Zakonu o građevinskom zemljištu i ukoliko se ponovo uvede privatni posed zemljišta ili nekretnina.

2.1.4 Poslovanje

Zakonom o radu regulisana su prava, obaveze i odgovornosti svih pitnja u vezi sa radom. Trenutni Zakon o radu je u saglsnosti sa EU standardima. Zapošljavanje stranih državljana mora proći kroz proces sticanja radne dozvole (koja podrazumeva stečenu boravišnu dozvolu, prijavu preduzeća, prijavu zaposlenog i odluku odeljenja tržišnog rada, a pod kontrolom je Republike).

2.1.5 Poreska pitanja

Regulacija poreza, sakupljanje poreza i kontrola poreske saglasnosti, su obaveze Republike, koja određuje visinu poreskih stopa. U Srbiji postoji sledećih nekoliko osnovnih vrsta poreza i poreskih stopa:

- Porez na profit preduzeća (14%)
- Porez na promet dobara i usluga (20%), koji je zamenjen porezom na dodatnu vrednost u januara 2005. i iznosi 18%
- Porez na lična primanja (14%)
- Porez na finansijske transakcije (0.22-0.44 oporezovane sume)
- Porez na imovinu (0.4% uknjizene vrednosti nekretnina, 0.25% uknjizene vrednosti akcija)³³.

Poreski podsticaji grupisani su u pet osnovnih grupa: prenošenje poreske obaveze zbog ostvarenog gubitka, ubrzana depresijacija, oslobađanje od poreza, poreski kredit i period odloženog plaćanja poreza. Svi poreski podsticaji imaju određene

³³ Isto kao predhodno

uslove sa svrhom podržavanja investiranja, stimulisanje razvoja nerazvijenih regiona i olakšavanje zapošljavanja.

2.1.6 Privatizacija

U skladu sa prihvatanjem Zakona o privatizaciji iz 2001., proces privatizacije je uveliko u toku. Na primer, 274 preduzeća je privatizovano u 2002. sa 342.4€ prihoda. Paralelno sa prodajom velikih preduzeća na tenderima, privatizacija malih i srednjih preduzeća putem javnih aukcija je uveliko u toku, putem kojih je prodato 214 malih i srednjih preduzeća za otprilike 65.1 milion eura. Do oktobra 2003. od ukupno 1.113 preduzeća Srbije koji su bili na prodaju, 895 je prodato³⁴.

Beograd raspolaže sa 48 hotela (2008), od kojih je 45 je kategorisano.

Struktura hotela u Beogradu prema kategoriji vidi se iz sledeće tabele.

Table 1 *Struktura hotela po kategorijama*

Kateg. Hotela	Broj hotela	%
I kat.*****	4	8,88%
II kat.****	10	22,22%
III kat.***	16	35,55%
IV kat.**	14	31,11%
V kat.*	1	2,24%
UKUPNO	45	100.00%

Izvor: Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja sopstvena procena

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

- pet zvezdica (prva kategorija) imaju 4 hotela (Hyatt, Beograd-Continental, Zlatnik i Aleksandar);
- četiri zvezdice (druga kategorija) imaju 10 hotela (Admiral, IN hotel, Nolliday-inn, Moskva, Mažestik, Balkan, Palas, Slavija LUX, Mladost i Šumadija);
- tri zvezdice (treća kategorija) imaju 15 hotela;
- dve zvezdice (četvrta kategorija) imaju 15 hotela;

³⁴ Isto kao predhodno

- jednu zvezdicu (peta kategorija) ima 1 hotel.

Hoteli prve i druge kategorije učestvuju sa oko 31% u ukupnom broju hotela, hoteli treće kategorije sa 35,55%, dok hoteli četvrte i pete kategorije učestvuju sa 31,11%.

Tri hotela posluju bez kategorije (hoteli „Avala”, „Bristol” i „Central”).

U poslednje vreme izgrađena su stranim kapitalom dva nova hotela sa 4 zvezdice (IN hotel i hotel Holliday inn), zatim hoteli Aleksandar Palas, Zlatnik, Petit Piaf, Orašac i Zira (otvoren u maju mesecu 2008. godine), čime je smeštajna ponuda našeg glavnog grada znatno obogaćena kvalitetnijim smeštajnim kapacitetima.

Od ukupno 45 hotela, 9 hotela nije otpočelo sa procesom privatizacije i to: Slavija lux, Slavija, Palas, Astorija, Dom, Trim, Beograd, Taš (vlasništvo poslovnog prostora) i Obrenovac, što predstavlja 20% ukupnog broja hotela u Beogradu. Hotel Best Western M je Akcionarsko društvo u vlasništvu zaposlenih.

DO SADA NISU PRIVATIZOVANI -2010

Slavija lux, Slavija, Palas, Trim, Beograd, Taš (vlasništvo poslovnog prostora) i Obrenovac.

Turističke agencije su preko 98% u privatnom vlasništvu. Za sada nisu privatizovane, sledeće agencije:

Yugoturs (u sastavu Internacional CG), EPS TURS (u sastavu Elektroprivrede), Želturs (u sastavu železnice), Rekreators, itd.

Ukupan iznos sredstava po osnovu privatizacije ukupne hotelsko turističke privrede Beograda iznosi oko 340 miliona evra, od čega se na prodaju hotela odnosi oko 285 mil. evra (hoteli Park, Putnik, Avala, Kasina, i Central prodati su u sklopu privatizacije preduzeća u čijem su sastavu).

Najveći priliv od prodaje hotela u Beogradu ostvaren je prodajom hotela „Beograd - Continental“ 148.8 mil. evra, zatim hotela „Jugoslavija“ 31,1. mil evra i hotela „Metropol“ 23,7. mil. evra i TP „Putnik“ 40 mil. evra.

Podaci Agencije za privatizaciju Vlade Republike Srbije odnose se na podatke turističkih, odnosno hotelsko ugostiteljskih preduzeća a ne na delove, odnosno hotele u okviru privatizovanih preduzeća. Tako na primer, TP „Putnik“ koji u svom sastavu ima Turističku - Putničku agenciju sa više filijala, nekoliko hotela,

(A klub, hotel „Putnik“ na Kopaoniku i hotel „Putnik“ na Novom Beogradu), Ostrvo Sveti Marko u Crnoj Gori i bogat vozni park, posle poništavanja prvog ugovora (4.6 mil. evra) prodato je za 40 mil. evra), ili Ugostiteljsko preduzeće „Stari grad“, u čijem sastavu su hoteli „Kasina“ i „Park“ i nekoliko restorana, prodato je najpre Kompaniji Mitland 67% za 6.5 mil. evra, zatim je isto preduzeće prodato domaćem biznismenu za 10 mil. evra, koje je ponovo prodalo hotel „Park“ Delta kompaniji za 3.2 mil. evra.

Putem aukcije prodato je 14 hotela (Union, Rojal, Rex, Šumadija, Srbija, Jugoslavija, Metropol, Excelsior, Splendit, Prag, Nacional, Intercontinental, Central, Avala).

Putem tendera prodato je TP „Putnik“ (prvi ugovor 4.6 miliona evra, drugi ugovor 40 mil. evra).

Putem akcijskog fonda prodati su hotel „Moskva“ većinski paket 5,5 mil. evra, hotel „Majestic“ (6.5 mil. evra), hotel „Balkan“ (60% akcija 4.5 mil. evra), UP „Stari grad“ 67% - 6.5 mil. evra.

Kupci hotelskih preduzeća u Beogradu su:

1. Transnacionalne kompanije,
2. Strani investicioni fondovi,
3. Domaća preduzeća u privatnom vlasništvu,
4. Domaća fizička lica kao preduzetnici ili udruženi u konzorcijume.

Brojna istraživanja i analize o dosadašnjem procesu privatizacije, odnosno svojinske transformacije, ukazuju na značajne probleme i brojna otvorena pitanja koja su se pojavila u dosadašnjem procesu privatizacije.

Ta pitanja ogledaju se u sledećem³⁵:

1. Proces poslovne transformacije u Beogradu, kao i u republici, nije u potpunosti sproveden. Naime, osim privatizacije, odnosno svojinske transformacije nisu izvršene promene kod ostalih elemenata poslovne transformacije (organizaciona, upravljačka, tehnološka, finansijska i kadrovska), što se veoma negativno odražava

³⁵ D. Barjaktarević, *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet “Singidunum”, Beograd, 2008., str. 43-45

na kvalitet hotelskog proizvoda i na poziciju tih hotela na međunarodnom turističkom tržištu.

2.Strani investitori nisu pokazali dovoljno interesa za kupovinu hotela kod nas, što je uticalo na veoma mali priliv inostranog kapitala po ovom osnovu. Zanimljivo mali broj hotelskih preduzeća prodat je inostranim partnerima (hotel "Metropol", TP "PUTNIK", hotel „Jugoslavija“ - koji ni posle skoro tri godine nakon privatizacije nije otpočeo sa renoviranjem), što je u suprotnosti sa intencijama zakona i očekivanjima pre procesa privatizacije. Očekivanja su posebno izneverena kada je reč o najatraktivnijim hotelima u starom gradskom jezgru poput hotela „Majestica“, „Moskve“, „Balkana“ i hotela „Jugoslavija“ u Zemunu. Za ove hotele trebalo je iznaći partnere u poznatim hotelskim lancima poput „Hiltona“, „Šeraton“ ili „Holiday inna“. Umesto toga ovi hoteli završili su u rukama, uglavnom, onih koji su hotele kupili da bi ih ponovo prodali.

3.Ukupni finansijski efekti od privatizacije beogradskih hotelskih preduzeća daleko su ispod očekivanih, što je uticalo na mali priliv sredstava u budžetu i nezadovoljstvo zaposlenih u ovoj delatnosti (340 mil. evra ukupno, odnosno oko 285 mil. evra od hotelijerstva).

4.Novi vlasnici hotelsko-ugostiteljskih preduzeća, uglavnom, nisu iz delatnosti hotelijerstva, što se veoma negativno odražava na kvalitet hotelskog proizvoda i usluge. Ovo se, posebno, negativno odražava na sporost u promenama ostalih elemenata ukupne transformacije (organizaciona, upravljačka, tehnološka, finansijska i kadrovska transformacija), koje je neophodno sprovesti da bi hotelsko preuzeće opstalo na veoma osetljivom turističkom tržištu.

Retki su primeri da je hotel posle privatizacije obezbedio profesionalni menadžment ili tim menadžera, koji treba da preuzme odgovornost za uspešno vođenje preduzeća. Najčešći slučajevi su lutanja i vrlo česte promene menadžera, što se veoma negativno odražava na imidž hotela, na zaposlene, na kvalitet usluge i proizvoda, a samim tim i na ukupno poslovanje hotela. Promenom vlasničke strukture, odnosno privatizacijom preduzeća, novi vlasnici smatraju da su, ujedno, izvršili i upravljačku i ostale elemente poslovne transformacije.

5. U značajnom broju privatizovanih hotela došlo je do smanjenja broja zaposlenih (hotel „Moskva“, hotel „Kasina“, hotel „Park“, hotel „Balkan“) ili njihovog otpuštanja (hotel „Jugoslavija“, hotel „Metropol“, koji je sa 198 radnika smanjio broj na 85, da bi nakon zatvaranja hotela zbog renoviranja otpustio sve zaposlene).

6. Kod jednog broja privatizovanih preduzeća došlo je do promene namene ili prodaje delova preduzeća, odnosno njihovog otuđenja, što je u suprotnosti sa pozitivnim zakonskim propisima TP „Putnik“, UP „Madera“, UP „Višnjica“ itd.).

7. Privatizacija se odvijala u uslovima sukoba interesa. Agencija za privatizaciju vrši postupak za prodaju preduzeća, prodaje ih i kontroliše postupak prodaje. Zbog neblagovremene i neadekvatne kontrole u jednom broju preduzeća došlo je do nepoštovanja ugovora u delu koji se odnosi na preuzete obaveze prema investicionim i socijalnim programima, što se veoma negativno odražava na poziciju tih preduzeća.

8. Posebni problemi u procesu privatizacije hotela u Beogradu pojavljuju se kod nacionalizovanih hotela (hotel „Astoriya“ nije još privatizovan, hoteli „Splendid“, „Excelsior“ i „Prag“ su privatizovani i najavljeni su sudski procesi), hotela koji su u do sada bili sastavu javnih preduzeća (hotel „Slavija“, hotel „Slavija lux“ - JAT, hotel „Beograd“ - železnica) i državnih hotela (hotel „Palas“ i hotel „Dom“ – Ministarstvo prosvete)..

9. Obzirom da proces privatizacije nije izvršen u zakonskom roku (mart 2007. godine), to je na predlog Vlade Republike Srbije utvrđen novi rok do kraja 2008. godine kada treba izvrši proces vlasničke transformacije.

10. I pored brojnih slabosti u dosadašnjem procesu privatizacije postoji jedan broj hotelskih preduzeća koja su uspešno prebrodila poteškoće ovoga procesa i predstavljaju primere koji mogu da posluže kao model za preostale hotele koji nisu ušli u proces transformacije .

Hotel Šumadija

Od hotela koji je poslovaio bez kategorije i koji je bio pred stečajem, posle privatizacije hotel je kompletno rekonstruisan, obogaćen kvalitetnim sadržajima i sada posluje kao hotel sa 4 zvezdice. Radnici su zadržani, dugovi isplaćeni. Nalazi se u sistemu BEST Western. U hotelu je, u skladu sa promenama na tržištu,

izvršena organizaciona, upravljačka, finansijska, tehnološka i kadrovska transformacija. Procenat popunjenosti ovog hotela, uprkos brojnim poteškoćama ekonomskog i političkog karaktera u zemlji, premašuje 64%, što je potvrda ispravnosti teze da je menadžment mozak ukupne transformacije. Ukupno je uloženo u rekonstrukciju hotela preko 2 miliona evra. U planu je izgradnja garaže.

Hotel „Balkan“

Nakon privatizacije uloženo je oko 5.5. miliona evra u rekonstrukciju i adaptaciju hotela. Pored nove opreme, inventara i drugih uređaja urađen je moderan restoran „Balkan expres“. Hotel sada posluje kao hotel druge kategorije.

Hotel „Union“

U adaptaciju i rekonstrukciju hotela uloženo je oko 2 mil. evra. Hotel posluje sada kao hotel treće kategorije.

Hotel „Srbija“

U adaptaciju i rekonstrukciju hotela uloženo je preko 2 mil. evra. Hotel posluje sada kao hotel treće kategorije. Renovirane su sve sobe (osim soba na 9. i 13. spratu), koje su bile ranije renovirane.

Hotel „Majestic“

Renoviran deo soba, urađena nova sala za sastanke i garaža.

Može se zaključiti sledeće:

1. Analizirajući proces sprovođenja privatizacije u hotelsko ugostiteljskoj privredi Beograda, može se konstatovati da on nije opravdao očekivanja. Pre ulaska u procese privatizacije nije se raspolagalo o osnovnim elementima, statusnih, finansijskih, organizacionih, kadrovskih i drugih pitanja u ovoj delatnosti. Zapravo, nedostajala je strategija privatizacije u hotelijerstvu i ugostiteljstvu sa svim komponentama poslovne transformacije (vlasnička, upravljačka, organizaciona, tehnološka, finansijska i kadrovska transformacija), koja bi uvažila specifičnosti ove delatnosti. Privatizacija je samo jedan od elemenata ukupnog procesa transformacije i sa njom se ne završava proces ukupnih promena. Samo promene sprovedene u svim segmentima doprinose bržem razvoju hotelskog preduzeća, uspešnijem poslovanju, kvalitetnijem i konkurentnijem proizvodu i efikasnijem prilagođavanju savremenim trendovima u turizmu i hotelijerstvu.

2. Strani investitori nisu pokazali dovoljno interesa za kupovinu hotela kod nas, što je uticalo na veoma mali priliv inostranog kapitala po osnovu prodaje hotela stranim partnerima. Ovo nameće obavezu iznalaženja partnera ne samo za prodaju preostalih neprivatizovanih hotela već i za grinfild investicije poput hotela „Holliday Inn“. S tim u vezi neophodno je da Vlada angažuje strane konsultante-eksperte za privatizaciju i u hotelijerstvu i investicioni i bankarski konsalting.

3. Da bi privatizacija bila u većoj meri transparentna, pored davanja veće uloge matičnom ministarstvu, treba uvesti i posebno nezavisno telo koje će kontrolisati rad Agencije za privatizaciju, čime bi se izbegla dosadašnja praksa da Agencija, vrši postupak, prodaje i isti kontroliše.

Budući da se nalazimo na pola puta procesa ukupne tranzicije, ubrzanje i uspešan završetak privatizacije je bitna pretpostavka uspešnog završetka ovog procesa i harmonizacije sa evropskim standardima.

2.2 Ekonomsko okruženje Srbije i Beograda

Beograd se nalazi na ušću reka Save i Dunava. Gradska (metropolska) površina Beograda zauzima teritoriju od 3.222 km² koju naseljava 1,57 miliona stanovnika. Beograd predstavlja politički, administrativni i trgovinski centar Srbije, sa brojnim inostranim predstavništvima, ambasadama i konzulatima, industrijskim zdanjima, bankama, trgovinskim preduzećima, avio-linijama i turističkim preduzećima. Opšta analiza obuhvata ekonomsko i političko okruženje, pravna pitanja (legalna), kao i pregled trenutnih i budućih pitanja koja se odnose na saobraćaj.

Stručnjaci predviđaju dalji kontinuirani privredni rast u gotovo svim regionima sveta što će predstavljati jednog od osnovnih generatora pozitivnih kretanja u turizmu. Očekuje se da dalji rast cena nafte, koji može predstavljati ograničavajući faktor u pogledu uticaja na kretanje turističke tražnje, dok će na usmeravanje tokova u međunarodnom turizmu više uticati međuvalutni odnosi, posebno odnos evra i američkog dolara. Usmeravanje turističkih tokova ka pojedinim regionima u svetu biće takođe u velikoj meri uslovljeno političkom situacijom, a posebno strahom od međunarodnog terorizma.

Analiza ekonomskog okruženja i uslova za razvoj turizma u našoj zemlji ukazuje na delovanje čitavog niza ograničavajućih faktora tokom poslednje decenije dvadesetog veka – raspad prethodne Jugoslavije i ratna zbivanja na ovim prostorima od 1991. godine, uvođenje sankcija Saveta bezbednosti i ekonomska izolacija, ratna razaranja na području same Srbije, teška ekonomska situacija u zemlji sa pojavom hiperinflacije. Početak novog milenijuma karakteriše postepena stabilizacija ukupnih ekonomskih prilika u zemlji, oživljavanje privrednih aktivnosti uz rast primanja stanovništva. Kao sintetički makroekonomski indikator može poslužiti BDP per capita koji je prema podacima Narodne banke Srbije sa 1421 US \$ (2001.) dostigao 3158 US \$ (2005.). Značajan indikator predstavlja i porast prosečnih plata sa 91 na 208 eura u istom periodu. Pozitivne tendencije ispoljene su i u rastu deviznih rezervi zemlje, stabilizaciji kursa dinara i relativno umerenoj stopi inflacije. Ostvareni rezultati posledica su reformskih procesa koji su se u navedenom periodu odvijali u našoj zemlji i koji su doveli i do postepene promene privredne strukture. Iako još nisu u potpunosti okončani procesi privatizacije, dobar deo privrede je privatizovan, a posebno je turistička privreda karakteristična po formiranju jakog privatnog sektora. Proces transfera kapitala i tehnologije su intenzivirani u vidu direktnih stranih investicija i drugih načina ulaska multinacionalnih kompanija na tržište Srbije. Strani kapital je pokazao zainteresovanost i za ulaganje u kapacitete turističke privrede, a sa stanovišta daljeg razvoja turizma u Beogradu posebno je značajno da je prvenstveno bio usmeren ka glavnom gradu, bilo da se radilo o već izgrađenim objektima ili o novim investicijama.

Sprovedeni procesi privatizacije u oblasti turističke privrede bili su praćeni i određenim problemima, kao što su promena namene objekata, prodaja delova privatizovanih preduzeća, nepoštovanje investicionog i socijalnog programa i otpuštanje radnika. U najvećem broju slučajeva promena vlasničke strukture nije bila praćena i pojavom strateških partnera. Kao rezultat privatizacije stvaraju se viškovi radne snage i u oblasti turističke privrede, ali se u celini može reći da struktura nezaposlenih (prema nivou obrazovanja i stečenom radnom iskustvu) ne odgovara dugoročnim razvojnim potrebama turizma.

Visoka stopa nezaposlenosti koja se u posmatranom periodu kretala na nivou od oko 30% je nepovoljan indikator i rezultat je procesa tranzicije privrede i celokupnog društvenog sistema. U skladu sa opredeljenjima nosilaca makroekonomske politike, okončanjem procesa privatizacije i stvaranjem uslova za dalji kontinuirni privredni rast obezbediće se i smanjenje nezaposlenosti i porast standarda stanovništva što predstavlja osnov za dalje povećanje domaće turističke tražnje.

Privredu Beograda karakteriše postepeni oporavak u periodu od 2000. godine što je dovelo do rasta društvenog proizvoda po prosečnoj stopi od 5,6% godišnje. Bitno obeležje razvoja gradske privrede predstavlja i promena privredne strukture u korist delatnosti koje spadaju u tercijarni i kvartarni sektor. Pored toga, proces razvoja industrije bio je praćen modernizacijom, a značajna sredstva su uložena i u izgradnju objekata i mreže tehničke infrastrukture (modernizacija komunalnih sistema, snabdevanje energijom, PTT mreža itd).

Posebno se izdvajaju sledeće prednosti Beograda koje mogu bitno uticati na njegov budući rast.³⁶

- prirodno-geografske karakteristike, posebno položaj na rekama Savi i Dunavu, koje ga čine značajnim saobraćajnim čvorištem,
- potencijali građevinskog zemljišta koji mogu da doprinesu razvoju sekundarnih i tercijarnih delatnosti,
- mreža finansijskih institucija, kao i institucija iz gotovo svih privrednih i neprivrednih oblasti,
- duhovni, kulturni i intelektualni potencijali grada koji mu daju specifičnu vrstu atraktivnosti što je značajno za investitore i poslovne ljude uopšte, a posebno u oblasti turizma.

Posebno treba izdvojiti kadrovski potencijal kojim grad raspolaže i koji može doprineti dinamičnom razvoju zasnovanom na savremenim tehnološkim rešenjima. To ima veliki značaj i u oblasti turizma. Karakteristike savremenih turističkih tokova na međunarodnom tržištu, a posebno odnosi u raspodeli prihoda od međunarodnog turizma, ukazuju na potrebu za prevazilaženjem shvatanja koja

36 *Nacrt Strategije razvoja grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka, Beograd (januar 2008.)

pridaju preveliki značaj konkurentskoj prednosti zemlje ili destinacije, zasnovanoj samo na prirodnim resursima. Uspešno uključivanje u turističko tržište, uz punu ekonomsku valorizaciju turističkih potencijala jednog područja, pretpostavlja kvalitetnu ukupnu ponudu, sa nizom sadržaja namenjenih turistima.

Aktuelne tendencije danas u svetu idu u prilog tezi da izgrađenost turističke ponude, zasnovana na savremenim tehnološkim rešenjima i višem stručnom nivou zaposlenih, obezbeđuje daleko povoljniju poziciju u raspodeli prihoda od turizma, što je logična posledica i relativno viših cena turističkih usluga na destinacijama na kojima turizam ima takva obeležja.

Pored raspoloživih potencijala, još uvek ekonomsko okruženje u zemlji nije dovoljno stimulativno, posebno kada se radi o uslovima poslovanja za mala i srednja preduzeća. Mogućnosti korišćenja različitih izvora finansijskih sredstava za ove privredne subjekte su relativno ograničene, a posebno su kreditni uslovi nedovoljno stimulativni za mala i srednja preduzeća. Izvozno orijentisani programi u oblasti turizma takođe ne nailaze na odgovarajuće podsticaje, kako u okviru poreskog sistema i kreditne politike, tako i u okviru zajedničkih propagandnih aktivnosti.

Još uvek ne postoji dovoljna saradnja između javnog i privatnog sektora koja bi obezbedila dugoročno i kvalitetno partnerstvo u podsticanju razvojno orijentisanih programa i jačanju konkurentске sposobnosti turističke privrede. Transformacija sektora turističke privrede u zemlji i promene na evropskom turističkom tržištu, još uvek nisu dovele do suštinskih promena u aktivnostima na jačanju konkurentске sposobnosti turističke privrede na domaćem i na najvažnijim emitivnim tržištima, a organizovanih aktivnosti na usmeravanju inostranih turističkih tokova ka pojedinim destinacijama u zemlji (sa izuzetkom Beograda) gotovo i nema.

Stvaranje stimulativnog ekonomskog okruženja za razvoj turizma u Srbiji i u Beogradu zavisiće i od uspešnosti nosilaca ekonomske politike na različitim nivoima u realizaciji proklamovanih ciljeva da turizam postane jedan od prioriteta razvojnih sektora.

2.2.1 Uticaj turizma

Savremeni turizam predstavlja svojevrsan civilizacijski fenomen, a njegov značaj se može sagledati tek kad se imaju u vidu mnogi njegovi društveni i ekonomski aspekti, odnosno njegov povratni uticaj na društveni i privredni život kako na nivou jedne zemlje, tako, možda još više, na globalnom, svetskom nivou. Domaći i inostrani turisti, između ostalog, predstavljaju potrošače turističkih usluga, te se oni javljaju kao osnovni nosioci tražnje turističkih usluga, te time predstavljaju i osnovu razvoja turizma kao privredne delatnosti mnogih zemalja i turističkih područja, a time i značajan faktor privrednog rasta i razvoja.

"Ekonomski elemenat je zajednički imenitelj psihološkog, sociološkog, geografskog i tehničkog aspekta turizma"³⁷. Dakle, o turizmu se, već od šezdesetih godina prošlog veka govori kao isključivoj privrednoj delatnosti³⁸. Zbog složenosti turizma kao vrlo dinamične, turbulentne, privredne grane i aktivnosti, sa aspekta uloge turizma u privrednom razvoju, obavezno se sagledavaju i prateći društveni uticaji kao i, povratno, uticaj turističkih aktivnosti na okolinu (životnu sredinu), odnosno privredno okruženje³⁹. Stoga je neophodno poći od toga da se turizam posmatra sa dva ključna aspekta. Makroekonomski aspekt, znači da turizam može vrlo značajno uticati na društveno-ekonomske odnose, te stoga, zahteva sistemski rešenja u okviru nacionalnih privreda, odgovarajuće ekonomke politike zemlje i velikog dela međunarodne zajednice. Mikroekonomski aspekt, podrazumeva efikasno i efektivno funkcionisanje privrednih subjekata, preduzeća koja posluju na direktan i indirektan način u turističkoj delatnosti. Sa ekonomskog poimanja turista i turizma neophodno je imati u vidu da je turista, upravo sa aspekta ekonomske analize, potrošač. Dakle, turizam je potrošački "pokret" nastao s ciljem zadovoljenja čovekovih specifičnih potreba. Suština turizma, kao ekonomske pojave, proizilazi iz raznolikih veza unutar društvenih (i uže ekonomskih) odnosa koje čovek

37 Krapft, K., 1963, *Tourism as a Factor in Economic Development*, Roma, p.3.

38 U literaturi postoje različiti termini za obeležavanje turizma kao privredne delatnosti. Na primer: "turistička trgovina" (*Tourist Trade*), "turistička industrija" (*Tourist Industry*), "putnička industrija" (*Travel Industry*);

39 Sa ekonomskog aspekta, najvažnija razlika ponašanja čoveka turista, je u tome što se on privremeno isključuje iz procesa rada i postaje isključivi potrošač turističkog proizvoda i usluga. Dohodak koji troši na taj način ostvaren je nadrugom mestu i u drugo vreme.

uspostavlja radi zadovoljenja svojih turističkih potreba. Ekonomski odnosi koji se uspostavljaju povodom turističke potrošnje shvataju se kao ekonomski odnosi turizma ili turistički ekonomski odnosi.

Ti odnosi generišu određene ekonomske i druge posledice koje se u ekonomskoj praksi izražavaju ekonomskim kategorijama: potrošnja, proizvodnja, dohodak, dobit, zaposlenost, trošak, itd., a delom nastaju pod uticajem turizma⁴⁰. Ekonomska analiza opisuje, analizira i dovodi u međusobnu vezu ekonomske kategorije koje generišu ekonomski odnosi turizma što se mogu definisati kao skup veza koje proizilaze iz ponašanja učesnika u njima. To su subjekti potrošnje ili turisti i subjekti ponude. Ekonomske aspekte turizma i turista nemoguće je posmatrati bez analiziranja odnosa potreba ljudi (odnosno stanovništva) i ukupnog društvenog razvoja. Potrebe predstavljaju zahtev pojedinaca ili društvenih grupa za materijalnim dobrima i uslugama radi olakšanja osećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućih nivoa blagostanja. U ukupnim ljudskim potrebama uspostavlja se hijerarhija te turističke potrebe nalaze svoje mesto u zavisnosti od više faktora među kojima se izdvajaju: nivo raspoloživog dohotka i količina raspoloživog vremena. Već je naglašeno da se turističke potrebe zadovoljavaju turističkim dobrima (proizvodima i uslugama), te spadaju u posebnu grupu potreba.

Pregled 1 Vrste potreba prema turističkoj literaturi

Potrebe	Motivi	Navodi u turističkoj literaturi
Fiziološke	Relaksacija	Beg, opuštanje, ublaženje napetosti, žudnja za suncem, mentalno opuštanje napetosti.
Sigurnost	Osiguranje	Zdravlje, rekreacija, održavati se aktivnim i zdravim za budućnost
Pripadnost	Ljubav	Porodično zajedništvo, pojačanje srodničkih odnosa, društvenost, olakšati društvene odnose, održavanje ličnih veza, međuljudski odnosi, koreni etnički, privrženost članovima porodice, održavanje socijalnih kontakata.
Poštovanje	Ostvarenje	Uverenje o nečijem dostignuću, pokazati

40 Petrović Pero, 2008, *Ekonomika turizma*, Geografski fakultet, Beograd, str.35.

		nečiju važnost drugima, prestiž, društvena prepoznatljivost, pojačanje vlastitog "ja", profesionalnost /posao, lični razvoj, status i prestiž/;
Samoostvarenje	Istina prema vlastitoj prirodi	Istraživanje i lična procena, vlastito upoznavanje, zadovoljavanje ličnih želja;
Znati i razumeti	Znanje	Kultura, obrazovanje, želja za lutanjem, zanimanje za druga područja;
Estetske	Uvažavanje lepote	Okolina, pejzaži.

Pirjevac, B., Kesar, O., 2002, Počela turizma, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, str.19.

Dakle, sa aspekta vrste potreba turizam se, između ostalog, može definisati kao kombinacija odnosa, usluga i ostalih pogodnosti koje koriste turisti, stvorenih iz potrebe za privremenim premeštanjem ljudi. Društveni i ekonomski značaj turizma u savremenim uslovima je ogroman, a krajem dvadesetog veka i politički uticaj turizma dostiže vrlo visok nivo. S druge strane, treba imati u vidu i njihov negativan uticaj u pogledu bezbednosti zemlje. Sve ove aspekte treba imati u vidu, te im dati određeni značaj naročito pri kreiranju i sprovođenju politike razvoja turizma u raznim domenima i vidovima angažovanja i delovanja. Multiplikovani efekti turizma na privredu mogu biti direktni i indirektni, pri tome su ekonomske funkcije turizma brojne i značajne, ali zajedničko svim funkcijama je turistička potrošnja i delovanje na dohodak kao neposredan ili posredan ekonomski cilj. Neosporno, već decenijama turizam utiče na ekonomski razvoj i rast kako konkretne privrede tako i zemlje u celini. Privredni razvoj utiče na sva područja života, a privredni rast je samo jedna komponenta razvoja i jedan od njegovih pokretača, tako da se permanentno postavlja pitanje: promene ili razvoj. Privredni razvoj se tretira kao proces strukturnih promena⁴¹. S druge strane, u narastajućim procesima

41 Privredni razvoj je sintetički izraz za dinamiku međusobno strukturisanih odnosa. Ovaj pojam podrazumeva skup strukturnih i funkcionalnih promena u okviru ekonomskog procesa, koje prate kvantitativne promene u proizvodnji. Uključuje i komponentu životne sredine. Privredni rast podrazumeva kvantitativne promene koje nastaju u obimu proizvodnje roba i usluga tokom

globalizacije uticaji turizma postaju sve više obuhvatniji i intenzivniji na gotovo celoj planeti.

Uglavnom se uticaji turizma grupišu prema društvenim, političkim i ekonomskim karakteristikama odnosno u tri sledeća seta: socio-kulturni uticaji, uticaji na okruženje, ekonomski uticaji.

Društveni uticaj turizma je izuzetno veliki mada se njegov intenzitet razlikuje po pojedinim regionima odnosno zemljama. Ukupan **društveni uticaj turizma** sagledava se kroz njegova četiri segmenta: kulturni uticaji, obrazovni uticaji, zdravstveni uticaji, uticaji na razumevanje među ljudima; Smatra se da turizam pogotovo ako je u nekoj zemlji u dinamičnom razvoju ima sve veći uticaj na političku stabilnost ne samo u pojedinoj zemlji nego i u regionu. **Politički uticaj turizma** ispoljava se, uglavnom, vaninstitucionalno ali može biti i institucionalizovan⁴². Uglavnom, sve zemlje nastoje da postignu jačanje političkog prestiža zemlje preko turizma. Turizam deluje na privredu jedne zemlje na dva načina, posredno i neposredno. **Posredno** delovanje turizma ogleda se na pokretanje ukupnog privrednog sistema regije ili zemlje. **Neposredno** turizam deluje u četiri osnovna privredna područja: ugostiteljstvo, saobraćaj, putničke agencije, trgovina. **Ekonomski uticaji turizma** mogu se, osim gornje podele, svrstati po drugom kriterijumu, u dve glavne kategorije: direktni i indirektni. Direktni uticaji u osnovi se svode na dve grupe uticaja: uticaj na dohotke i uticaj na zaposlenost. Detaljnije, svi **direktni ekonomski uticaji** mogu se svrstati u šest setova uticaja: uticaj na DP i ND, uticaj na razvoj privrednih delatnosti koje čine turističku industriju; uticaj na platni bilans zemlje; uticaj na zaposlenost i životni standard; uticaj na investicionu aktivnost i strukturu investicija; uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i regiona;

Indirektni ekonomski uticaji predstavljaju uticaje na delatnosti i privredne grane koje nisu deo turističke industrije, ali su povezane: industrija, građevinarstvo, poljoprivreda; **Multiplikativni efekti turizma** predstavljaju uticaje koji nastaju kao

određenog vremenskog razdoblja. Obično zanemaruje prirodnu okolinu i njen uticaj na blagostanje ljudi.

⁴² Na primer, rezolucijom UN 1966:1967 godina proglašena je "Međunarodnom godinom turizma: Turizam – pasoš mira".

posledica potrošnje isključivo inostranih turista. Novac koji troše inostrani turisti kroz privredu, sve dok se, postepeno u potpunosti ne povuče iz te privrede kroz povlačenja u štednju ili plaćanje za uvoz roba ili usluga. Uglavnom, turistička potrošnja predstavlja samo jedan deo ukupnog prihoda pojedine privredne grane. S druge strane kvantifikacija udela pojedinih delatnosti u ukupnoj potrošnji je složen metodološki postupak, koji počiva na mnogim pretpostavkama, ili je rezultat eksternih istraživanja turističke potrošnje, dakle aproksimativne su vrednosti. Naime, potrebno je iz ukupne veličine prihoda pojedinih grana odvojiti tekuću, svakodnevnu potrošnju domaćeg stanovništva od ukupne turističke potrošnje. Potom se izdvaja potrošnja domaćih od inostranih turista, jer ove dve grupe imaju različit uticaj na nacionalnu ekonomiju.

Sve ekonomske funkcije turizma prosto je nemoguće nabrojati ali najvažnijih je osam sledećih funkcija⁴³:

- a) konverzijska,
- b) indukativna,
- c) multiplikativna,
- d) akcelatorska,
- e) funkcija uravnoteženja robno-novčanih odnosa,
- f) izvozna funkcija,
- g) funkcija podsticanja razvoja nerazvijenih područja i funkcija zapošljavanja.

2.2.2 Ekonomski indikatori

Tranzicija Srbije ka demokratiji i tržišnoj ekonomiji započeta je pod otežavajućim okolnostima. Nakon godina neadekvatnog upravljanja, ekonomija se našla u potpunom rasulu. Do 2000. godine zabeleženi bruto domaći proizvod (BDP) po glavi stanovnika bio je duplo manji u odnosu na 1989. godinu, spoljni (inostrani) dug je prekoračio 130% BDP-a, a godišnja inflacija bila je veća od 113%⁴⁴.

⁴³ Petrović Pero, 2008, *Ekonomika turizma*, Geografski fakultet, Beograd, str.41

⁴⁴ Isto kao predhodno str.5

Tabela 1 Ekonomski indikatori Srbije

Osnovni ekonomski indikatori	1999	2000	2001	2002	2003	2004(e)
BDP (u milijardama \$)	9.8	8.6	11.5	15.7	19.7	24.0
BDP (po glavi stanovnika)	926	809	1 084	1 471	1 849	2 249
Stvarni rast BDP (u %)	-18	5.0	5.5	4.0	1.5	3.0
Bilans tekućeg računa (u milionima \$)	-764	-339	-528	-1 746	-2 044	-2 141
Bilans tekućeg računa (u % BDP)	-7.8	-3.9	-4.6	-11.1	-10.4	-8.9
Izvoz dobara i usluga (u % BDP)	14.9	12.4	12.7	13.3	13.3	13.4
Stopa inflacije (u %)	69.9	91.0	21.3	11.2	7.9	7.5
Stopa nezaposlenosti (u %)	26.4	26.8	27.9	31.3	34.5	30.3

Izvor: Svetska banka, SCG izvod, 2003

BDP Srbije povećao se sa 9.8 milijardi \$ iz 1999. na 24.0 milijarde \$ 2004. (prema podacima Svetske banke). Ovi brojevani podaci pokazuju da je BDP po glavi stanovnika porastao duplo više u odnosu na 1999. i prema proračunima dostigao je oko 2.249\$ u 2004. delimično zahvaljujući umanjenoj vrednosti dolara). BDP gradske teritorije Beograda u 2001. iznosio je oko 2.42 milijarde \$, dok je BDP po glavi stanovnika bio 1 535\$.

Prema trendu praćenja rasta BDP proračuni za 2004. iznosili su 3%, a 5% za 2005. godinu. Zahvaljujući rastu BDP i liberalizacije trgovine i ekonomije, primetno je značajno smanjenje inflacione stope koja se u prethodih nekoliko godina smanjila do očekivanih 7.9% u 2004. godini. Ovakva situacija odražava prosek godišnjeg pada kamatne stope sa 3% u 2002. na očekivanih 22.0% u 2004. i 20.0% u 2005.

Glavni inostrani partneri Srbije za izvoznu trgovinu u 2002. godini bili su: Bosna i Hercegovina (323 miliona €), Italija (311 mil. €), Nemačka (242 mil. €), Makedonija (206 mil. €), Ruska Federacija (91 mil. €).

Glavni inostrani partneri Srbije za uveznu trgovinu u 2002. godini bili su: Ruska Federacija (777 mil. €), Nemačka (762 mil. €), Italija (566 mil. €), Mađarska (248 mil. €) i Slovenija (194 mil. €).

Nedavni nagli porast inostranih direktnih ulaganja prvenstveno je nastao kroz privatizaciju nekoliko atraktivnih sektora, sa visokim prodajnim cenama nekoliko važnijih preduzeca.

Tabela 2 Najvažnije inostrane direktne investicije u Srbiji

Zemlja	vesticije (u mil.)	Investicioni sektori	Kompanija
Holandija	387 €	Duvanska industrija	Philip Moris
Rusija	117 €	Industrija ulja	Lukoil
Nemačka	75 €	Pakovanje (ambalaza)	Ball Packaging Europe
Nemačka	67 €	Podne obloge	Tarkett Sommer
Svajcarska	52 \$	Proizvodnja cementa	Holzin
Francuska	51 \$	Proizvodnja cementa	Lafarge
SAD	50 €	Duvanska industrija	BAT
SAD	40 \$	Industrija celika	US Steel
Grčka	35 \$	Proizvodnja cementa	Titan
Slovenija	33 €	Maloprodaja	Mercator
Nemačka	14 €	Hemijska industrija	Henkel

Izvori: Izlaganje pomoćnika ministra Ministarstva za međunarodne ekonomske odnose, i izlaganje zamenika predsednika Vlade

2.2.3 Indikatori zaposlenosti

Ukupna zaposlenost u Srbiji iznosi oko 2 mil. Ljudi od kojih 80% obavlja aktivnosti koje su u vezi sa ekonomijom. Nezaposlenost u Srbiji je porasla sa 687 hiljada nezaposlenih osoba u 1999. od na 843 hiljade nezaposlenih u 2002. Zaposlenost u Beogradu u 2003. Iznosila je 567.949 osoba. U hotelima i restoranima u Srbiji zaposleno je oko 28 hiljada osoba, dok je u hotelima i restoranima u Beogradu bilo zaposleno 10.304 osoba u 2000. i 8.588 u 2003. Stopa nezaposlenosti u Beogradu iznosila je oko 21.5% u 2003. što je još uvek niža stopa u odnosu na stopu nezaposlenosti na nivou države u istoj godini.

Tabela 3 Pregled godisnjih prihoda u Srbiji 2003.god.

Raspon prihoda	Broj poreskih obveznika	Ukupno %
<1 757 \$	844.058	36.0
1 757 - 8 787 \$	1 439 416	61.5
8 787 - 15 817 \$	41.375	1.8
15 817 - 35 149 \$	13.342	0.6
> 35 149 \$	3.754	0.2
Ukupno	2 341 945	100.0

Izvor: EIU (*Economist Intelligence Union*), *Državni izveštaj, april 2004.*

Prosečna neto primanja u Srbiji 2002. iznosila su 8.714 dinara. U ekonomskim sektorima (oko 146\$) i 10.706 dinara. U neekonomskim sektorima (oko 180\$). Prema podacima za januar 2004. prosek neto primanja u Srbiji iznosio je oko 217\$, dok je prosek neto primanja u hotelima i restoranima bio oko 144\$. Prosek neto primanja u Beogradu iznosio je 1. 869 dinara 2002. (oko 266\$) i 20 679 dinara u 2003. (oko 347 \$).

Zaposlenost stanovništva u Beogradu se smanjuje. Tako je ukupan broj zaposlenih u pravnim licima 2005. godine iznosio 361.167 dok je taj broj u 2006. godini bio za 25.881 manji i iznosio je 335.286⁴⁵.

Broj zaposlenih u delatnostima vezanim za sektor turizma kao što su hoteli i restorani se

smanjuje, tako je 2005. godini u ovoj oblasti bilo zaposleno 7.972, dok je taj broj u 2006. godini iznosio 6.738.

Sistem naseljavanja Grada Beograda u periodu 1991-2000. godine, a u manjoj meri i kasnije, nije bio kontrolisan. Mehanički priliv imao vidan rast nasuprot izraženom padu prirodnog priraštaja. Znatan broj izbeglica i raseljenih lica kao i internih migranata usmerio se ka teritoriji Grada Beograda.

2.2.4 Turistički promet u Republici Srbiji u 1989-2008. godine

U Republici Srbiji tokom 2007. boravilo je ukupno 2,306.558 turista (15% više u odnosu na 2006., odnosno indeks 115), od čega su domaći 1,610.513 (indeks 113),

⁴⁵ *Strategija razvoja turizma Beograda*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008, str. 25-26

što čini 70% od ukupnog broja gostiju, a inostrani 696.045 (indeks 119), što čini 30% od ukupnog broja gostiju.

Što se tiče noćenja domaćih i stranih turista, ukupno, po vrstama turističkih mesta i u izabranim turističkim mestima, u 2007. godini ostvareno je 7,328.692 noćenja (indeks 111), od čega su domaći turisti ostvarili 5,853.017 noćenja (indeks 109), što čini 80% od ukupnog broja ostvarenih noćenja, a inostrani 1,475.675 (indeks 123), što čini 20% od ukupnog broja ostvarenih noćenja.

Ostvareni devizni priliv od turizma u Srbiji u 2007. godini iznosi 531,3 miliona dolara, odnosno za 30 odsto je veći nego u 2006. godini, podaci su Narodne banke Srbije (NBS).

Turistička organizacija Srbije /TOS/, na osnovu podataka NBS-a, saopštila je da je devizni odliv u 2007. godini iznosio 487,3 miliona dolara, tako da je ostvaren suficit od turizma 44 miliona dolara.

U 2007. godini u Srbiji je boravilo ukupno 2,306.558 turista, 15 odsto više u odnosu na 2006. godinu, od čega je domaćih turista 70 odsto od ukupnog broja gostiju, a inostranih 30 odsto.

U 2007. godini ostvareno je 11 odsto više noćenja, od čega su domaći turisti ostvarili devet odsto više noćenja, a inostrani 23 odsto više.

Od izabranih turističkih mesta, mereno brojem ostvarenih noćenja, domaći turisti u 2007. godini najviše su boravili u Vrnjačkoj Banji, Beogradu, Sokobanji, Zlatiboru i Kopaoniku.

Osnovna karakteristika 2008. je pad broja turista, s time što domaći turisti beleže blagi pad, dok je značajniji pad stranih turista.

Od izabranih turističkih mesta, mereno brojem ostvarenih noćenja, inostrani turisti u 2007. godini najviše su boravili u Beogradu, Novom Sadu, Kopaoniku i Zlatiboru.

Od evropskih i vanevropskih zemalja najveći broj noćenja u 2007. godini ostvarili su turisti iz Crne Gore, BiH i Slovenije.

Tabela 4 Turistički promet u Republici Srbiji od 1989. Do 2008, godine u 000

Godina	Dolasci				Noćenja			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ (od 1994. do 1999.)*	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ (od 1994. do 1999.)*	Inostrani turisti
1989.	4,158	3,217	/	941	11,899	10,384	/	1,516
1990.	3,949	3,068	/	881	11,647	10,179	/	1,470
1991.	2,824	2,477	/	347	9,469	8,750	/	718
1992.	2,669	2,523	/	147	9,467	9,119	/	348
1993.	2,085	2,014	/	70	6,868	6,685	/	183
1994.*	2,201	1,981	138	82	7,404	6,750	451	202
1995.	2,432	2,228	113	91	8,124	7,481	390	254
1996.	2,197	1,950	108	139	7,647	6,921	374	352
1997.	2,144	1,905	99	140	7,275	6,660	273	342
1998.	2,300	2,073	84	143	7,947	7,339	229	379
1999. ¹⁾	1,444	1,320	60	64	5,467	5,125	168	174
2000. ¹⁾	2,166	2,001	/	165	7,668	7,258	/	431
2001. ¹⁾	2,129	1,887	/	243	7,195	6,603	/	593
2002. ¹⁾	2,210	1,898	/	312	7,207	6,468	/	738
2003. ¹⁾	1,998	1,659	/	339	6,685	5,893	/	792
2004. ¹⁾	1,972	1,580	/	392	6,643	5,792	/	851
2005. ¹⁾	1,988	1,536	/	453	6,499	5,508	/	992
2006. ¹⁾	2,006	1,538	/	469	6,593	5,577	/	1,015
2007. ¹⁾	2,307	1,611	/	696	7,329	5,8503	/	1,476
2008. ¹⁾	2,266	1,620	/	646	7,334	5,935	/	1,399

¹⁾ Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

Turistički promet u Republici Srbiji u nevedenom periodu pokazuje značajne oscilacije, koje su pre svega posledica značajnih politički turbulencija na prostorima bivše Jugoslavije, krizne situacije uslovljene sankcijama UN, ratnom okruženju i ratnim dejstvima u Srbiji. Tako, možemo uočiti da od 1991., pa sve do 2000. godine promet turista u Srbiji je opao cirka 80%, a devizni priliv od turizma je pao na 10% od predašnjeg perioda. Blagi rast prometa turista beleži se u periodu od 2000g. do

2002 g., a značajniji oporavak i brži rast turističkog prometa ostavljuje se od 2002 do 2007., a od 2007. pa do danas možemo reći da je turizam Srbije u trendu značajnog porasta.

Tabela 5 Indeksi ukupnih dolazaka i noćenja u Republici Srbiji (lančani indeksi)

Dolasci

Noćenja

Godina	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ (od 1994. do 1999)*	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ (od 1994. do 1999)*	Inostrani turisti
1989.	92	90	/	101	92	91	/	106
1990.	95	95	/	94	98	98	/	97
1991.	72	81	/	39	81	86	/	49
1992.	95	102	/	42	100	104	/	48
1993.	78	80	/	48	73	73	/	53
1994.*	106	98	/	117	108	101	/	111
1995.	110	112	82	111	110	111	86	126
1996.	90	88	95	153	94	93	96	139
1997.	98	98	92	100	95	96	73	97
1998.	107	109	85	102	109	110	84	111
1999. ¹⁾	64	65	72	46	71	72	74	48
2000. ¹⁾	150	152	/	134	141	142	/	126
2001. ¹⁾	98	94	/	147	94	91	/	138
2002. ¹⁾	104	101	/	129	100	98	/	125
2003. ¹⁾	90	87	/	109	93	91	/	107
2004. ¹⁾	99	95	/	115	99	98	/	107
2005. ¹⁾	101	97	/	116	98	95	/	117
2006. ¹⁾	101	100	/	104	101	101	/	102
2007. ¹⁾	115	113	/	119	111	109	/	123
2008. ¹⁾	98	101	/	93	100	101	/	95

¹⁾ Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

Upoređujući indekse turističkog prometa u navedenim godinama, možemo sagledati relativni odnos turističkog prometa, koji dokazuje prethodno izvedenu konstataciju o velikim amplitudama turizma Srbije u posmatranom periodu.

Strategijom razvoja turizma do 2015. godine, predviđeno je da devizni priliv Srbije od turizma u najlošijoj varijanti bude dve milijarde dolara, a u najboljoj varijanti 2,7 milijardi dolara. U prošloj godini Srbiju posetilo oko 700.000 stranih turista ili za 15 odsto više nego prethodne godine. Najveći problem srpskog turizma je kratak period zadržavanja turista, jer im ugostiteljsko-turistički objekti ne pružaju sve udobnosti i potpunu zabavu. Svaki osmi hotel u Srbiji ima bazen, svaki deseti neke sportske rekreativne sadržaje, dok svaki šesti hotel ima neku vrstu konferencijskog sadržaja. "Ugostiteljsko-turistički kapaciteti u Srbiji su najvećim delom zasnovani na poslovnoj ponudi, a tu ima dosta prostora da se radi.

Merenje brojem ostvarenih noćenja, domaći gosti su najviše boravili u banjskim mestima (38%), zatim slede planinska mesta (31%) itd. Inostrani gosti najviše su boravili u glavnim administrativnim centrima (63%), zatim slede ostala turistička mesta (17%) itd.

Prema podacima sa sajta Narodne banke Srbije u periodu januar-novembar 2009. godine ostvareni devizni priliv od turizma iznosio je **788 miliona \$, 10% manje** u odnosu na isti period 2008⁴⁶.

Devizni odliv u periodu januar-novembar 2009. godine iznosio je 887 miliona \$, odnosno 25% manje u odnosu na isti period 2008. godine.

Deficit priliva i odliva od turizma u ovom periodu iznosi 99 miliona \$.

Prema podacima sa sajta Narodne banke Srbije, u 2008. godini i ostvareni devizni priliv od turizma iznosi **944 miliona \$, odnosno 9% više** u odnosu na 2007. (865 miliona \$).

Devizni odliv u 2008. godinu iznosio je 1,254 milijardi \$, odnosno 20% više u odnosu na isti period 2007. godine (1,041 miliona \$).

Deficit priliva i odliva od turizma u 2008g. iznosi 310 miliona \$.

⁴⁶ VAŽNA NAPOMENA: Narodna banka Srbije od 2008. godine, u devizni priliv i odliv računa i tzv. Procenu vanpansionske potrošnje turista.

Tabela 6 Dolasci, noćenja i devizni priliv inostranih turista u Republici Srbiji u periodu od 1985.-2008. Godine

GODINA	DOLASCI	NOĆENJA	DEVIZNI PRILIV (u milionima US \$)
1985.	847.000	1,473.000	/
1986.	855.800	1,368.900	/
1987.	899.700	1,367.400	/
1988.	929.900	1,433.400	/
1989.	941.300	1,515.500	500
1990.	881.100	1,468.900	414
1991.	347.267	716.174	134
1992.	146.713	348.191	86,7
1993.	70.143	182.941	22,8
1994.	82.040	202.239	30,7
1995.	91.029	252.240	40,3
1996.	139.394	352.251	39,9
1997.*	139.935	341.995	44,6*
1998.	143.330	379.286	40,3
1999.	123.764	342.186	17,9
2000.	165.398	430.655	28,3
2001.	242.525	592.600	42,7
2002.	312.063	738.261	77,3
2003.	339.283	791.702	159,7
2004.	391.826	851.059	220,7
2005.	452.679	991.748	304,1
2006.	468.842	1,015.312	409
2007. ¹⁾	696.045	1,475.675	865,3
2008. ¹⁾	646.494	1,398.887	944,3

*od 1997. po novoj metodologiji NBS

¹⁾ od 2007. uračunata je i procena vanpansionske potrošnje turista

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

Naredna tabela 7 govori nam da su smeštajni kapaciteti pratili trend turističkog prometa Srbije i možemo zapaziti da isti trend oscilacija u broju smeštajnih jedinica beleže osnovni i komplementarni smeštajni kapaciteti u Srbiji.

Tabela 7 Smeštajni kapaciteti u Srbiji

Godina	UKUPNO	Osnovni smeštajni kapaciteti			Komplementarni smeštajni kapaciteti
		Ukupno	Hoteli	Ostalo	
1989.	120.540	49.267	37.104	12.163	71.273
1990.	116.462	49.214	37.653	11.561	67.248
1991.	111.910	48.936	37.716	11.220	62.974
1992.	113.262	49.403	38.170	11.233	63.859
1993.	109.784	49.558	38.573	10.985	60.226
1994.	112.936	49.579	38.609	10.970	63.357
1995.	107.684	49.181	38.186	10.995	58.503
1996.	105.955	49.125	38.192	10.933	56.830
1997.	105.803	49.251	38.437	10.814	56.552
1998.	105.438	49.584	38.501	11.083	55.854
1999. ¹⁾	104.058	49.751	38.598	11.153	54.307
2000. ²⁾	91.687	46.213	35.016	11.197	45.474
2001. ²⁾	92.490	46.532	35.340	11.192	45.958
2002. ²⁾	87.325	46.932	35.458	11.474	40.393
2003. ²⁾	85.634	46.393	34.661	11.732	39.241
2004. ²⁾	85.687	47.987	36.088	11.899	37.700
2005. ²⁾	86.731	48.360	36.538	11.822	38.371
2006. ²⁾	88.598	49.145	37.234	11.911	39.453
2007. ²⁾	112.708	52.547	37.374	15.173	60.161
2008. ²⁾	116.182	55.114	39.824	15.290	61.068

¹⁾ Sa podacima iz AP Kosovo i Metohija²⁾ Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija**Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije**

2.3 Analiza konkurencije

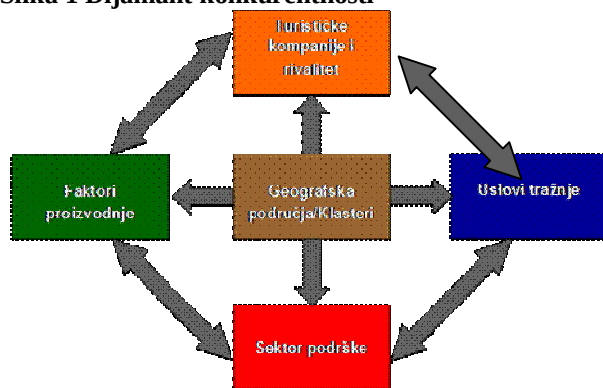
Programi konkurentnosti imaju za cilj stvaranje uslova za pomoć turističkom razvoju i predloženom razvoju proizvoda koji se navodi u Master planu turizma Srbije.

Konkurentnost se može definisati kao kapacitet postizanja ekonomske profitabilnosti, ali takođe socijalne ravnoteže i zaštite okoline – viših od proseka u ovom ekonomskom sektoru aktivnosti (koji se sastoji od javnih i privatnih kompanija sa ciljem poboljšanja profitabilnosti njihovih investicija). Okvir u kome se konkurentnost razvija je kompleksan i različit, sa ponekad suprotnim interesima, iako geografski i strateški uslovi Srbije mogu pomoći povećanju potencijala za razvoj turizma.

Plan konkurentnosti ima za cilj da odgovori na potrebe i slabosti Srbije kako bi se razvio turizam kao strateški ekonomski sektor. Stoga plan definiše slabosti sektora kroz ocenu ključnih faktora uspeha za svaki proizvod ili aktivnost.

Dalje, svaki program konkurentnosti sačinjen je s ciljem jačanja i poboljšanja uslova postojeće situacije, kako bi se stvorili uslovi u kojima se turizam razvija kroz aktivnosti, predloge i preporuke definisane u svakom programu konkurentnosti.

Slika 1 Dijamant konkurentnosti



Izvor: Porter, M., prilagođeno. - Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994. str. 8

Elementi koji su definisani u sklopu prilagođenog porterovog dijamanta konkurentnosti:⁴⁷

Turističke kompanije i rivalitet: odnosi se na veličinu i strukturu tržišta i situaciju smeštajnih kapaciteta, nivo konkurencije između kompanija, stepen njihove kooperacije (međusobno i sa javnim sektorom), razvijenost i sofistikacija određenih zakona i propisa, razvijenost aktivnosti itd.

Uslovi tražnje: odnosi se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, zadovoljstvo klijenata, turistički imidž područja, stepen zaštite potrošača itd.

Sektor podrške/ponude: odnosi se na komplementarne aktivnosti: trgovački sadržaji, putničke agencije i turoperator, organizatori aktivnosti, objekte hrane i pića, atrakcije kao npr. tematski parkovi, zatim obuhvata razvijenost i konkurentnost lokalnih dobavljača/proizvođača itd.

Faktori proizvodnje: odnosi se na ljudske resurse, infrastrukturu, resurse i atrakcije, tehnološke i finansijske resurse, istraživanje, razvoj i inovacije, itd.

2.4 Benchmarking

Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje organizacije. On u etimološkom smislu čini jednu od „kovanica” savremenog menadžmenta. U pitanju je nova reč koja se uvodi u savremenu teoriju i praksu menadžmenta radi opisivanja pouzdane tehnike i „alata” koja je u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća.⁴⁸

Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja, koja služi unapređenju poslovanja preduzeća⁴⁹ i predstavlja nazaobilaznu tehniku u stratejskom upravljanju početkom dvadesetprvog veka.⁵⁰

⁴⁷ Čerović S., *Stratejski menadžment u turizmu*, Univerzitet “Singidunum”, 2009, str. 184, 185

⁴⁸ Mašić B., *Stratejski menadžment*, Čugura print, Beograd 2009., str. 163

⁴⁹ Osnovu reči benčmarkinga čini reč benchmark u značenju: standarda za poređenje, repera, tj. referentnih tačaka, oznake visine, znaka za nivelaciju pri merenju z mljišta, i modela. Nastanak ove tehnike obično se vezuje za napore Japanaca u 1950-im godinama da posetama najboljim organizacijama, pretežno u zapadnoj Evropi i SAD, prikupe znanje i idelje koje su mogli primeniti, modifikovati i unaprediti kako bi mogli konkurisati na svetskom tržištu.

⁵⁰ Čerović S., *Stratejski menadžment u turizmu*, Univerzitet “Singidunum”, 2009, str. 236

Ova tehnika definiše se na različite načine koji odražavaju suštinu ove vrlo korisne tehnike u stratezijskom menadžmentu preduzeća u turizmu. Navešćemo samo neke definicija:

(1) to je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba *kao standarda* za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga⁵¹,

(2) to je sistematski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese *lidera*, bilo gde u svetu, radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi⁵²,

(3) to je proces koji ima za cilj uporednu ocenu procesa korišćenja indikatora utvrđenih kroz usmeravanje istraživanja između *reprezentativne grupe* sličnih ili konkurentskih organizacija, koje mogu voditi implementaciji najbolje prakse⁵³;

(4) benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja, i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja, što uključuje:

- upoređivanje kompanije i njenih delova sa najboljima (ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost odvija),
- upoređivanje poslovnih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
- upoređivanje proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate,
- upoređivanje tehničko-tehnoloških rešenja u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene;
- primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- zadovoljavanje i nadmašivanje očekivanja potrošača⁵⁴;

⁵¹ Stoner, J, Freeman, E., Gilbert, D., *Menagement*, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995., str.224.

⁵² Watson, G.H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John N.Jiley and Sons, Inc.New York, 1993., str.3.

⁵³ Ambrosini, V., with Johnson, G. and Scholes, K., *Exploring techniques of Analysis and Evalution in Strategic Menagement*, Prentice Hall Europe, 1998., str.63.

Dakle, primena tehnike benčmarkinga omogućava organizacijama da uče na najboljim iskustvima tuđe ili sopstvene prakse, imajući u vidu dva aspekta:⁵⁵

- fokus na kontinuiran i sistematski proces merenja i komparacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga,
- implementaciju najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.

Benčmarking postaje važna tehnika u sticanju konkurentske prednosti i značajan je u svim oblastima menadžmenta, a posebno: u oblasti poslovnog planiranja, zadovoljstva kupaca turističkog proizvoda/usluga, kontinuiranog poboljšanja poslovanja, primene kulture razvoja strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), reinžinjeringu poslovnih procesa, učenju u kontinuitetu, itd.

U praksi, benčmarking postaje komplementaran drugim tehnikama i «alatima» u strategijskom menadžmentu, pre svega TQM-u i reinžinjeringu poslovnih procesa.

U zavisnosti od cilja i prirode stvari koje organizacije kompariraju, kao i načina kompariranja, moguće je u suštini razlikovati, više vrsta benčmarkinga:⁵⁶

(1) Interni benčmarking

- kompariranje određenih delova i organizacionih celina u okviru jedne organizacije (interno istraživanje i prenos najboljeg poslovanja na druge lokacije, odeljenja, sektore);

(2) Eksterni konkurentski (kompetitivni) benčmarking

- kompariranje organizacije sa sličnim iz okruženja (upoređenje sa direktnim konkurentima ili uključivanje identifikacije proizvoda, usluga i poslovanja konkurenata koji su najbolji na svetskom tržištu);

(3) Eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking

- upoređivanje funkcija organizacije sa istim ili sličnim funkcijama u drugim organizacijama, različitih vrsta delatnosti (postoji lakši pristup u nekonkurentske organizacije);

⁵⁴ Harrington, H.Y. & Harrington, J.S. *High Performance Benchmarking: 20 steps to Success*, McGraw-Hill, 1996., str.15.

⁵⁵ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet "Singidunum", 2009, str. 237

⁵⁶ Isto kao predhodno, str. 238

(4) Eksterni generički benčmarking

- fokusiran je na fundamentalne, generičke poslovne procese koji su isti u svim privrednim granama (kada se identifikuju ključni, generički poslovni procesi, oni mogu postati prednost benčmarkinga prema bilo kojoj organizaciji nezavisno od veličine, karaktera industrije, tj.grane ili tržišta);

(5) Kombinovani: interni i eksterni benčmarking

- najčešće se koristi u praksi i obično daje i najbolje rezultate;

(6) Strategijski benčmarking

- predstavlja tehniku komparativne analize za istraživanje i usvajanje uspešne strategije najboljih organizacija u svetu.

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. Za potrebe benčmarkinga turizma Beograda korišćena je kombinacija pristupa po principu eksternog konkurentskog benčmarkinga (poređenje sa direktnim konkurentima, u ovom slučaju Bratislava, Bukurešt, Riga, Sofija, Varšava) i po principu konkurentskog funkcionalnog benčmarkinga (poređenje ne samo sa konkurentima već i sa najuspešnijim u sličnim delatnostima, u ovom slučaju Beč i Budimpešta).

Kvalitativnom poređenju su podvrgnuta turistička iskustva u destinacijama koje su predmet benčmarkinga, najvažnija emitivna tržišta za ove destinacije i organizacija turizma u analiziranim destinacijama.

Sve posmatrane destinacije raspolažu nizom turističkih atraktivnosti, pre svega bogatim kulturno-istorijskim nasleđem, vrednom i zanimljivom arhitekturom, bogatom ponudom sadržaja vezanih za umetnost, što ih čini destinacijama zanimljivim za provođenje kratkih odmora ili obilazak u okviru kružnih putovanja. Posebno su zanimljivi gradovi koji imaju lokalitete na listi UNESCO (Beč, Budimpešta, Riga) i time privlače i veliki broj turista iz vanevropskih zemalja. Pored toga, sve posmatrane destinacije obiluju velikim brojem raznovrsnih kulturnih, turističkih i sportskih manifestacija, bogatom gastronomskom ponudom i

raznovrsnim i zabavnim noćnim životom, čime se povećava njihova atraktivnost za različite ciljne grupe posetilaca.

U poređenju sa konkurentskim gradovima, Beograd ne zaostaje mnogo ili uopšte po vrednosti turističkih atrakcija, ali je primetan zaostatak u načinu predstavljanja tih atrakcija turistima. Lokaliteti kulturno istorijskog nasleđa u Beogradu nisu na odgovarajući način pripremljeni za posete turista, nedostaju prateći sadržaji i organizovano razgledanje sa vodičima. Beograd, osim sporadično, u letnjoj sezoni, ne nudi autobusko razgledanje grada. Najvažniji gradski muzeji su ili zatvoreni na duži rok radi renoviranja (Narodni muzej, Muzej savremene umetnosti) ili ne organizuju postavke na način koji bi bio zanimljiv turistima (Vojni muzej, Etnografski muzej). Programi kulturnih manifestacija i redovnih kulturnih programa (npr. Repertoar Narodnog pozorišta) nisu dostupni do samog početka manifestacije ili sezone, te ih strani organizatori putovanja ne mogu uključiti u svoje programe. Nedovoljno se turistima prezentuju vrednosti beogradske arhitekture. Nije moguće doći do informacija o turističkoj ponudi Beograda (npr. u hotelima), samo u informativnim centrima TOB-a. Jedan od većih nedostataka Beograda, posebno u odnosu na vodeće konkurente, je nepostojanje tzv. Gradske kartice (*City Card*) čijom bi kupovinom turisti obezbeđivali popuste na ugostiteljske usluge, cene ulaznica, gradski prevoz, cene u objektima maloprodaje. Od gradskih atraktivnosti u Beogradu najbolje su organizovane posete Dvorskom kompleksu i aktivnosti vezane za sport, rekreaciju i zabavu na Adi Ciganliji, odnosno Savskom jezeru. Pored toga, Beograd ne zaostaje za konkurentima u gastronomskoj ponudi i ponudi zabavnog i noćnog života.

Najuspešnije konkurentske destinacije, Beč i Budimpešta, imaju najveći broj dolazaka stranih turista (prvih pet) sa istih emitivnih tržišta – iz Nemačke, Italije, Velike Britanije, Španije i SAD. Turisti iz Nemačke i Velike Britanije, dva najveća emitivna tržišta u Evropi, među vodećim su emitivnim destinacijama i za ostale posmatrane gradove, izuzev Rige. Riga je, od svih posmatranih destinacija, još uvek u najvećoj meri okrenuta zemljama regiona i susednim državama.

Glavna emitivna tržišta za Beograd su zemlje bivše SFRJ (posetioci iz ovih zemlja čine trećinu ukupnih poseta Beogradu poslednjih godina). Među njima su među

prvih pet Crna Gora, Slovenija i Bosna i Hercegovina. Turisti iz Nemačke i Italije su takođe među prvih pet po broju dolazaka u Beograd. Šansu za povećanje broja dolazaka turista u Beograd predstavlja mogućnost povećanja broja dolazaka turista iz susednih zemalja, odnosno zemalja regiona, ali i u velikoj meri dolazaka turista sa najvažnijih emitivnih tržišta – turista koji su već boravili u destinacijama koje su najuspešniji konkurenti i u potrazi su za novim destinacijama gradskog turizma u Evropi.

Što se organizacije turizma na nivou destinacije tiče, u posmatranom setu destinacija najbolju organizaciju ima Beč, čiji je Vienna Tourist Board organizovan kao destinacijska menadžment organizacija. Takođe, promotivni budžet Beča je 22 miliona evra, što je daleko više od prvog sledeće rangiranog konkurenta Budimpešte sa 4,1 milion evra. U Budimpešti, Varšavi i Rigi deluju samostalne turističke organizacije čiji je osnivač grad, organizacija za turizam u Bukureštu je deo nacionalne turističke organizacije dok Sofija nema organizaciju za turizam na nivou grada. Beograd ima svoju turističku organizaciju čiji je osnivač grad. Radi ojačavanja organizacije turizma na nivou Beograda i postizanja boljih rezultata u odnosu na konkurentske destinacije, trebalo bi Turističku organizaciju Beograda transformisati u destinacijsku menadžment organizaciju, za šta bi mogao da posluži model grada Beča.

Kvantitativno poređenje vrši se za sledeće karakteristike destinacija:

- Broj organizovanih skupova u 2007. godini
- Broj low-cost avio kompanija koje povezuju grad sa ostalim destinacijama i broj destinacija povezanih low-cost letovima
- Broj smeštajnih objekata, po kategorijama
- Broj stranih turista u 2007. godini
- Cene smeštaja u hotelima

U segmentu razvijenosti kongresnog turizma mereno brojem organizovanih skupova, Beograd daleko zaostaje za najuspešnijim konkurentskim destinacijama, Bečom i Budimpeštom, dok su ovom segmentu u velikoj prednosti i neki od direktnih konkurenata (Riga i Varšava). Beograd ima dobru resursnu osnovu za razvoj kongresnog turizma. Korišćenje low-cost kompanija je jedan od najvažnijih

trendova savremenog turizma. Beograd izuzetno mnogo zaostaje za svojim konkurentima u ovoj oblasti, ne samo po broju low-cost kompanija koje imaju letove za Beograd (dve kompanije – Germanwings i Norwegian Air), već pre svega po broju destinacija sa kojima je povezan (dve destinacije u Nemačkoj – Štutgart i Keln/Bon i jedna u Norveškoj – Oslo, ali samo sezonski u toku letnje sezone). Po ukupnom broju smeštajnih objekata Beograd značajno zaostaje jedino za Bečom i u velikoj meri za Varšavom. Međutim, iz strukture smeštajnih objekata vidi se da Beograd po broju hotela zaostaje za svim posmatranim konkurentskim destinacijama i da je broj hostela (izvor: zvanična web prezentacija TOB-a) u Beogradu skoro jednak broju hotela što nije slučaj ni u jednoj od posmatranih destinacija. Beograd u odnosu na posmatrane konkurentske destinacije ima najmanji broj hotela sa 5* (izuzev Bratislave), ali mu nedostaju i hoteli sa 4* i 3* namenjeni turistima koji dolaze radi odmora. U strukturi beogradskih hostela preovladavaju objekti kapaciteta do 10 ležaja, no bez obzira na to ohrabruje činjenica da je u Beogradu u poslednje dve godine otvoren veliki broj hostela koji su namenjeni prevashodno mlađoj populaciji koja posećuje Beograd u okviru proputovanja evropskim gradovima.

Rezultati mereni brojem poseta stranih turista pokazuju da je Beograd zabeležio najmanji broj poseta stranih turista, sa izuzetkom Sofije. Ovakav rezultat je posledica svih nedostataka datih u ranijim ocenama konkurentnosti i lanca vrednosti u turizmu Beograda. Beč i Budimpešta, kao najuspešniji konkurenti, imaju nešto više cene smeštaja u hotelima, dok su cene smeštaja kod direktnih konkurenata prilično ujednačene. U ovom pregledu korišćene su tzv. zvanične recepcijske cene. Ono što je značajna prednost konkurentskih destinacija u odnosu na Beograd je činjenica da se svi hoteli u posmatranim destinacijama nalaze u ponudi raznih rezervacionih sistema, nacionalnih i internacionalnih, i da se rezervacijom hotela putem interneta, pored brzine i lakoće rezervisanja, postižu i značajno bolje cene smeštaja, posebno u slučaju specijalnih ponuda i paketa.

Takođe, beogradski hoteli su, zbog malog broja i time ograničene konkurencije, nedovoljno spremni da organizatorima putovanja ponude odgovarajuće cene za grupne posete, tako da je konačna cena paket aranžmana za posete Beogradu, koja

uključuje prevoz i smeštaj, visoka u odnosu na vrednost koja se pruža i time nekonkurentna u odnosu na druge slične destinacije u Evropi.

2.5 Swot analiza konkurentske pozicije Beograda

Na osnovu prethodno urađene analize konkurentskog seta i benčmarking analize, urađena je SWOT analiza konkurentske pozicije Beograda.

Prednosti:

- Povoljan geografski položaj
- Položaj na dve međunarodne plovne reke
- „Nova“ destinacija na međunarodnom turističkom tržištu
- Bogato kulturno-istorijsko nasleđe sa specifičnošću mešovine uticaja Evrope i Orijenta (zapada i istoka)
- Kvalitetan i raznovrstan zabavni i noćni život
- Pozitivan stav stanovništva prema turistima

Nedostaci:

- Neodgovarajuće i nedovoljno predstavljanje atrakcija turistima (obilasci, kulturno-istorijski spomenici, manifestacije, prateći objekti i sl.)
- Nepostojanje tzv. Gradske kartice (City Card)
- Nepostojanje destinacijske menadžment organizacije
- Nedovoljna iskorišćenost MICE kapaciteta (mali broj organizovanih skupova)
- Zanimarljiva povezanost low-cost letovima
- Mali broj smeštajnih kapaciteta
- Mali broj hotela najviše kategorije (5*)
- Nedovoljno prisustvo beogradskih hotela u međunarodnim rezervacionim sistemima

Šanse:

- Pozitivan razvoj političke i ekonomske situacije, približavanje i ulazak u članstvo Evropske unije
- Pобољшanje imidža Beograda i Srbije kao turističkih destinacija
- Privlačenje stranih investicija i veće investiranje u razvoj turističke infrastrukture

- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje
- Otvaranje hotela visoke kategorije koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima
- Povećanje smeštajnih kapaciteta i povećanje konkurencije među smeštajnim objektima što će dovesti do snižavanja cena smeštaja
- Uspostavljanje većeg broja low-cost letova

Pretnje:

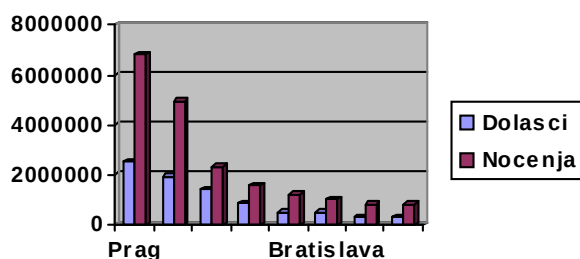
- Nestabilna politička i ekonomska situacija
- Nedovoljna atraktivnost destinacije za investicije u turizam
- Nepostojanje strategije razvoja turizma

Izvor: Sažetak Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008, str.35

Prag i Budimpešta su gradovi sa najrazvijenijom turistickom industrijom i hotelskim trzistem u Centralnoj Evropi. Sa 2,5 miliona turista i 6,82 miliona nocenja u 2002. Prag je postao vodeća turistička destinacija, za kojim sledi Budimpešta sa ostvarenim prometom od 1,92 miliona turista i 4,95 miliona nocenja u istoj godini. Dok je Prag pozicioniran kao umetnički srednjeevropski grad sa svojim bogatim kulturnim nasledjem i očaravajućim i intimnim ambijentom, Budimpešta je prepoznatljiva kao imperijski srednjeevropski grad na Dunavu sa bogatim kulturnim nasleđem i energičnim ambijentom. Zahvaljujući velikom prometu turista koji dolaze radi odmora i Prag i Budimpešta ostvaruju veći prosek dužine boravka u odnosu na druge gradove u regionu, 2,73 (Prag) i 2,57 (Budimpšta) noći po turistu.

Sa 1,38 miliona turista i 2,33 miliona noćenja u 2002. Varšava je treća po veličini turistčka destinacija u Centralnoj Evropi. Ostali gradovi registruju manji broj turista i njihovih noćenja. U 2002. Krakov, Bratislava, Beograd, Zagreb i Sofija zabeležili su promet od oko 370 do 830 hiljada turista i od oko 0,76 do 1,58 miliona noćenja. U svakom od ovih gradova postoji problem jasnog tržišnog pozicioniranja na tržištu odmorišnog turizma i u velikoj meri zavise od tražnje koju ostvaruju poslovni putnici.

Slika 2 Dolasci i noćenje u Pragu i Bratislavi



Izvor: Turističke organizacije odabranih gradova, 2004

Inostrani turisti ostvaruju najveći deo od ukupnog broja noćenja u Pragu (90,2%) i Budimpešti (84,0%). Zagreb, Sofija, Krakov i Bratislava takođe belže veći broj noćenja stranih, nego domaćih turista, dok u Varšavi i Beogradu domaći turisti ostvaruju 55,5% (Varšava) i 58,3% (Beograd) od ukupnog broja noćenja turista. Većina inostranih turista u analiziranim gradovima su iz susednih zemalja, kao i iz Nemačke, Austrije, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva i SAD.

U Budimpešti, Pragu i Sankt Petersburgu turisti koji dolaze radi odmora ostvaruju oko 50% tražnje u quality hotelima, prvenstveno oni koji dolaze preko organizovanih grupa i turopredvođa, sto potvrđuje atraktivnost ovih gradova emitivnim tržištima. Budimpešta i Prag imaju takođe veliki broj turista koji dolaze zbog konvencija, konferencija, sastanaka i podsticajnih putovanja (20% ukupne tražnje u kvalitetnim hotelima). Hotelska tražnja u Beogradu, Bratislavi, Moskvi, Varšavi i Zagrebu prvenstveno se bazira na poslovnim putnicima (više od 50% tražnje u kvalitetnim hotelima u svakom gradu).

2.6 Benchmarking hotelske ponude

Moskva je najveće hotelsko tržište u istočnoj Evropi, koja raspolaže sa ukupno oko 72 hiljade soba u 172 hotela (oko 419 soba po hotelu), zatim sledi Sankt Petersburg sa 14386 soba. Najvažnija hotelska tržišta u Centralnoj Evropi su Prag sa 19.105 i Budimpešta sa 13.859 soba. Iako Prag ima približno pet hiljada više hotelskih soba u odnosu na Budimpeštu, ima duplo više hotela zbog velikog broja malih luksuznih hotela. Dok Varšava i Bukurešt imaju od šest do osam hiljada hotelskih soba, svaki od pomenutih hotela ima manje od četiri hiljade soba.

Tabela 8 Hotelska ponuda u odabranim gradovima Centralne i Istocne Evrope

Grad	Broj soba	Broj hotela	Broj soba po hotelu
Moskva	72000	172	419
Prag	19105	242	79
St.Petersburg	14386	127	113
Budimpešta	13859	124	112
Varsava	8077	49	165
Bukurešt	6073	68	89
Krakov	3571	56	64
Beograd	3481	36	97
Zagreb	3391	32	106
Bratislava	2958	35	85

Napomena: Brojčani podaci su iz 2003. (Beograd, Bukurešt, Zagreb), 2002. (Bratislava), 2001. (Budimpešta, Krakov, Prag, St.Petersburg, Varšava) i 1999. (Moskva)

Izvor: Turisticke organizacije odabranih gradova, 2004

Sa aspekta kategorije, hoteli sa tri zvezdice dominiraju hotelskim tržištem odabranih gradova sa najvećim udelom u ukupnom broju soba. Jedini izuzetak je Zagreb, koji ima visok udeo soba u hotelima sa pet zvezdica i hotelima sa jednom i dve zvezdice, dok Prag i Budimpešta imaju takođe visok udeo soba u hotelima sa četiri zvezdice, Beograd i Bukurešt imaju relativno viši udeo soba u hotelima sa pet zvezdica.

2.6.1 Performanse poslovanja hotela i konkurencije

Quality hoteli u Pragu i Moskvi imaju najvšsu stopu iskorišćenosti koja iznosi više od 67%, dok njihovi konkurenti u StPetersburgu dostižu najvišu dnevnu prosečnu cenu soba koja iznosi više od 200€. Zbog visokog stepena iskoršćenosti i prosečne postignute dnevne cene soba, quality hoteli u StPetersburgu i Moskvi imaju najviši REVPAR, sto ukazuje visoku tržišnu efektivnost hotelskog poslovanja u ova dva grada.

Quality hoteli u Budimpešti ostvaruju nisku prosečnu dnevnu cenu soba u poslednjih nekoliko godina zbog prevelikog broj soba ove vrste hotela u hotelskoj ponudi, dok njihovi konkurenti u Varšavi trpe nisku stopu iskorišćenosti zbog nedostatka tražnje za odmorima. Quality hoteli u Beogradu i Zagrebu imaju najniži stepen iskorišćenosti i REVPAR zbog generalno niske potražnje.

Tabela 9 Tržišne performance quality hotela u odabranim gradovima Centralne i Istocne Evrope u 2002.

Ključne tržišne performanse	Beograd	Budimpešta	Moskva	Prag	StPetersburg	Varšava	Zagreb
Prosečna godišnja stopa iskorišćenosti soba	48.7%	59.8%	67.1%	68.5 %	59.5%	52.3%	42.6 %
Prosečna neto postignuta dnevna cena sobe (u €)	96.71	96.26	162.82	114.92	202.61	115.61	105.05
Dnevni prihod po dostupnoj sobi (u €)	47.10	57.56	109.25	78.72	120.55	60.46	44.75

Izvor: Horwath Consulting Zagreb (Beograd, Zagreb); PKF Gradso istraživanje 2003 (Budimpešta, Moskva, Prag, StPetersburg, Varšava)

2.6.2 Hotelski lanci

Nakon političkih promena i promena ekonomskih sistema, skoro svi svetski hotelski lanci su istakli svoje zastave u gradovima Centralne i Istočne Evrope. Oni su ulazak u region ostvarili kroz sledećih nekoliko modela: menadžment ugovori, menadžment ugovori sa “sliver” jednakošću, franšiza, marketinški i uputni konzorcijumi, vlasništvo ili lizing. Sa 8.346 soba u 35 hotela smeštenih u sedam gradova, Accor je imao većinu hotelskih soba u regionu. U okviru Accor-a se nalaze Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis i Etap. Marriott je drugi po redu među

najvećim svetskim lancima u regionu. On ima 3.737 soba u 14 hotela koji su smešteni u šest gradova pod imenima *Marriott, Courtyard by Marriott, Renaissance, Ramada i Marriot Executive Apartments*. InterContinental je treći po veličini među svetskim hotelskim lancima sa aspekta dostupnih soba, sa 3.575 soba u 14 hotela smeštenih u 7 gradova pod imenima InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn i Express koji je pod Holiday Inn-om. Sa aspekta geografske rasprostranjenosti Rezidor SAS i Best Western su lideri sa hotelima koji su raspoređeni u devet od jedanaest analiziranih gradova. Osim pomenutih hotelskih lanaca, prvih deset u regionu uključuju The Leading Hotels, Corinthia, Hilton, Starwood i Golden Tulip Top.

Deo regionalnih i nacionalnih hotelskih lanaca posluje u regionu, uglavnom u svojstvu vlasnika hotela, tj. vlasničkih menadžment kompanija. Poljski Orbis, koji ima 3.320 soba u 12 hotela u Varšavi i Krakovu, je najveća nacionalna hotelska kompanija u regionu. Njegov portfolio se sastoji od sedam manje poznatih hotela u Varšavi i Krakovu, tri Accor hotela i Holiday Inn hotelom u Varšavi, kao i Accor hotelom u Krakovu. Dok je Orbis glavni vlasnik hotela u Varšavi i Krakovu, mađarski Danubius je glavni vlasnik hotela u Budimpešti. sa 3.275 soba i 12 hotela u Budimpešti. Danubius je druga po veličini hotelska kompanija u regionu. Njegov portfolio sastoji se od devet manje poznatih hotela, kao i tri poznatija (Best Western, Radisson SAS, Hilton). Ostali regionalne i nacionalne hotelske kompanije uključuju austrijske kompanije Vienna, K+K i Arcotel, mađarski Hunguest i Taverna, ceski Orea i poljski RT.

Nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca bili su uslovljeni delovanjem brojnih faktora. Mada nisu delovali simultano, ti faktori su ipak u neposrednoj vezi. Teško je oceniti koji su faktori imali najveći uticaj u formiranju konkretnih hotelskih lanaca međunarodnih razmera. Oni mogu da se grupišu, kako bi se obuhvatili najvažniji. Mogu se podeliti na dve osnovne grupe vodeći računa da među njima postoji neposredna veza i to na eksterne i interne.

Eksterni faktori obuhvataju opšte okolnosti koje su pogodovale nastanku i širenju međunarodnih hotelskih lanaca, a to su⁵⁷:

⁵⁷ Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd 1995, str. 30-34

- a) Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu,
- b) Potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona.

Interni faktori moraju stoga da se posmatraju u međuzavisnosti sa eksternim faktorima. Najveći broj njih, pa čak i kada su to cilj i strategija konkretnog preduzeća, uvek su u tesnoj vezi sa eksternim faktorima, bilo samo u inspirativom, bilo u veoma praktičnom smislu. Za razliku od eksternih, teže ih je grupisati jer su uvek opredeljeni ciljevima konkretnog preduzeća u datim uslovima.

3 INTERNA ANALIZA TURIZMA BEOGRADA

3.1 Prirodne i kulturno-istorijske osnove turizma Beograda

3.1.1 Turističko-geografski položaj Beograda

Beograd je glavni i najveći grad Srbije. Jedan je od najstarijih gradova u Evropi. Prva naselja na teritoriji Beograda datiraju iz praistorijske Vinče 4.800 godina pre nove ere. Sam Beograd su osnovali Kelti u trećem veku pre n.e, pre nego što je postao rimsko naselje Singidunum. Slovensko ime „Beligrad“ prvi put je zabeleženo 878. godine. Beograd je glavni grad Srbije od 1403. i bio je prestonica raznih južnoslovenskih država od 1918. pa do 2003. kao i Srbije i Crne Gore od 2003. do 2006. Grad leži na ušću reka, Save u Dunav u centralnom delu Srbije, gde se srednja Evropa, preko Panonske nizije spaja sa Balkanskim poluostrvom, odnosno jugoistočnom Evropom.

Reke 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 koji moravsko-varždarskom i nišavsko-maričkom dolinom vode na obale Egejskog mora, u Malu Aziju i na Bliski istok. Kroz Beograd prolazi međunarodni autoput E-75, odnosno koridor 10. Takođe i autoput E-70 koji ga povezuje sa zapadnom Evropom preko Zagreba od koga je udaljen 396 km. Sa centralnom Evropom je povezan autoputem E-75, preko Budimpešte i Beča od kojih je udaljen 377 km, odnosno 614 km. Kao i na jug, do Atine, treba preći 1009 km istim autoputem. Beograd leži na Dunavu, plovnom putu, poznatijem kao koridor sedam, koji povezuje zapadnoevropske i srednjoevropske zemlje sa zemljama jugoistočne i istočne Evrope. Izgradnjom veštačkog jezera i

elektrane Đerdap, Beograd je postao rečno-morsko pristanište. U njegovu luku dolaze brodovi iz Crnog mora, a puštanjem u saobraćaj kanala Rajna - Majna - Dunav, našao se u središtu najznačajnijeg plovnog puta u Evropi: Severno more - Atlantik - Crno more (www.beograd.org.yu/cms). U tom smislu, Srbija treba da efektivno iskoristiti deo od 50 milijardi evra koje Evropska Unija namerava da odvoji u narednih 20 godina za obnavljanje i razvoj koridora 10.

Do Beograda se može stići i avionom. Aerodrom „Nikola Tesla” se nalazi u beogradskoj opštini Surčin i udaljen je 18 km autoputem od grada. U Beogradu se stiču glavne drumske i železničke magistrale, kao i plovne. Beogradsko rečno pristanište je najprometnije u zemlji, kao i beogradska autobuska stanica sa oko 10 miliona putnika godišnje. Posle niške, beogradska železnička stanica je po prometu putnika druga u zemlji. U fazi gradnje je nova železnička stanica „Prokop”, jer je stara, iz 19. veka, nefunkcionalna i nepovoljno locirana u savskom amfiteatru.

Predstoji izgradnja novih mostova, još četiri preko Save, pored postojećih pet.

Gradi se i obilaznica oko Beograda kako bi se rasteretio centar grada, prvenstveno od kamiona i šlepera (www.beograd.org.yu/cms).

3.1.2 Prirodno-geografske osnove turizma Beograda

Okolinu Beograda čine dve različite prirodne celine: Panonska nizija pod pšenicom i kukuruzom severno i Šumadija, pod voćnjacima i vinogradima, južno od reka Save i Dunava. Najistaknutiji oblici u reljefu šumadijskog pobrđa su Kosmaj (628 m) i Avala (511 m). Beograd je u najvećoj meri šumadijski grad jer u najvećoj meri leži na Šumadijskoj gredi, čiji je severni deo kalemegdanski rt. Teren se od juga, postepeno, spušta prema severu u vidu prostranih zaravni, raščlanjenih dolinama potoka i rečica. Velika plastičnost reljefa Beograda, južno od Save i Dunava, čini da se grad rasprostire preko mnogih brda (Banovo, Lekino, Topčidersko, Kanarevo, Julino, Petlovo brdo, Zvezdara, Vračar, Dedinje). Severno od Save i Dunava su aluvijalne ravni i lesna zaravan, koje su odvojene strmim odsekom, visokim i do 30 m. Na levoj obali Save, ispod lesne zaravni (Bežanijska kosa), je Novi Beograd, koji je najmlađi deo grada, a na desnoj obali Dunava, ispod lesnog platoa, je Zemun. Ovi delovi grada se nalaze u Panonskoj niziji.

Izgradnjom Novog Beograda, Beograd i Zemun su srasli u kontinualnu urbanu celinu (www.beograd.rs).

3.1.3 Geomorfološke karakteristike Beograda

Najviša kota Beograda, na užem gradskom području, je na Torlaku (Voždovac), crkva Svete Trojice 303,1 m, dok najnižu kotu ima Ada Huja 70,15 m. Najvišu kotu na širem gradskom području ima planina Kosmaj (Mladenovac) sa 628 m. Za prosečnu visinu Beograda, uzima se apsolutna visina Meteorološke opservatorije sa 132 m. Beograd se nalazi na 116,75 metara nadmorske visine, i to na koordinatama 44°49'14" severne geografske širine i 20°27'44" istočne geografske dužine.

Istorijsko jezgro Beograda (današnja Beogradska tvrđava) nalazi se na desnoj obali Save. U sastavu Beograda su Novi Beograd i Zemun koji su na levoj obali reke Save, pa time i u Srednjoj Evropi. Grad leži na ušću dveju reka, Dunava i Save (www.sr.wikipedia.org/wiki/Beograd).

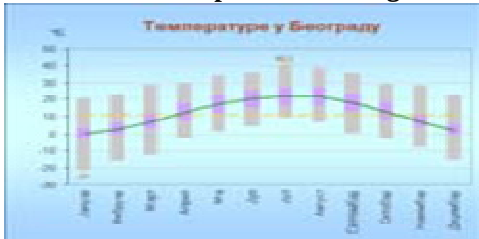
3.1.4 Klimatske karakteristike Beograda

Beograd ima umerenu kontinentalnu klimu. Prosečna godišnja temperatura vazduha je 11,7°C, najtopliji mesec je jul, sa prosečnom temperaturom vazduha od 22,1°C a najhladniji januar sa prosečnom temperaturom vazduha -0,4°C. Ipak, Beograd u proseku ima oko 31 dan u godini sa temperaturom preko 30°C, a temperatura prelazi 25°C čak 95 dana u godini. Prosečna godišnja količina padavina je oko 700 milimetara.

Godišnje, Beograd ima oko 2.096 sunčanih sati, sa julom i avgustom kao najsunčanim mesecima sa oko 10 sunčanih sati dnevno, i decembrom i januarom kao najmračnijim danima, sa tek 2 – 2,3 sunčana sata dnevno. Oblačnost je 5,6 desetina. Broj vedrih dana je 70, oblačnih 186 i tmurnih 109. Prosečni godišnji broj dana sa maglom je 36. Prosečan broj dana sa padanjem snega je 27, dužina zadržavanja snežnog pokrivača je 30 do 44 dana, a debljina snežnog pokrivača iznosi 14 cm do 25 cm. Srednji atmosferski pritisak u Beogradu je 1001 mb, a srednja relativna vlažnost vazduha je 69,5%.

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 dva do tri 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 (www.beograd.rs/cms)

Grafikon 1 Temperatura u Beogradu

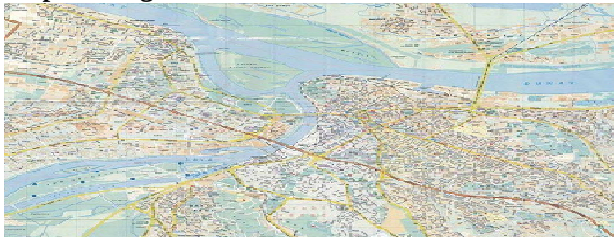


izvor: [www. Sr.wikipedia.org/wiki/Beograd](http://www.Sr.wikipedia.org/wiki/Beograd)

3.1.5 Hidrografske karakteristike Beograda

Područjem Beograda, reka Dunav protiče u dužini od 60 km od Starih Banovaca do Grocke, a Sava u dužini od 30 km, uzvodno od Obrenovca do ušća. Na delu kroz Beograd Dunav je širok 450 – 1.250 m. Dubina je od 4,6 m do 19,5 m. Amplituda srednjih mesečnih vodostaja dostiže 268 cm. Najviši vodostaji su u aprilu, a najniži u septembru. Prosečan godišnji proticaj Dunava kod Zemuna je 3.000 L/m³, a temperatura vode je 11,5 0C. Sava je na delu kroz Beograd široka 230 – 600 m. Dubina vode 3 – 20 m. Najviši srednji mesečni vodostaj je u aprilu, a najniži u septembru. Amplituda srednjih mesečnih vodostaja je 215 cm. Prosečan godišnji proticaj je 1.720 L/m³, a temperatura vode je 13,1 0C. Dužina rečnih obala Beograda je 200 km. Na tom području se nalazi 16 rečnih ostrva, od kojih su najpoznatija: Ada Ciganlija, Veliko ratno ostrvo i Gročanska ada.

Mapa 1 Beograda, razmer 1:20 000



Izvor: www.vgi.mod.gov.rs

3.2 Antropogene osnove turizma Beograda

3.2.1 Istorijski razvoj Beograda

Značajan deo putovanja motivisan je kulturnim, istorijskim, privrednim i sportskim objektima i pojavama. Te objekte i pojave nazivamo antropogenim turističkim resursima. Možemo ukratko definisati antropogene turističke resurse: to su svi elementi materijalne i duhovne kulture, koji služe za zadovoljavanje turističkih potreba i koji su atraktivni za turiste. Antropogeni turistički resursi se razlikuju od prirodnih resursa po karakteru i osobenostima.

Začetak Beograda se vezuje za priobalje reka Save i Dunav i 110 m visoki Kalemegdan. Reke su bile plovne i bogate ribom, livade i pašnjaci u okolini pogodni za stočarstvo i gajenje žitarica, a povoljan odbrambeni položaj je bio zagarantovan visinom Kalemegdana.

Na tlu Beograda su živeli Iliri, Tračani i Dačani. Krajem 4. veka p.n.e. naseljavaju ga Kelti. Od naziva dačkog plemena Singi i keltske reči dunum, nastao je naziv naselja Singidunum, što znači utvrđeni grad. Krajem 1. veka u Podunavlje prodire rimska vojska koja za svoje potrebe početkom 2. veka podiže utvrđenje na Kalemegdanu koje je moglo da primi 6.000 vojnika i konjanika. Grad je dostigao vrhunac krajem 3. veka i podsećao je na gradove rimskog carstva. Imao je forum, ulice, hramove, terme, vodovod i kanalizaciju. U prvoj polovini 4. veka postao je značajno episkopsko središte.

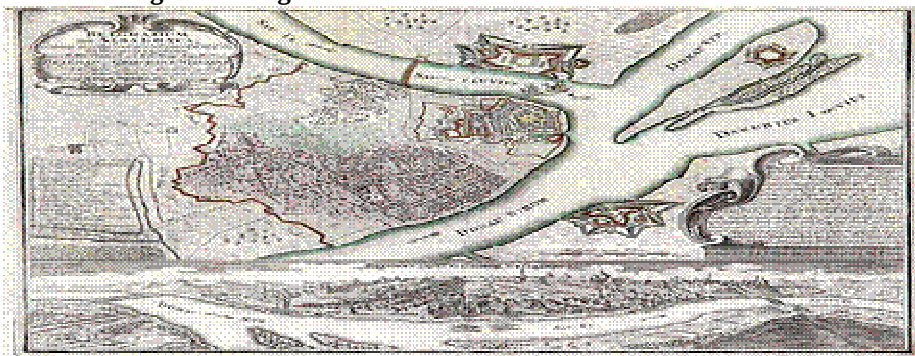
Raspadom rimskog carstva do temelja ga ruše Huni 441. godine, a obnavlja ga vizantijski car Justinijan. Nakon toga opet je srušen i spaljen od strane Varvara. U prvoj polovini 7. veka naseljavaju ga Sloveni. U naredna tri veka naselje se ne pominje.

Pod imenom Beligrad prvi put se pominje 878. godine u pismu rimskog pape Jovana VIII bugarskom Knezu Borisu. Beograd je tada bio sedište episkopije i pripadao je bugarskoj državi. Istoričari misle da je naziv Beograd postojao i ranije ali o tome nema pisanih dokaza. 1018. godine ponovo pada pod vlast Vizantije, sve do 1071. Godine kada ga zauzimaju Mađari i 1124. godine do temelja ruše tvrđavu, odnoseći kamen za zidanje utvrđenja u Zemunu. Mađari, vizantinci i Bugari se

smenjuju na vlasti nad Beogradom, a kamen sa tvrđava u Beogradu i Zemunu je premeštan sa jednog na drugo ratište.

U ruke Srba Beograd je prvi put dospeo 1284. godine za vreme vladavine kralja Dragutina. Nakon njega, Beogradom je tri godine vladao kralj Milutin, a potom ga osvajaju Mađari 1319. godine. Krajem 14. veka i početkom 15. veka opet je pod vlašću Srba i 1405. godine Beograd postaje prestonica Srbije umesto Kruševca. Za vreme vladavine Despota Stefana Lazarevića promovisana je kultura i umetnost. Za njegove vladavine tvrđava dobija novi izgled. Formirani su Donji i Gornji grad. Gradi se pristanište na Dunavu kod Nebojšine kule. U gradu su se razvijali zanati i obnavljala trgovina. Grad je imao svoj pečat i upravu. Nakon smrti Despota Stefana Lazarevića grad zauzimaju Mađari. U Gornji grad je smeštena uprava i Srbi tu nisu imali pristup. Doseljen je i izvesni broj Mađara pa se grade tri katoličke crkve i franjevski samostan. Beograd osvaja Sulejman II Veličanstveni 1521. godine. Tada su tvrđava i grad teško stradali. Promenjena je fizionomija grada. Beograd je postao tursko-orijentalna varoš sa oko 10.000 stanovnika. Crkve su zamenjene džamijama. Grade se hamami, bezistani, karavanseraji, mošeje (hramovi) i medrese (škole). Razvijaju se trgovina i zanatstvo, a Turci mu daju epitet rajsko naselje.

Slika 3 Beograd 1760. godine



Izvor: http://sr.wikipedia.org/wiki/Image:Belgradum_sive_Alba_1760.jpg

Početkom 19. veka Beogradski pašaluk je pod vlasću janičara i dahija koji zavode strahovit teror. To je Srbe navelo na pobunu, koja je posle seče knezova, kada je pobijeno 150 viđenijih Srba, prerasla u ustanak pod vođstvom Đorđa Petrovića Karadžića. Ustanici su zauzeli Beograd 1806. godine. Tada je grad postao politički,

privredni i kulturni centar Srbije koji je 1808. godine dobio Veliku školu, današnji Univerzitet. Pet godina kasnije Turci ga ponovo osvajaju i stanje ugnjetavanog srpskog naroda je podstaklo na Drugi srpski ustanak pod vođstvom Kneza Miloša Obrenovića 1815. godine. Pregovorima je, nakon borbi, Knez Miloš uspeo da obezbedi samoupravu u Beogradu i potpisivanjem Hatišerifa (dekret o autonomiji Srbije) 1830. godine Srbi su dobili Beograd i veliki broj Turaka je napustio grad. Beograd opet postaje prestonica, ovog puta preuzimajući tu titulu od Kragujevca 1841. godine, za vreme vladavine Kneza Mihaila Obrenovića. Nakon nemira izazvanih ubistvom srpskog dečaka na Čukur česmi, 1862. godine, Knez Mihailo je nakon pet godina izdejstvovao da Turska preda utvrđenja u Srbiji zajedno sa Beogradom, nakon čega su ubrzo i poslednji Turci napustili Srbiju. Na tu, 1867. godinu, kada su ključevi grada predati Knezu, podsećaju spomenici na Kalemegdanu.

Oslobođeni Beograd se brzo razvija. Prosecaju se nove ulice, grade se državne i privatne zgrade. Orijentalne crte grada nestaju. Iste godine ja napravljen prvi regulacioni plan. Uređuje se Knez Mihailova ulica, Kapetan Mišino zdanje je podignuto četiri godine ranije sa namerom da bude dvor, ali usled političkih dešavanja i promena, odlučeno je da u zdanju budu smešteni Velika škola, gimnazija, Ministarstvo prosvete, Narodna biblioteka i muzej. Danas je tu smešten Rektorat Univerziteta u Beogradu. Krajem veka Beograd dobija vodovod, kanalizaciju, električno osvetljenje i tramvaj. Uspostavlja se železnička veza sa Nišom i Novim Sadom.

Uspom grada usporen je Prvim Balkanskim ratom 1912. godine i Drugim Balkanskim ratom 1913. godine između Srbije i Bugarske. A zatim i Prvim Svetskim ratom i bombardovanjem od strane Austrije i Nemačke. Beograd je opet oslobođen 1. novembra 1918. godine, nakon čega postaje glavni grad Kraljevine Srba Hrvata i Slovenaca, a 1929. godine Kraljevine Jugoslavije.

Tokom Drugog Svetskog rata, koji je na teritoriji Kraljevine Jugoslavije vođen od 1941. do 1944. godine, a koji je počeo bombardovanjem Beograda 6. Aprila 1941. godine, grad je razrušen. Takođe je bombardovan od strane saveznika u nekoliko navrata u periodu od aprila do septembra 1944. godine. Obnova je počela nakon

opslobođenja 20. oktobra 1944. godine. Sledeće godine počinje izgradnja grada na levom priobalju Save. Vremenom izrasta Novi Beograd koji se brzo spaja sa Zemunom, gradom na desnom priobalju Dunava.

U narednim decenijama Beograd je doživeo ekonomski i privredni procvat, postao je ekonomski, kulturni, poslovni i turistički centar. Centar Pokreta Nesvrstanih i domaćin mnogim kulturnim manifestacijama i sportskim takmičenjima.

Opet je razvoj zaustavljen ratom, ovog puta ratom u Hrvatskoj i Bosni početkom devedesetih godina prošlog veka. Usledile su sankcije od strane Ujedinjenih Nacija od čijih posledica se Beograd i Srbija još uvek oporavljaju.

Bombardovanje SRJ 1999. godine ponovo je donelo uništenja u glavnom gradu i još jednom zaustavilo privredni povratak Beograda na međunarodnu scenu. Beograd je bio glavni grad Federativne Narodne Republike Jugoslavije od 1946. godine do 1963. godine, Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije od 1963. godine do 1992. godine, narednih 11 godina Savezne Republike Jugoslavije, a od 2003. godine do 2006. godine Srbije i Crne Gore. Trenutno, Beograd je glavni grad Republike Srbije (www.sr.wikipedia.org/wiki/Beograd).

Svedočanstva o praistorijskom životu na području Beograda su arheološka nalazišta poput Vinče iz perioda kasnog neolita (4500 do 3200 godina pre nove ere) koji se nalazi na putu prolaska rimske imperije i kasnije izgradnje mnogih rimskih gradova Viminacijuma, Feliks Romulijane, Medijane, itd.

Slika 4 Arheološko nalazište



<http://www.eurovisionserbia.tv/page/upozna>

Najveća koncentracija znamenitosti različitih vremenskih perioda koje čine osnovu za kompleksno definisanje mogućih turističkih proizvoda Beograda nalazi se u najjužoj zoni grada odnosno deset gradskih opština.

Kalemegdan odnosno Beogradska tvrđava je mesto preseka duge istorije grada u kojoj su tragovi iz perioda neolita. Obeležja urbane zone ona je dobila u vreme Rimljana koji su na izvanrednoj poziciji, grebenu iznad Save i Dunava, sagradili kastrum. Podnožje grebena je podesna zaravan na kojoj se razvijao Donji grad. Period potpunog uređenja tvrđave se odigrao u vreme vizantijskog cara Justinijana u 6. veku i za vreme srpskog despota Stefana Lazarevića u 14. veku. Tvrđava je rekonstruisana u 17. veku po Vobanovim planovima i pod rukovodstvom italijanskog inženjera Andrea Konaro.

Slika 5 Kalemegdanska tvrđava



<http://www.eurovisionserbia.tv/page/upozna>

Današnji Studentski trg je najstariji Beogradski trg na kome je u 19. veku bilo tursko groblje, a potom Velika pijaca. Ulica Kralja Petra i Vase Čarapića su dve najstarije ulice i magistrale rimskog Singidunuma.

Saborna crkva građena u periodu 1837-1840. godine nalazi se na mestu stare crkve iz 18.veka. Arhitektonski je oblikovana u stilu klasicizma sa izabranim baroknim elementima u kojoj su danas mošti cara Uroša, despota Stefana, grobnice Kneza Miloša i Mihaila Obrenovića, Dositeja Obradovića i Vuka Karadžića. Naspram Saborne crkve nalazi se zgrada Patrijaršije sagrađena 1935. i Muzej Pravoslavne crkve iz 1954. godine.

Konak Kneginje Ljubice sagrađen 1830. godine je reprezentativan primer arhitekture prve polovine 19. veka sa tipičnim elementima srpske graditeljske tradicije. Samo godinu-dve kasnije sagrađen je Konak kneza Miloša Obrenovića u Topčideru kao zvanična rezidencija i centar društvenog, kulturnog i crkvenog života Kneževine Srbije.

Slika 6 Konak kneginje Ljubice i kneza Miloša Obrenovića



Izvor: <http://www.eurovisionserbia.tv/page/upozna>

3.2.2 Kulturna dobra i ustanove kulture Beograda

Beograd ima mnogo pozorišta, a najpoznatiji među njima su Beogradsko narodno pozorište, Jugoslovensko dramsko pozorište, Zvezdara teatar, i Atelje 212. U Beogradu se nalazi i Srpska akademija nauka i umetnosti, Narodna biblioteka Srbije i Istorijski arhiv Beograda.

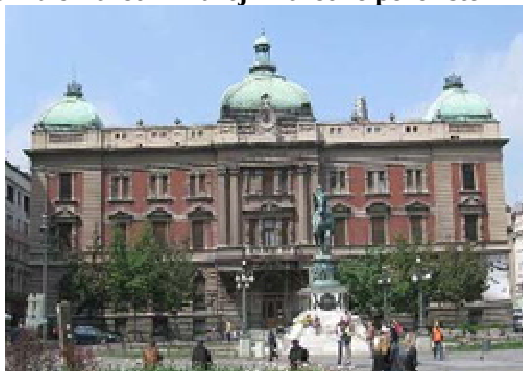
Slika 7 Beogradsko narodno pozorište



izvor: www.beograd.rs

Najpoznatiji muzej u Beogradu je Narodni muzej, osnovan 1844. godine. Sadrži kolekcije više od 400.000 izložbenih materijala, uključujući mnoga strana remek-dela. Poznato Miroslavljevo jevanđelje se nalazi u ovom muzeju. Vojni muzej je naročito popularan za strane turiste, najviše zbog delova „nevidljivog“ (stelt) aviona F-117 kog je jugoslovenska protivvazдушna odbrana oborila u toku NATO bombardovanja 1999. godine. U muzeju se takođe nalazi još preko 25.000 ostalih izložbenih predmeta od kojih neki datiraju iz rimskog perioda. Sličan muzej je Muzej ratnog vazduhoplovstva koji ima više od 200 aviona, od kojih su 50 stalna postavka. Nekoliko aviona u Muzeju su jedini „preživeli“ primerci tog tipa, kao npr. Fijet G.50. Muzej izlaže i neke delove oborenih američkih i NATO aviona.

Slika 8 Narodni muzej i Narodno pozorište



Izvor: www.beograd.rs

Etnografski muzej, osnovan 1901. godine, sadrži više od 150.000 predmeta ruralne i urbane kulture Balkana, tačnije država bivše Jugoslavije.

Muzej savremene umetnosti sadrži kolekciju sa oko 8.540 primeraka umetničkih dela iz Jugoslavije od 1900. godine.

Muzej Nikole Tesle, osnovan 1952. godine, čuva lične stvari Nikole Tesle, naučnika po kome je jedinica Tesla dobila ime. Muzej čuva oko 160.000 originalnih dokumenata i oko 5.700 ostalih predmeta.

Još jedan od većih beogradskih muzeja je Muzej Vuka i Dositeja, koji sadrži eksponate koji govore o životu, delu i zaveštanju Vuka Stefanovića Karadžića i Dositeja Obradovića, reformatora srpskog književnog jezika iz 19. veka koji su takođe ujedno i bili prvi ministri srpskog obrazovanja. U Beogradu takođe postoji i Muzej afričke umetnosti, osnovan u vreme socijalističke solidarnosti sa nerazvijenim nacijama Trećeg sveta (www.beograd.rs).

Stari dvor, danas Skupština grada Beograda građevina iz 1882. godine u vreme vladavine kralja Milana Obrenovića, građena prema projektu Aleksandra Bugarskog u duhu akademizma sa elementima italijanske renesanse. Novi dvor, građen je u periodu između 1913-1918. godine za vreme Kralja Petra I Karađorđevića. Do 1934. godine bio je kraljevska rezidencija, potom Muzej kneza Pavla i danas zgrada predsedništva Republike Srbije.

Slika 9 Zgrade Starog dvora i Narodne skupštine Republike Srbije



Izvor: www.beograd.rs

Mnoštvo građevina srednjevekovne arhitekture dopunjuje crkva Svetog Marka građena u periodu između 1931/1940. godine. Po koncepciji je slična manastiru Gračanica. Projektanti su braća Petar i Branko Krstić. U crkvi se nalaze mošti cara Dušana.

Među mnoštvom beogradskih parkova Tašmajdanski park, Ušće, Zvezdara, Topčider, itd., nalazi se Karađorđev park. Na tom mestu knez Aleksandar Karađorđević je 1848. godine podigao spomenik u čast srpskom narodu poginulom

u borbi protiv Turaka. Po predanju, 1594. godine na tom mestu Turci su spalili mošti Svetog Save. Danas je tu Hram Sv. Save čija je izgradnja započela 1935. godine prema projektima Bogdana Nestorovića i Aleksandra Deroka. Godine 1984. podignuta je kupola teška 4.000 tona sa zlatnim krstom visine 12 metara. Hram Svetog Save je u danas među najvećim znamenitostima Beograda.

Slika 10 Hram Svetog Save, izvor: www.beograd.rs



Bez obzira što se Beograd nalazi na raskrsnici čestih ratova, razaranja i seoba, tokom više stotina godina pa i milenijuma, na istom tom prostoru je ostalo bogato kulturno istorijsko

nasleđe. Raznolikost i bogatstvo kulturno-istorijskih spomenika nastalih u prošlosti i priroda današnjeg Beograda čine ga zanimljivom teritorijom i sastavni su deo njegove turističke privlačnosti. Funkcija i uređenje kulturno-istorijskog nasleđa Beograda treba da doprinese kvalitetu ukupnih životnih prilika i posebno definisanja turističkih proizvoda u glavnom gradu Srbije.

Teritorija Beograda, urbana, centralna i šira zona, raspolaže delimično iskorišćenim kulturnim znamenitostima. Stoga, za donošenje odluka o sadašnjim i budućim proizvodima turizma u Beogradu prevashodno je potreban informacioni sistem grada koji će posedovati dostupne i ažurne baze podataka o znamenitostima, njihovom rasporedu, osobinama, sadašnjim i mogućim funkcijama kao i stepenu korišćenja u razvoju turizma (v. kartu 1).

Karta 1 Prostorni položaj znamenitosti u užoj zoni Beograda –potencijal za razvoj turizma



izvor: www.beograd.rs

3.2.3 Manifestacije

Grad Beograd je osnivač i pokrovitelj 11 manifestacija u oblasti kulture, FEST (Međunarodni filmski festival), BITEF (Beogradski internacionalni teatarski festival), BELEF (Beogradski letnji festival), BEMUS (Beogradske muzičke svečanosti), Međunarodno takmičenje muzičke omladine, Festival dokumentarnog i kratkometražnog filma, Oktobarski salon, Radost Evrope, Beogradski sajam knjiga, Filmski festival u Sopotu i Beogradski džez festival, a pomaže i programe 69 manifestacija u oblasti kulture koje se održavaju u Beogradu, uključujući Beogradski sajam knjiga, Beogradski festival piva, Festival studentskog filma, Beogradski prevodilački susreti, Beogradski međunarodni susreti pisaca i mnogi drugi (www.beograd.rs/cms).

Kao glavni i najveći grad Srbije, Beograd obiluje kulturno-istorijskim spomenicima. To je grad veoma burne istorije, jedan je od najstarijih u Evropi. Njegova istorija traje punih 7000 godina. Prostor oko velikih reka Save i Dunava bio je naseljen još u paleolitskom periodu. Iz starijeg kamenog doba, potiču ostaci ljudskih kostiju i lobanja neandertalaca, pronađeni u kamenolomu kod Leštana, u pećini na Čukarici i u blizini Bajlonijeve pijace.

Ostaci kulture mlađeg kamenog doba, pronađeni su u Vinči, Čukarice- Žarkovu i u Gornjem gradu, iznad ušća Save u Dunav. To ukazuje da je prostor Beograda bio naseljen u kontinuitetu i da je intezitet tog naseljavanja bio sve jači. Mnoga današnja naselja beogradske okoline leže na kulturnim slojevima ranijih praistorijskih naseobina.

Vinča kraj Beograda spada u red najznačajnijih naseobina i kulturnih nalazišta praistorijskog perioda. Arheološke iskopine na Rospici ćupriji, Gornjem gradu, Karaburmi, Zemunu i Vinči potvrđuju pretpostavke da je područje Beograda bilo intezivno naseljeno i da se njegovo stanovništvo bavilo plućnom zemljoradnjom i drugim pratećim privrednim delatnostima.

Na ovim lokalitetima otkrivene su nekropole bronzanog i metalnog doba kao i dokazi različitih kulturnih uticaja. Istorijski delovi i zgrade Beograda su najveće gradske turističke atrakcije. One uključuju Skadarliju, Narodni muzej, obližnje Narodno pozorište, Zemun, Trg Nikole Pašića, Milošev konak, Konak kneginje Ljubice, Terazije, Studentski trg, Kalemegdan, Knez Mihailovu ulicu, Dom Narodne skupštine, Hram Svetog Save i Stari dvor. Pored ovoga, postoje mnogi parkovi, spomenici, muzeji, kafići, restorani i prodavnice i to sa obe strane reke Save. Mauzolej Josipa Broza Tita, nazvan Kuća cveća, parkovi Topčider i Košutnjak koji se nalaze u blizini su takođe popularni, posebno posetiocima iz bivše Jugoslavije.

Prvi javni spomenik u Beogradu podignut je 1848. godine u sadašnjem Karađorđevom parku, posvećen junacima Prvog srpskog ustanka poginulim 1806. pri zauzimanju Beograda. Spomenik je podigao knez Aleksandar Karađorđević. Na beogradskim trgovima i u parkovima u 10 gradskih opština podignuto je 192 spomenika i postavljeno je 237 skulptura. U prigradskim opštinama ima 70 spomenika i skulpturalnih dela. Na području Beograda nalazi se gotovo 300 spomenika kulture, među kojima su 57 od izuzetnog i velikog značaja za kulturu Srbije i Beograda. Tri prostorne kulturno-istorijske celine (ulica Kneza Mihaila, Topčider i područje oko Dositejevog liceja) i arheološko nalazište Belo brdo u Vinči proglašeni su za dobra od izuzetnog značaja, a tri prostorne kulturno-istorijske celine (Gročanska čaršija - Bulevar oslobođenja, Kosančićev venac, staro

jezgro Zemuna) i dva znamenita mesta (Bojčinska šuma i Spomen-groblje oslobođilaca Beograda 1806) za dobra od velikog značaja za kulturu (www.beograd.rs/cms; www.tob.co.yu).

U Beogradu postoji oko hiljadu sportskih objekata, od kojih mnogi svojim kapacitetom zadovoljavaju potrebe velikih i gotovo svih vrsta sportskih događaja. Beograd je bio domaćin mnogim bitnim sportskim događajima u bliskoj prošlosti, kao što su Evropsko prvenstvo u košarci 2005., Evropsko prvenstvo u odbojci 2005., Svetsko prvenstvo u vaterpolu 2005. i Evropski olimpijski festival mladih 2007. Beograd je bio i grad domaćin Letnje univerzijade 2009. godine.

Beograd se dva puta neuspešno kandidovao za Letnje olimpijske igre i to za Olimpijadu 1992. kada je ispao u trećem krugu glasanja Međunarodnog olimpijskog komiteta (tada su se igre održale u Barseloni) i Letnje olimpijske igre 1996. kada je grad domaćin bila Atlanta. Beograd je dom i dva najveća i najuspešnija sportska društva u Srbiji, Partizana i Crvene zvezde. Dva najveća fudbalska stadiona u Beogradu su Marakana (stadion „Crvene zvezde“) i Stadion Vojske (stadion „Partizana“). Beogradska Arena se koristi za košarkaške i odbojkaške utakmice, hala Pionir je univerzalna, poseduje i ledenu dvoranu, dok se Sportski centar „Tašmajdan“ koristi za vaterpolo utakmice.

Slika 11 Beogradska arena



Izvor: www.beograd.rs

Ada Ciganlija je bivše ostrvo na reci Savi, i najveći beogradski sportsko-rekreativni kompleks. Nakon njegovog povezivanja s obalom, napravljeno je veštačko jezero. Jedna je od najpoznatijih destinacija za Beograđane tokom vrelog leta. Ada Ciganlija ima sedam kilometara dugu plažu i objekte za razne sportove uključujući golf, ragbi, fudbal, košarku, odbojku, bejzbol i tenis. Ekstremni sportovi su takođe dostupni, kao što su bandži džamping, skijanje na vodi i pejtbol. Na ostrvu se nalaze i staze za vožnju bicikla, šetnju i džogiranje.

Beogradski maraton je najveća i najmasovnija sportska manifestacija u Srbiji. Održava se u aprilu. Počeo je kao ideja grupe entuzijasta da se obnovi trka koja se još davne 1910. trčala od Obrenovca do Beograda. Prvi maraton je održan 8. maja 1988. godine, a dužina staze je iznosila 23 km, sa nekoliko prolaznih ciljeva. Staza Drugog maratona iznosila je 46,7 km, sa startom i ciljem ispred Doma Narodne skupštine (www.tob.co.yu; www.beograd.rs).

3.2.4 Saobraćajna infrastruktura Beograda

U svakoj fazi razvoja turizma saobraćajna delatnost određenog vida prevoza je imala kritične doprinose, koji su se ogledali na prethodno prezentirana četiri osnovna stuba: mreža, prevozna sredstva, cene (troškovi) prevoza i objedinjavanje ponude prevozne usluge kao dela ukupnog turističkog troška / prihoda (u zavisnosti od toga da li se radi o emitivnom ili o receptivnom turizmu).

Značaj saobraćajnih faktora Beograda je danas uveliko determinisan njegovim geografskim položajem i strateškom političkom orijentacijom cele zemlje ka Evropskoj Uniji.

Zašto su ove dve stvari povezane? Zato što se saobraćajna pozicija Beograda kao privrednog i turističkog centra Zapadnog Balkana može oceniti veoma povoljno sa oba aspekta posmatranja: geografske pozicije i stepena uklapanja u evropske saobraćajne koridore.

Zacrtnani evropski koridori su najpoznatiji proizvod zajedničke transportne politike na nivou EU u okviru čega se Beogradska saobraćajna makrolokacija izuzetno pozicionira. Naime, od svih evropskih saobraćajnih koridora za našu zemlju su dva relevantna i to Koridor X (glavna drumska i železnička magistrala koja od severa

Srbije ide ka jugu i to u dva pravca, ka Bugarskoj i Makedoniji, odnosno Grčkoj) i Koridor VII (koji praktično predstavlja reku Dunav, gde je za nas značajno 588 km toka Dunava kroz Srbiju).

Sa naredne slike se sasvim jasno uočava kako EU vidi budući razvoj saobraćajnog sistema na njenom tlu i bližoj okolini, odnosno šta su to prioriteti koji prelaze preko određene zemlje.

Takođe, možemo videti da je Beograd strateški pozicioniran u preseku dva bitna Evropska koridora, odnosno da su Srbija i Beograd definitivno na najpovoljnijem putu od severa ka jugu i jugoistoku Evrope, što je verifikovano Koridorom X, odnosno Srbija i Beograd imaju treće po važnosti mesto na Koridoru VII kao zemlja sa značajnim delom Dunava. No, treba biti svestan činjenice da je važan konkurent Koridoru X Koridor IV, koji ide jednim delom preko Rumunije i Bugarske (kao punopravne članice EU) i koji je takođe predviđen kao panevropski koridor. Oba koridora se završavaju u Solunu, pri čemu je Koridor X kraći ali sa usporenijim saobraćajem (mreža je nepotpuna i generalno lošija, carinski propisi usporavaju saobraćaj itd.), što se poslednjih meseci manifestuje određenim prelivanjem saobraćaja (posebno teretnog) na Koridor IV.

Definitivno je geografsko-saobraćajna pozicija Beograda izuzetno dobra jer je on čvor dva značajna evropska koridora, odnosno u njegovoj široj okolini se susreću svi vidovi saobraćaja koji su relevantni sa turizam (drumski, železnički, avio i rečni). Drugim rečima, dostupnost Beograda kao privredne i turističke lokacije je odlična bilo kojim vidom saobraćaja, u bilo koje doba godine, tj. turističke sezone. Ipak, jedno je geografsko-strateška pozicija Beograda kao destinacije, a drugo je kvalitet saobraćajne mreže i ponude prevoznih sredstava, konkurentnost troškova (cene) prevoza, stepen uključenosti saobraćajne usluge u kompletnu turističku ponudu i obim saobraćajne aktivnosti koji se odvija ka Beogradu i od njega, odnosno na njegovoj teritoriji.

Slika 12 Saobraćajni aspekti uticaja na razvoj turizma svake destinacije



Izvor: Strategija razvoja grada Beograda, Skupština Grada Beograda, Beograd 2008.

U Beogradu se ukrštaju dve veome bitne relacije, koje imaju evropsku verifikaciju:

- 1) E 75 - kao severni i južni krak Koridora X i
- 2) E 70 - kao zapadni krak Koridora X i put koji vodi ka Rumuniji. Takođe, od Beograda počinje saobraćajnica E 763 (Ibarska magistrala).

Takođe mnogi drugi magistralni i regionalni putevi u Srbiji počinju ili se ulivaju u beogradski saobraćajni čvor.

Detaljniju sliku o stepenu rasprostranjenosti saobraćajne mreže Beograda (svih 17 opština) u odnosu celu Srbiju je moguće sagledati iz naredne tabele:

Tabela 10 Stepen razvoja i struktura saobraćajne mreže drumskog saobraćaja Beograda (2006. godina)- u km

	Ukupno	Savremeni kolovoz	Magistralni		Regionalni		Lokalni	
			svega	savremeni kolovoz	svega	Savremeni i Kolovoz	svega	savremeni kolovoz
Srbija	38.436	24.531	4.759	4.752	10.448	9.039	23.229	10.740
Beograd	1.174	887	237	237	678	650	259	233

Izvor: Strategija razvoja grada Beograda, Skupština Grada Beograda, Beograd 2008.

Vidimo da se na teritoriji Grada Beograda nalazi 3% ukupnih puteva Srbije, odnosno 3,6% puteva sa savremenim kolovozom. Takođe, učešća beogradskim puteva su skromna i kada se radi o magistralnim (5%), regionalnim (skoro 7%) i lokalnim putevima (oko 11%) Srbije.

Glavna saobraćajnica Beograda je autoput koji se pruža na pravcu severozapad - jugoistok i gotovo da polovi urbano područje grada. On danas predstavlja oslonac ulične mreže na koju se nadovezuju magistrale i saobraćajnice I i II reda. Pored autoputa uličnu mrežu čine gradske magistrale i saobraćajnice I i II reda, koje čine tzv. osnovnu uličnu mrežu Beograda, kao i sabirne i pristupne ulice. Ukupna dužina osnovne ulične mreže iznosi 1.018 km. U poređenju sa devet evropskih gradova, Beograd ima veoma skromno razvijenu uličnu mrežu (sa 754 m/1.000 stanovnika), što se između ostalog vidi iz naredne komparacije:

Tabela 11 Poređenje kvaliteta javnog prevoza u odabranim evropskim gradovima

Grad	Broj vozila na milion stanovnika	Učešće putovanja javnim prevozom (u %)	Prosečna brzina sredstava javnog prevoza (km/čas)
Beograd	805	52.9	17.5
Budimpešta	1.660	43.5	21.2
Prag	2.530	43.3	28.6
Glazgov	2.100	10.6	30.7
Torino	962	21.1	19.1
Lion	1.130	13.0	24.6
Beč	1.520	34.0	27.0
Kopenhagen	1.110	12.1	41.8
Helsinki	1.710	27.0	32.9
Minhen	1.280	21.9	39.4

Izvor: Strategija razvoja grada Beograda, Skupština Grada Beograda, Beograd 2008.

Dakle, i kvantitet saobraćajne mreže i njen kvalitet u Beogradu još uvek zaostaju za referentnim evropskim gradovima, iako se poslednjih osam godina zaista dosta uradilo na proširenju i obnavljanju kapaciteta mreže.

Gotovo isti zaključak se može istaći i za kvalitet i kvantitet prevoznih sredstava, iako je primetno da se broj privatnih automobila poslednjih nekoliko godina drastično povećava, čime se samo povećavaju gužve na relativno uskim gradskim ulicama.

Železnički saobraćaj: ovaj vid saobraćaja se u Beogradu može podeliti prema tržišno-organizacionim karakteristikama u dve velike grupe: 1) klasičan železnički putnički i robni prevoz i 2) Beovoz. Naravno, sva sredstva, infrastrukturna i prevozna u obe grane železnice su deo jednog složenog sistema koji se naziva Železnica Srbije. Ipak, organizacija prevoza, struktura putnika, dužina pruga i sve druge tržišne karakteristike se razlikuju na prugama kojima idu klasični vozovi u

odnosu na “beogradski železnički prevoz“, tj. Beovoz, kao posebnu organizacionu i tržišnu celinu Železnica Srbije koja je specijalizovana samo za unutrašnji gradski prevoz putnika.

Stoga ćemo u narednom delu teksta biti metodološki veoma obazrivi. Naime, teško je napraviti distinkciju između dva realno odvojena tržišta (Beovoza i klasične železnice), koja imaju i različitu tražnju i strukturu pruga i broj linija i modele kompozicija i broj dnevnih polazaka. To su, ekonomski rečeno, dva potpuno odvojena tržišta koja nemaju puno ekonomske veze jedno s drugim (na primer koriste istu infrastrukturu koja je još uvek u okviru jedinstvenog preduzeća), odnosno kada bi se zajedno posmatrali onda bi mogli da dobijemo iskrivljene zaključke.

Prvi takav nedovoljno precizan zaključak bi se mogao odnositi na broj kilometara pruga i obim aktivnosti ova dva železnička segmenta koja funkcionišu u Beogradu. Po nama je neutemeljeno davati broj kilometara pruga klasične železnice samo na teritoriji Beograda, pošto taj podatak ništa ne znači, ali je dobro identifikovati broj kilometara pruga koje koristi Beovoz. Za početak dajemo sliku kategorija pruga na celoj teritoriji Železnica Srbije, kao okvir za poziciju Beograda kao centra železničkog saobraćaja.

Rečni saobraćaj: Već je ranije istaknuto da je reka Dunav definisan kao panevropski Koridor VII. Dakle, Beograd je deo ovog Koridora i na njegovoj teritoriji se ovaj koridor ukršta sa drumskim i železničkim Koridorom X.

U putničkom saobraćaju je postojala nekada velika i moderna Bela flota rečnog saobraćaja. Ova flota je saobraćala rekama Beograda i Srbije, ali danas praktično više ne postoji. Iako na dve reke, Beograd nema razvijen rečni saobraćaj. Praktično, ovaj vid prevoza je izvan očiju javnosti ali i vlasti, iako bi mogao da bude relativno dobro iskorišćen.

Tokom letnje turističke sezone u Beogradu se može videti veliki broj stranih putničkih brodova koji za jednu od svojih destinacija izaberu da se par sati ili dan-dva zadrže u našem glavnom gradu. Određene procene Ministarstva za infrastrukturu (na osnovu brojanja saobraćaja) pokazuju da prosečno godišnje tokom Dunava prođe oko 600 do 700 putničkih brodova, koji prosečno imaju oko

150 putnika. Prema podacima Luke "Beograd", u periodu između 2006. i 2008. godine broj pristajanja putničkih brodova-kruzera ustalio se na 400 uz zadržavanje od 2 do 38 sati (srednje vreme zadržavanja u 2008. godini je bilo oko 18 sati) i prosečno sa 130 putnika, a oko 75% brodova-kruzera pristaje u Beogradu i u nizvodnoj i u uzvodnoj plovidbi.

Sasvim druga dimenzija rečnog saobraćaja u Beogradu je uvođenje pionirskih linija gradskog rečnog saobraćaja brodovima katamaranima. Naime, Beograd je u prvoj polovini 2008. godine dobio dve nove linije gradskog prevoza P1 i P2 na reci Savi. Linija P1 povezuje blok 70 i pristanište ispod Brankovog mosta, i saobraća na svakih sat vremena. Vožnja linijom P1 od Bloka 70 do Ade Ciganlije traje sedam minuta. Plovidba od Bloka 70 do Brankovog mosta traje 20 minuta, dok povratak u Novi Beograd traje 37 minuta zbog uzvodne plovidbe. Linija P2 na svakih 15 minuta plovi od bloka 70 do Ade Ciganlije. Na obe linije za sada saobraća po jedan brod-katamaran. Reč je o eksperimentalnoj fazi, a naknadno će biti odlučeno o eventualnom proširenju kapaciteta i broja plovila. Brodići imaju kapacitet od maksimalnih 60 mesta. Međutim, ključni problemi u daljem razvoju rečnog linijskog putničkog saobraćaja leže u lošoj povezanosti mesta polaska i dolaska ovih brodova sa klasičnim autobuskim linijama, ali i nedovoljnoj navici Beograđana da mnogo više koriste ovaj vid prevoza.

Vazdušni saobraćaj: Ukupna koncentracije ponude Beograda u ovom vidu saobraćaja danas leži na dva javna preduzeća: Aerodromu „Nikola Tesla“ i preduzeću „Jat Airways“. No, treba reći i to da sve veći deo ponude naročito mobilnih kapaciteta u avio saobraćaju obezbeđuju inostrane avio kompanije, koje sa beogradskog aerodroma imaju sasvim solidan broj letova za različite destinacije sveta. Svakako da bi se u budućnosti moglo očekivati i proširenje mreže infrastrukture koja se koristi za avio saobraćaj tako što bi se za sada vojni aerodrom u Batajnici kraj Beograda mogao pretvoriti u vazdušnu luku za civilne potrebe.

Dakle, osnovni prevoznik u linijskom avio saobraćaju čije je sedište u Beogradu je nacionalna avio kompanija „Jat Airways“. To je preduzeće sa dugom tradicijom, koje je nekada poslovalo na mnogo većem tržištu i koje je zauimalo sasvim solidnu tržišnu poziciju na evropskom nebu. No, godine ratova i sankcija su

značajnim delom onesposobile preduzeće za brži razvoj, pri čemu se osnovnim problemom danas može smatrati dugoročna devastacija kapitala, odnosno investiciono mrtvilo.

Tabela 12 Osnovne performanse beogradskog aerodroma

20008(6m)	21.218	1.181.448	3.909	512
-----------	--------	-----------	-------	-----

Izvor: Strategija razvoja grada Beograda, Skupština Grada Beograda, Beograd 2008.

Pošta i telekomunikacije: Ovaj veoma važan vid saobraćaja svake zemlje ima svoja dva podsegmenta: poštanski saobraćaj i telekomunikacioni saobraćaj. Naravno da je za turističku ponudu mnogo zanimljiviji spektar telekomunikacionih usluga. No, infrastrukturna vrednost poštanskih kapaciteta i njihova ponuda su značajni sa šireg privrednog aspekta.

Poštanski saobraćaj je u celom Beogradu u punoj nadležnosti Javnog preduzeća PTT saobraćaja „Srbija“. Broj pošta kao osnovni infrastrukturni kapacitet ove kuće je tokom prethodnih desetak godina varirao između 174 i 201, sa stalnom tendencijom zatvaranja nerentabilnih objekata i otvaranja novih modernih i renoviranja postojećih objekata za poštansko-telegrafski saobraćaj.

Telekomunikacije su jedan složen i heterogen sektor. Ova izuzetno propulzivna delatnost skoro svakog dana uvodi neku novu vrstu usluge na tržište Beograda, preslikavajući svetske trendove. Po nekim tehnologijama ali i prema tržišnom ponderu domaća preduzeća su lideri u regionu (pre svega Telekom Srbije). I druge firme koje se bave različitim vidovima pružanja usluga iz domena komunikacija su priznate i poznate firme, bilo da se radi o evropskim liderima (Telenor, VIP), ili da se radi o domaćim firmama koje su specijalizovane za pružanje usluga iz domena kablovske televizije (SBB).

Slika 13 SWOT analiza saobraćaja i komunikacija Beograda

ŠANSE • Dalje jačanje privrede Srbije; • Korišćenje predpristupnih EU fondova za značajna ulaganja u saobraćajnu infrastrukturu; • Pravljenje strateških povezivanja u pojedinim granama saobraćaja sa firmama iz Ruske federacije (avio saobraćaj, cevovodni transport); • Aktivnije ulaganje u kreiranje koncesionih ugovora za dalji razvoj infrastrukture u drumskom i železničkom saobraćaju; • Uvećano korišćenje rečnog saobraćaja, uz povećanje domaće flote, kako u putničkom, tako i u robnom prevozu.	PRETNJE • Zatvaranje Srbije i izolovanje Beograda od EU i regionalnih integracija; • Nastavak nedovoljnog i sporog ulaganja u strateške saobraćajnice na Koridorima X (drumski i železnički) i VII (rečni); • Odlaganje završetka beogradske obilaznice; • Nepostajanje sredstava za gradnju barem 2 mosta koja su potrebna Beogradu; • Odlaganje završetka tzv. unutrašnjeg magistralnog poluprstena; • Odlaganje rešavanja izmeštanja Luke Beograd na novu lokaciju.
SNAGE • Izuzetno povoljan geografski položaj koji stvara pretpostavku da Beograd može biti saobraćajni regionalni centar svih vidova prevoza; • Ukrštanje panevropskih koridora X i VII na teritoriji Beograda; • Beograd kao teritorija gde se prelamaju svi vidovi saobraćaja; • Postojanje sasvim dovoljnog broja lokacija za izmeštanje saobraćajnih objekata (železničke i autobuske stanice, luke) na novu kvalitetniju lokaciju koja bi bila pravo mesto razvoja multimodalnog i integralnog transporta; • Blizina postojećeg aerodroma u potencijalna komercijalizacija aerodroma u Batajnici.	SLABOSTI • Izuzetno slaba prohodnost postojeće ulične mreže (posebno u starom delu grada); • Još uvek prolazak auto puta kroz sam centar grada; • Nepostojanje 2-3 mosta koja bi značajno rasteretila postojeće kapacitete na Dunavu i Savi; • Nedovoljno dobro razvijen javni gradski prevoz i posebno nepostojanje metroa (bilo kog vida); • Nekorišćenje reke za gradski prevoz; • Skupa i neorganizovana povezanost aerodroma sa gradom; • Egzistencija ključnih saobraćajnih kapaciteta u centru grada (žel. i aut. stanice i luka).

Izvor: Strategija razvoja grada Beograda, Skupština Grada Beograda, Beograd 2008.

3.3 Saobraćajna povezanost i projekti u Beogradu

3.3.1 Novi projekti

Institucije u Srbiji imaju entuzijastičke planove po pitanju razvoja saobraćajne infrastrukture u Beogradu i Srbiji.

Kada je u pitanju infrastruktura avio saobraćaja, najveći projekat je **Gateway to Serbia** (Kapija/Put ka Srbiji), koji će se sastojati od nove aerodromske piste,

teretnog kompleksa, slobodne zone, budućeg hotela i konferencijskog centra. Osnovne prednosti ovog projekta su: pristup mreži autoputa E-70, železnička veza sa evropskom železničkom mrežom, mogućnost postepene gradnje, važeći i pravno regulisani planovi za razvoj.

Sledeći projekat je ***Centralni kompleks železničke stanice u Beogradu***, uključujući centralni putnički terminal u Beogradu koji će ujediniti železničke i drumske načine putovanja, kao i sadržaje poput: kancelarija, prodavnica, restorana, barova i budućih hotela. Celokupni kompleks će zahvatati površinu od oko 18.000 m².

3.4 KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA BEOGRADA

Posledice dešavanja krejem XX veka, iako pogubne za strukturu i razvoj grada Beograda, ubrzano su počele da se saniraju na početku XXI veka. Grad Beograd postepeno vraća ugled evropske metropole i uspostavlja prekinute veze sa evropskim okruženjem. Uspostavljene su veze sa mnogim gradovima, a između ostalih to su: Beč, Barselonom, Sofijom, Budimpeštom, Londonom, Moskvom, Sarajevom i dr.

Grad u značajnoj meri menja demografsku i socijalnu sliku i kvantitativno i kvalitativno, dinamičkim promenama strukture stanovništva, sa velikim brojem izbeglih i interno raseljenih lica, ali i imigranata iz osiromašenih regiona Srbije, što u značajnoj meri utiče na urbani red i identitet grada i pojedinih njegovih delova.

Opšte je poznata situacija bila u svim zemljama Istočne Evrope na početku njihove tranzicije, početkom devedesetih prošlog veka. Turizam je, sem malobrojnih izuzetaka, bio potpuno zapostavljen. Putovanja su takoreći bila zabranjena van tih zemalja, primanje „gostiju sa zapada“ je bilo svedeno na minimum. To je za sobom između ostalog povuklo smanjen i gotovo zaustavljen razvoj hotelskih kapaciteta svuda po bivšim zemljama „istočnog bloka“. Zbog toga su tokom nadolazeće tranzicije veliki iznosi slobodnih investicija, usmerena i u ponovni oporavak postojećih hotelskih kapaciteta. U tu grupu danas spada Srbija, a do skoro je tu bila Rumunija.

Pokretanje i proširenje novih biznisa, iziskivao je nove smeštajne kapacitete za nove poslovne poduhvate. Zatim je usledilo i njihovo brojčano proširenje, pa su može se reći, hoteli počeli da niču kao pečurke posle kiše. U Hrvatskoj, kao zemlji

koja ima izuzetno dugačku primorsku obalu, Bogom danu za turizam, ponovni „start“ početkom tranzicije je bio nešto lakši i brži, što se tiče daljeg razvoj hotelske industrije.

Današnje hotelsko tržište Beograda može da očekuje period tranzicije sa procesima modernizacije - renoviranja i uz izgradnju novih projekata u hotelskoj industriji u narednom periodu. Tržište je kao i u ostalim sektorima nerazvijeno, većina trenutne ponude je ispod standarda i ponude, koji se sreću u razvijenim ekonomijama. Nadalje stiče se pogrešan utisak o standardizaciji koja je primenjena, a koja ne zadovoljava međunarodni sistem klasifikacije hotela.

Nekoliko prepoznatljivih međunarodnih operatora je prisutno na tržištu (kao na primer Hyatt, Best Western, Holiday INN), već postoje na tržištu, ali veliki deo tržišta je još uvek nepopunjen i slobodan. Skoro otvoreni In Hotel bi trebao da dopuni hotelske sadržaje Beograda. Svedoci smo da je potražnja za dobrim lokacijama od strane domaćih i stranih investitora u stalnom porastu za samostalne ili mešovite projekte, gde se u kasnijem periodu internacionalni lanci javljaju kao pokretači mogućih projekata. Ponuda zemljišta i cene su trenutno velika prepreka, ali će se nastaviti povećanje mogućnosti za izgradnju, pogotovo po završetku procesa privatizacije i restitucije. Često se govori o hotelskim operatorima koji ulaze na tržište Beograda, ali je ova grana industrije pod velom tajne, pa je istinitost ovakvih novosti teško utvrditi.

Mogućnosti postoje za zajednička ulaganja, rentiranje ili ugovore o vođenju poslova i trebalo bi da preovlada porast ponuda, praćen snažnim rastom ekonomije, poslovnih putovanja, turizma i poboljšanjem avio saobraćaja ka Srbiji. Porast u ponudi bi takođe trebao da bude vidljiv u hotelima nižih kategorija kao i hotelima sa pet zvezdica koji će se naći na najboljim lokacijama i ponuditi možda nešto malo drugačije od dosadašnje ponude. Kada potražnja bude zadovoljena i hotelski operateri se nađu na tržištu Beograda, tržište hotelskih investicija će se takođe razviti.

Izvan Beograda takođe postoje mogućnosti za razvoj, u ski centrima kao i u regionalnim centrima kao što je na primer Novi Sad. Ovo je jako zanimljiv period za ovaj sektor koji predstavlja veliku mogućnost za ulaganja.

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

Urbani deo grada treba da postane lider regiona u poslovnom, kongresnom, kulturnom, sportsko-rekreativnom, manifestacionom, zdravstvenom, obrazovnom i turizmu doživljaja.

Organizovanim pristupom upravljanju turizmom, turističkim investicijama i posebno brojnim programima razvoja kapaciteta, pre svega lokalnih subjekata u turističkom sektoru, treba da se turistički promet i turistički prihodi Beograda višestruko uvećaju u narednom desetogodišnjem periodu. Za 10 godina turistička destinacija Beograda treba da postane značajna regionalna, nacionalna i internacionalna destinacija, po meri čoveka, to jest pitoma i ljudima naklonjena sredina koji će se ovde vraćati jer cene vrednosti kulture, gostoljubivost i predusjetljivost. Opređenosti stanovništva Beograda za multikulturalni svet, gastronomsko bogatstvo, poslovne mogućnosti, prirode i tradicije koje će razvojnim programima Beograda biti stavljeni u prvi plan.

3.4.1 Turistička tražnja

Krajem osamdesetih godina dvadesetog veka u Beogradu je registrovano oko 1.4 miliona turističkih dolazaka i između 2,1 i 2,2 miliona noćenja turista godišnje. Nakon raspada Jugoslavije 1991. i ratova na Balkanu, koji su usledili kao posledica tog događaja, Beograd je izgubio mesto centralnog političkog i ekonomskog grada

u regionu. Događaji koji su usledili tokom devedesetih godina su bez sumnje negativno uticali kako na poslovni, tako i na odmorišni turizam u Beogradu.

Od oktobra 2000., Beograd kao i Srbija se suočava sa ekonomskim, političkim i pravnim reformama, u cilju unapredjenja ekonomije i internacionalnog imidža Srbije, a kroz saradnju sa SAD, Zapadnom Evropom i susednim zemljama. Ovakav trend je pozitivno uticao na porast poslovnog turizma u Beogradu do 2002. sa blagim padom u 2003. zahvaljujući ponovnoj političkoj nestabilnosti. U periodu od 2000. do 2003. Beograd je ostvarivao godišnju potražnju od oko 400 do 500 hiljada turističkih poseta i između 1,0 i 1,2 miliona turističkih noćenja.

Najveći broj turista dolazi u Beograd u proleće (maj i jun) i u jesen (od septembra do decembra), u zavisnosti od poslovnih aktivnosti, aktivnosti u okviru vlade i drugih institucija, konvencija, konferencija, seminara, sastanaka i sajмова. Turistička tražnja u julu i avgustu je niska zbog nedostatka kvalitetnih odmorišnih proizvoda i paket aranžmana.

Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%. Turistički promet na području Beograda imao je pozitivnu dinamiku u periodu 2000 -2007. godine u svim posmatranim godinama, sa izuzetkom 2006. kada je došlo do pada broja noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu i 2003. kada su zabeleženi negativni indikatori u kretanju i broja turista i njihovih noćenja.

Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na krizing putovanja rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007. godini iznosio je oko 50.000. Pored toga, treba imati u vidu da pojedini nosioci turističke ponude ne dostavljaju statističke podatke Gradskom zavodu za informatiku i statistiku što se takođe negativno odražava na realnost ukupne ocene turističkog prometa.

Osnovni indikatori strukture turističkog prometa ukazuju na dominantno učešće inostranih turista:⁵⁸

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

Turistički promet u Beogradu karakterišu relativno kratki boravci koji se u proseku kreću oko 2,5 dana, što je kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007god. prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana). U 2007 godini domaći turisti su u proseku boravili na području Beograda 3,1 dan, dok je boravak stranih turista bio nešto kraći 2,2 dana⁵⁹.

Na području Beograda ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije.

Prema skorašnjem relevantnom istraživanju, profil prosečnog turista u Beogradu je sledeći:⁶⁰

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

⁵⁸ Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

⁵⁹ Isto kao predhodno

⁶⁰ Isto kao predhodno

- Izuzetno je zadovoljan lepotom prirode i krajolika i gostoljubivošću lokalnog stanovništva

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

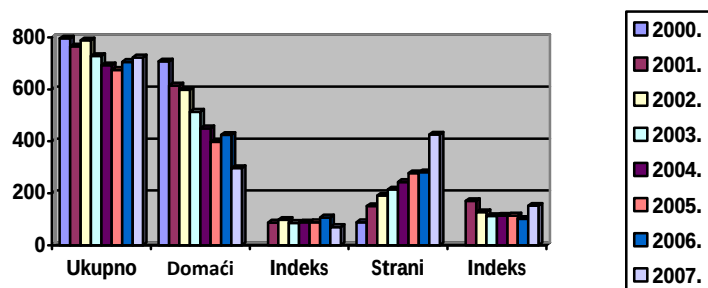
Prema procenama beogradskih hotelijera, kao i zaposlenih u drugim uslužnim delatnostima, oko 70% od ukupnog broja turista dolaze kao nezavisni poslovni putnici. Oko 30 % turista dolaze u Beograd iz nekih od prethodno navedenih poslovnih razloga, kao i radi odmora i sličnih razloga, kao što su razgledanja kulturnih znamenitosti, gradske ture, kulturni i sportski događaji i pripreme, kao i posete prijateljima i rođacima.

Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%. U analizi dinamike i osnovnih obeležja turističke tražnje na području Beograda biće korišćeni zvanični podaci Republičkog zavoda za statistiku i Zavoda za informatiku i statistiku, Beograd.

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

Tabela 13 Broj turista na području Beograda u periodu 2000.-2008.
- u hiljadama

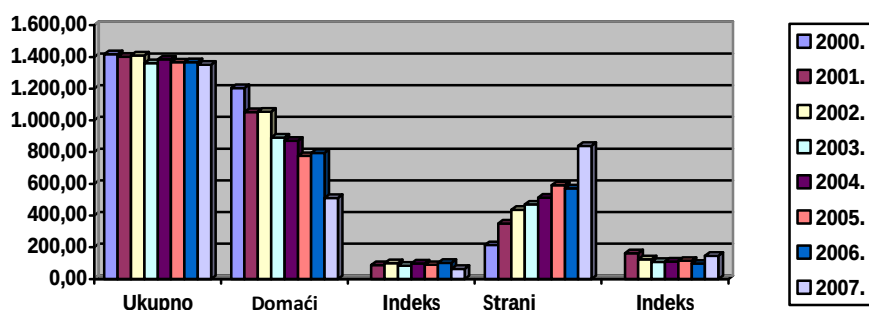
Godina	Ukupno	Domaći	Indeks	Strani	Indeks
2000.	795,8	707,3	-	88,5	-
2001.	765,1	614,7	86,9	150,4	169,9
2002.	788,6	597,7	97,3	190,9	126,9
2003.	728,1	513,9	86,0	214,1	112,2
2004.	692,9	449,7	87,5	243,2	113,6
2005.	674,8	397,7	88,4	277,1	113,9
2006.	705,4	424,5	106,7	281,0	101,4
2007.	722,6	296,5	69,8	426,1	151,6



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

Tabela 14 Broj noćenja turista na području Beograda u periodu 2000.-2007.
- u hiljadama

Godina	Ukupno	Domaći	Indeks	Strani	Indeks
2000.	1.418,2	1.204,3	-	213,9	-
2001.	1.402,0	1.052,8	87,4	349,2	163,2
2002.	1.409,7	1.054,9	100,1	435,8	124,8
2003.	1.360,9	891,4	84,5	469,5	107,7
2004.	1.384,4	871,3	97,7	513,1	109,3
2005.	1.366,3	775,7	89,0	590,6	115,1
2006.	1.366,4	794,3	102,4	572,1	96,9
2007.	1.351,1	511,6	64,4	839,6	146,8



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

Ukupan broj turista na području Beograda i broj njihovih noćenja ima negativnu dinamiku u periodu 2000.-2006. godine. To je rezultat prvenstveno stagniranja prometa domaćih turista koji je sa 707,3 hiljade dolazaka i 1.204,3 hiljade noćenja u 2000. godini pao na 424,5 hiljada turista i 794,3 hiljade noćenja 2006. Posmatrano po godinama, blagi porast je registrovan kod indikatora koji se odnose na noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu 2002. i 2006. godine. Suprotna tendencija prisutna je kod prometa inostranih turista – broj dolazaka povećan je u periodu

2000.-2006. za gotovo 5 puta, dok je broj njihovih noćenja porasta za 2,7 puta. Relativno nisko učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu, koje se u broju noćenja kretalo od 15% (2000.g) do 42 % (2006.g.), nije moglo da bitnije zaustavi negativnu dinamiku turističkih kretanja.

Za poslednju posmatranu 2007. godinu neophodno je dati poseban komentar jer zapravo zbog promena u načinu obuhvatanja domaćeg i inostranog turističkog prometa ne mogu se dobiti indikativni pokazatelji u analizu dugoročnih tendencija. Naime, 2007. godine je došlo do promene u načinu obuhvatanja turističkog prometa posetilaca iz Crne Gore koji se od ovog perioda evidentira kao promet stranih gostiju, tako da podaci dati u tabelama nisu u potpunosti uporedivi. Kada se promet turista iz Crne Gore prikaže na isti način (kao promet stranih gostiju) i 2006. i 2007. godine, dobijaju se sledeći indikatori o kretanju domaćeg i inostranog turističkog prometa na području Beograda.- domaći turistički promet meren brojem posetilaca zabeležio je pad od 3%, dok je broj noćenja porastao za 4%, inostrani turistički promet beleži značajan rast – 18% broja posetilaca i 25% ostvarenog broja noćenja.⁶¹

Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na krizing putovanjima rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007. godini iznosio je oko 50.000.

Na području Beograda turisti u proseku borave nešto kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007. godine prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana).

⁶¹ Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

Tabela 15 Prosečna dužina boravka turista na području Beograda u periodu 2000.-2007. godine

Godina	Domaćih turista	Stranih turista
2000.	1,7	2,4
2001.	1,7	2,3
2002.	1,8	2,0
2003.	1,7	2,2
2004.	1,9	2,1
2005.	1,95	2,1
2006.	1,9	2,0
2007.	1,7	2,0

Izvor: Odgovarajuća proračunavanja na osnovu podataka Zavoda za statistiku

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

Analiza turističkog prometa prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda ukazuje da se najveći deo turističkog prometa realizuje u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 980 hiljada noćenja. U 2006. godini, u beogradskim hotelima je evidentirano 884,5 hiljada noćenja, što predstavlja 65% ukupnog broja noćenja. Na drugom mestu se nalaze kola za spavanja (16%), zatim ostali objekti (10%) i prenoćišta (8%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda.

Na području Beograda dolazi do ispoljavanja sezonskog karaktera. Na to ukazuju i podaci iz narednih tabela.

Tabela 16 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2006.

-u hiljadama-

Mesec	Ukupno	Učešće u %	Domaći	Učešće u %	Strani	Učešće u %
I	68,2	4,9	37,1	6,1	31,1	5,6
II	65,7	4,8	33,8	5,6	31,9	5,7
III	82,0	6,0	40,6	6,7	41,4	7,4
IV	83,9	6,1	39,2	6,5	44,7	8,0
V	109,9	8,0	49,9	8,2	59,9	10,7
VI	97,5	7,1	48,8	8,0	48,7	8,7

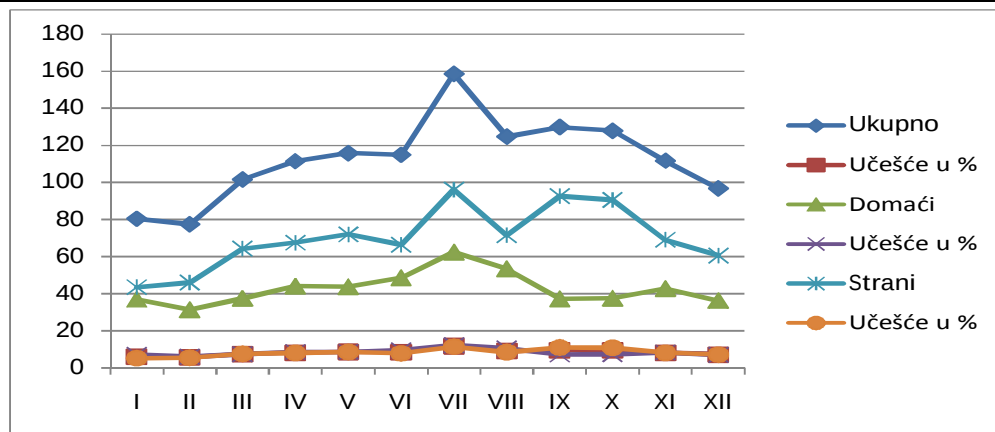
VII	102,6	7,5	61,0	10,0	41,6	7,5
VIII	111,7	8,2	68,1	11,2	43,6	7,8
IX	139,3	10,2	75,6	12,4	63,7	11,4
X	112,7	8,2	53,2	8,8	59,5	10,7
XI	100	7,3	52,0	8,6	48,0	8,6
XII	91,8	6,7	48,1	7,9	43,7	7,8

Izvor: Podaci Zavoda za statistiku i odgovarajuća proračunavanja

Tabela 17 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2007.

-u hiljadama-

Mesec	Ukupno	Učešće u %	Domaći	Učešće u %	Strani	Učešće u %
I	80,4	6,0	36,9	7,2	43,5	5,2
II	77,4	5,7	31,3	6,1	46,1	5,5
III	101,6	7,5	37,4	7,3	64,2	7,6
IV	111,4	8,2	44,0	8,6	67,5	8,0
V	115,8	8,6	43,8	8,6	72,0	8,6
VI	114,9	8,5	48,6	9,5	66,4	7,9
VII	158,6	11,7	62,4	12,2	96,1	11,4
VIII	124,7	9,2	53,4	10,4	71,4	8,5
IX	129,8	9,6	37,2	7,2	92,6	11,0
X	127,9	9,5	37,5	7,3	90,4	10,8
XI	111,7	8,2	42,7	8,3	69,0	8,2
XII	96,8	7,2	36,3	7,1	60,5	7,2



Izvor: Podaci Zavoda za statistiku i odgovarajuća proračunavanja

Na osnovu analize podataka može se ukazati da:

- prolećni i jesenji period posmatrani zajedno imaju veće učešće u ukupnom broju noćenja (2007.g. 51,6%), dok je kod stranih turista ovaj odnos još povoljniji (54,2%) u odnosu na obim noćenja u zimskim i letnjim mesecima;
- najveći obim noćenja u 2006. godini ostvaren je u septembru, a 2007. godine u toku jula meseca, ove i slične oscilacije ukazuju da tzv. turizam događaja (Events) ima značajnu ulogu u usmeravanju turističke tražnje ka Beogradu kao turističkoj destinaciji.

3.4.1.1 Karakteristike stranih turista

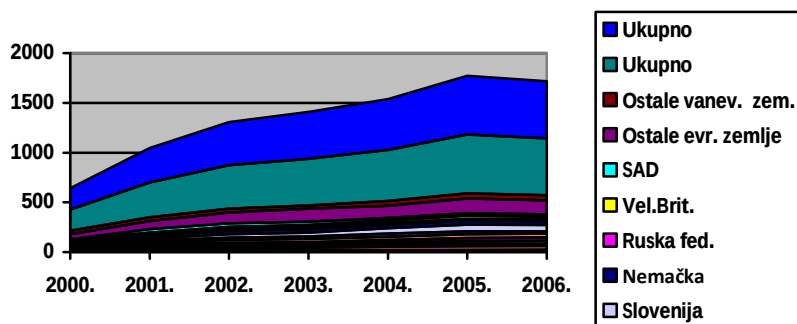
Beograd predstavlja vodeću destinaciju u Srbiji kada se radi o posetama stranih turista. Inostrani turistički promet iskazan brojem dolazaka stranih turista i brojem noćenja u periodu 2000.-2006. na području Beograda, ima pozitivnu dinamiku. Broj stranih posetilaca iznosio je 88,5 hiljada na početku posmatranog perioda i dostigao je 281 hiljadu 2006. godine, što predstavlja povećanje od skoro 5 puta. Istovremeno je broj noćenja povećan sa 214 na 572 hiljade, odnosno za 2,7 puta. To je dovelo i do povećanja učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu sa 15% (2000.g.) na 42% (2006.g.)

U 2007. godini, obzirom da je statističkim podacima promet turista iz Crne Gore evidentiran kao promet stranih gostiju, ostvareno je 426,1 hiljada stranih posetilaca i 839,6 hiljada noćenja. To je dovelo i do promene u ukupnoj strukturi noćenja, pri čemu dominantnu ulogu imaju strani turisti – sa preko 60% učešća u ukupnom broju noćenja turista na području Beograda.. Pored toga, o značaju Beograda kao destinacije ka kojoj se usmeravaju inostrani turisti govori i indikator da u ovom gradu ostvareno 56,9% od ukupnog broja noćenja inostranih turista u Srbiji iste godine.

U strukturi inostranog turističkog prometa prisutni su dolasci turista iz velikog broja zemalja, a u naredoj tabeli izdvojena su emitivna tržišta (12 vodećih) koja predstavljaju oko 2/3 ukupnog broja noćenja stranih turista.

Tabela 18 Broj noćenja stranih turista iz najvažnijih emitivnih zemalja u periodu 2000.-2006. godine

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Austrija	5,7	12,1	17,1	17,2	15,3	19,1	21,0
B i H	21,5	23,8	26,1	27,7	40,1	41,6	42,3
Francuska	5,1	12,2	13,6	14,5	16,5	21,6	19,8
Grčka	11,6	13,7	18,3	19,4	22,9	27,7	28,4
Hrvatska	3,8	11,2	17,5	22,0	28,7	31,5	35,4
Italija	16,9	23,6	27,8	29,6	30,4	39,3	38,2
Makedonija	13,0	19,9	23,9	26,0	33,6	27,3	24,5
Slovenija	4,5	20,2	34,7	38,5	53,4	68,9	64,3
Nemačka	10,0	26,2	35,0	37,6	35,5	38,4	36,0
Ruska fed.	24,0	16,1	16,1	15,0	16,8	19,6	18,7
Vel.Brit.	6,6	18,3	23,4	26,0	26,1	29,6	24,1
SAD	6,5	32,4	35,4	32,8	24,4	27,1	27,3
Ostale evr. zemlje	49,9	82,2	110,4	130,5	121,5	147,5	140,2
Ostale vanev. zem.	34,8	37,3	36,5	32,7	47,9	51,4	51,9
Ukupno	213,9	349,2	435,8	469,5	513,1	590,6	572,1



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

Kao najznačajnije emitivno tržište izdvojila se Slovenija 2003. godine, sa dinamičnim rastom broja noćenja turista koji je sa 20 hiljada (2001.g.) porastao na 64,3 hiljade (2006.g.). U ukupnom broju inostranih noćenja slovenački turisti su u 2006. godini učestvovali sa 11%, a za njima slede i iz Bosne i Hercegovine sa 42,3 hiljade noćenja i učešćem od 7,4 %. Kada se u analizu uključe i noćenja turista sa područja Hrvatske i Makedonije, može se oceniti da turisti iz bivših republika SFRJ

predstavljaju najbrojniji tržišni segment i realizuju oko 1/3 ukupnih inostranih noćenja.

Među zemljama Evropske Unije izdvajaju se turisti iz Italije (38,3 hiljade) i Nemačke (36 hiljada), dok među turistima iz vanevropskih zemalja vodeće mesto zauzimaju SAD sa 27,3 hiljade noćenja u 2006. godini.

U 2007. godini vodeću poziciju su zauzeli turisti iz Crne Gore koji su ostvarili 111 hiljada dolazaka i 182,8 hiljada noćenja.

3.4.1.2 Osnovne karakteristike domaćih turista

Dinamika domaćeg turističkog prometa na području Beograda ukazuje na negativne tendencije u periodu 2000.-2006. godine. Ukupan broj dolazaka domaćih turista smanjen je sa 707,3 na 424,5 hiljade (za 40%), dok je broj noćenja opao sa 1.204,3 hiljade na 794,3 hiljade (ili za više od 30%). Negativne tendencije zaustavljene se 2006. godine kada dolazi do porasta broja noćenja za 6,7%, dok je 2007. ostvaren porast od 4%.⁶²

Na osnovu dobijenih rezultata proizilazi da profesija, starosna dob, primanja i brojnost su primarni kriterijumi za oblikovanje ponude u Beogradu. U narednim istraživanjima treba obuhvatiti potrošnju, odnos cene i koristi, kvalitet turističkih informacija, kvalitet smeštaja, hranu i piće, kupovinu i dr. To bi osiguralo poređenje ponude sa drugim gradovima Evrope.

3.4.2 Turistička ponuda

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

Beograd je grad bogate i turbulentne istorije, ali sa malim brojem dobro zastićenih kulturnih spomenika. Glavne kulturne atrakcije smeštene su na arteriji koja vodi od Starog grada, od Kalemegdana, kroz Knez Mihajlovu ulicu do Terazija i Trga

⁶² Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

Republike i Nikole Pašića. Osim brojnih istorijskih palata i crkvi koje se nalaze na ovoj teritoriji, Beograd ima 42 muzeja, 67 umetnickih galerija i 26 pozorišta. Iako Grad ima u ponudi nekoliko tura sa razgledanjem, kao sto je tura Stari grad, mali broj turista dolazi u Beograd u formi organizovanih odmorišnih ili gradskih tura.

Beograd je grad koji leži na dve reke: Dunav i Sava. Kao dodatak rečnim turama koje se nude turistima koji su već u Beogradu, nekoliko internacionalnih operatera prodaju paket aranžmane za krstarenje Dunavom uz sadržaje Beograda. Prema Turističkoj organizaciji Beograda u 2004. oko 400 brodova je ostvarilo 60.000 dnevnih poseta Beogradu (u proseku oko 150 putnika po brodu).

Beograd je grad događaja, restorana, barova i klubova. Sa 32 osnovna tradicionalna događaja u toku godine i na stotine raznovrsnih restorana, barova, klubova i salona, Beograd je najvibrantniji grad na Balkanu. Vise od 60 restorana i barova se nalazi na vodi – splavovi duž reka Dunava i Save, sa kojih se pruža pogled na Stari grad.

Sava Centar je konvencijski, kulturni i poslovni centar, sa ukupnom površinom od 72.605m², uključujući konvencijsku halu sa 3.725 sedišta, brojnim konferencijskim halama, prostorijama za sastanke i izložbene prostore raznih veličina, sa oko 220 kancelarija i šoping centrom.

Beogradsko Sajmište je kompleks od 14 hala sa oko 100000m² unutrašnjeg izložbenog prostora i 35.363m² spoljašnjeg izložbenog prostora. Svake godine oko 1 milion posetilaca poseti razne sajmove. U 2004. održace se 41 međunarodni sajam i izložbe na Beogradskom Sajmištu.

3.4.3 Hotelska ponuda

Od sedam hotela sa pet i četiri zvezdice samo dva hotela se nalaze u sklopu međunarodnih hotelskih lanaca: Hyatt Regency Belgrade sa 5* (308 soba) i Best Western M sa 4* (167soba). Skoro svi drugi hoteli su zastareli i nisu u skladu sa internacionalnim standardima o kategorizaciji hotela sa aspekta opsteg kvaliteta i usluge.

Većina beogradskih hotela se nalazi u centru grada – kako u užem, tako i u širem delu centra (23 hotela sa 1.976 soba ili 56.8% ukupnog broja hotelskih soba). Ostali

hoteli se nalaze zapadno od centra grada u Novom Beogradu (5 hotela), u Zemunu (3 hotela) kao i u južnijim delovima Beograda (5 hotela).

Područje grada Beograda, prema podacima Zavoda za informatiku i statistiku grada Beograda, na kraju 2007. godine raspolaže sledećim smeštajnim kapacitetima:

- Hoteli 5* - 4 hotela
- Hoteli 4* - 8 hotela
- Hoteli 3* - 21 hotel (2 u širem području grada: „Country Club Babe” na Kosmaju i „Sučević M” na Avali)
- Hoteli 2* - 11 hotela (3 u širem području grada: „Avala” na Avali, „Obrenovac” u Obrenovcu i „Radmilovac” u Vinči)
- Hoteli 1* - 1 hotel
- Moteli – 1 motela
- Konačišta (prenoćišta) – 4 objekta
- Gostionice – 4 objekta
- Kampovi -1
- Banjsko lečilište – 1 objekt

U toku prve polovine 2008. godine došlo je do promena u obimu i strukturi smeštajnih kapaciteta koje se još uvek ne izražavaju na odgovarajući način kroz zvanične statističke podatke.

Tabela 19 Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda

Kategorija hotela	Broj hotela	Učešće %
*****	4	8,9
****	8	17,8
***	21	46,7
**	11	24,4
*	1	2,2
Ukupno	45	100,0

Izvor: Statistički godišnjak Beograd 2007, str. 298.

Iz tabele se vidi da u strukturi hotela po kategorijama prednjače hoteli sa 3*, slede hoteli sa 4* i 2*, dok je najmanje hotela sa 5* i 1*. Imajući vidu da podaci o

strukturi smeštajnih jedinica (soba) i ležaja po kategorijama u hotelima na području Beograda nije raspoloživa u okviru podataka Gradskog zavoda za statistiku i informatiku korišćeni su podaci predstavljeni na sajtu Turističke organizacije Beograda:

Tabela 20 Struktura smeštajnih jedinica i ležaja po kategorijama hotela – stanje avgust 2008.

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

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

Kao što se vidi iz prethodne tabele u hotelima Beograda po broju smeštajnih jedinica i ležaja dominiraju hoteli kategorije 4* i 3* (68,2% ukupnog broja ležaja), odnosno hoteli srednje i srednje više kategorije. Hoteli visoke kategorije imaju skromno učešće (7,6% ukupnog broja ležaja), dok hoteli niže kategorije (1* i 2*) učestvuju sa nešto više od jedne petine ukupnog broja ležaja (22,4%).

Na osnovu obrađenih podataka sa sajta Turističke organizacije Beograda, ukupni smeštajni kapacitet tri beogradska motela iznosi 145 ležaja u 73 sobe.

Sumirajući podatke predstavljene na sajtu Turističke organizacije Beograda, u nedostatku zvaničnih statističkih podataka, došlo se do zaključka da ukupni smeštajni kapacitet beogradskih hostela iznosi 2.910 ležaja u 786 soba. U hostelima koji posluju u okviru studentskih i učeničkih domova i koji su dostupni turistima samo sezonski (ima ih 9) ukupni smeštajni kapacitet je 2.165 ležaja u 592 sobe. Ostali hosteli koji posluju tokom cele godine su manjeg pojedinačnog kapaciteta, tako da u preostalih 37 hostela ima ukupno 745 ležaja u 194 sobe.

Smeštajni kapacitet u pansionima, vilama i konačištima na području Beograda iznosi 262 ležaja u 115 soba. (prema podacima Gradske uprave u Beogradu ima oko

30 vila, konačišta, prenoćišta i sličnog nekategorisanog smeštaja, ne računajući hostele).

Kategorizacija privatnog smeštaja na području grada Beograda započeta je 2005. Ukupni smeštajni kapaciteti registrovanog kategorizovanog privatnog smeštaja u Beogradu, prema podacima Turističke organizacije Beograda, iznose 128 ležaja u 67 smeštajnih jedinica (sobe, apartmani, stanovi). Ukupni smeštajni kapacitet beogradskih kampova iznosi 84 ležaja.

Tabela 21 Struktura smeštajnih objekata u Beogradu po broju ležaja – stanje avgust 2008.

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

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

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

Iz prethodne tabele može se zaključiti da po broju ležaja na području Beograda ubedljivo prednjače hotelski objekti (83,3%), dok je zadovoljavajuće i učešće hostela (9,1%). Kapaciteti svih ostalih objekata su zanemarljivi (ukupno 7,6%).

Najveći deo turističkog prometa u Beogradu realizuje se u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 988 hiljada noćenja. U 2007. u beogradskim hotelima je evidentirano 988,3 hiljada noćenja, što predstavlja 73,6% ukupnog broja noćenja (bez statistički praćenog broja noćenja u kolima za spavanje). Na drugom i trećem mestu se nalaze „ostali” objekti (16,7%) i prenoćišta (8,7%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda.

SWOT analiza smeštajnih objekata u Beogradu:

Analiza urađena u sledećih 10 hotela: "Hollidey Inn", "M-Best Western", "TOWNHOUSE", "Moskva", "Zlatnik", "Zira", "Šumadija Best Western", "Continental", "IN Hotel" i „Aleksandar Palas“.

Prednosti na tržištu:

- Raznovrsnost smeštajne ponude
- Kvalitet i tradicija
- Odnos kvaliteta i cene
- Većina smeštajnih objekata se nalazi na užem području grada
- Postojanje hotela koji su deo međunarodnih hotelskih lanaca
- Skoro u potpunosti završen proces privatizacije, što nije slučaj sa smeštajnim objektima u ostalim delovima Srbije
- Veliki broj renoviranih hotela i novih hotela svih kategorija
- Veliki broj hotela nudi sadržaje za organizovanje skupova
- Visoki internacionalni standardi, beneficije za partnere, internacionalna prepoznatljivost
- Gosti koji govore o kvalitetu, postojanju i statusu
- Relativno dobra struktura zaposlenih u objektima za smeštaj
- Visok stepen uslužnosti zaposlenih

Nedostaci, slabosti na tržištu:

- Nedovoljan broj hotela visoke kategorije (5*)
- Nedovoljan broj hotela srednje kategorije namenjenih turistima koji dolaze radi provođenja odmora
- Mali broj smeštajnih objekata je moguće rezervisati preko međunarodnih rezervacionih sistema
- Neodgovarajući pristup nekim smeštajnim objektima u centru grada i van centra
- Nedostatak parkinga u većini smeštajnih objekata u centru grada
- Neodgovarajući kvalitet infrastrukture u smeštajnim objektima koji nisu renovirani
- Nedovoljna veličina soba u jednom broju smeštajnih objekata
- Neprimenjivanje standarda protivpožarne zaštite

- Niske stope iskorišćenosti kapaciteta
- Objekti za smeštaj uglavnom ne nude gostima sadržaje van hotela

Šanse na tržištu:

- Jačanje Srbije na inostranom tržištu
- Bolji marketing i inoviranje usluge
- Stabilizacija i regulacija političke i ekonomske situacije u Srbiji
- Podsticaji domaćim i stranim investitorima-dobar ambijent za strana ulaganja
- Uklanjanje administrativnih prepreka / zabrana za investiranje
- Uvođenje međunarodnih standarda
- Otvaranje hotela koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima
- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje (city break, MICE)

Pretnje (opasnosti) na tržištu:

- Nestabilno političko, pravno i ekonomsko okruženje u zemlji
- Nemogućnost posedovanja građevinskog zemljišta
- Visoke provizije i zakupi koji se plaćaju gradskoj upravi i komunalnim preduzećima za razvoj novih smeštajnih objekata (oko 15-20% ukupnih investicionih troškova)
- Nedostatak vizije i interesovanja gradskih vlasti koje bi podržale razvoj i marketing Beograda kao turističke destinacije
- Neplanirano ostvaranje određenog broja kapaciteta i neprofesionalno vođenje istih
- Svetska ekonomska kriza i nesigurnost tržišta
- Nelojalna konkurencija je velika (neosnovano i nekorektno spuštaju cene)

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu istraživanja obavljenog u gore navedenim hotelima

3.4.4 Performanse poslovanja hotela

Na osnovu podataka Turističke organizacije Beograda, svi beogradski hoteli su ostvarili godišnju iskorišćenost ležaja od 39.8% u 2003. što predstavlja oko 762 hiljade ostvarenih noćenja. Prema procenjenom faktoru iskorišćenosti dvokrevetnih soba od 1,2 (1,2 noćenja gostiju po prodatoj sobi), svi beogradski hoteli su prodali oko 635 hiljada soba u 2003. što implicira visoku iskorišćenost soba na području grada od oko 50.0%.

Analizirali smo tržišne performanse poslovanja dva hotela visoke kategorije i pet hotela srednje kategorije. Konkurentski set hotela visoke kategorije uključuje dva hotela: Hyatt Regency Belgrade i Continental Belgrade. Konkurentski set hotela srednje kateorije uključuje pet hotela: Best Western M, Jugoslavija, Metropol, Moskva i Slavija Lux.

Individualne tržišne performanse poslovanja odabranih beogradskih hotela kreću se u rasponu od oko 35% d 70% u godišnjoj iskorišćenosti soba, oko 40€ do 160€ u prosečnom neto iznosu dnevne cene sobe, oko 15€ do 90€ u dnevnom prihodu ostvarenom po dostupnoj sobi (REVPAR) i od 12000€ do 47000€ u ukupnom godišnjem prihodu hotela po dostupnoj sobi (TREVPAR).

Tabela 22 Performanse poslovanja hotela⁶³

Hoteli po kategoriji	2001	2002	2003
HOTELI VISOKE KATEGORIJE			
Prosečna godišnja stopa iskorišćenosti soba	54.3%	51.4%	48.1%
Prosečna neto postignuta.....	124.59	130.34	127.22
Dnevni prihod po slobodnoj sobi (u €)	67.60	66.83	61.22
Godišnji prihod hotela po slobodnoj sobi (u €)	Nd	Nd	31820
HOTELI SREDNJE KATEGORIJE			
Prosečna godišnja stopa iskorišćenosti soba	47.2%	46.4%	46.6%
Prosečna neto postignuta	59.67	65.89	64.56
Dnevni prihod po slobodnoj sobi (u €)	28.16	30.54	30.10
Godišnji prihod hotela po slobodnoj sobi (u €)	Nd	Nd	17.682
SVI HOTELI			
Prosečna godišnja stopa iskorišćenosti soba	50.6%	48.6%	47.3%
Prosečna neto postignuta.....	93.63	96.73	93.55
Dnevni prihod po slobodnoj sobi (u €)	47.41	47.05	44.25
Godišnji prihod hotela po slobodnoj sobi (u €)	Nd	Nd	24.111

Napomena: Nd-nije dostupno, Izvor: Horwath Consulting Zagreb, jun 2004

⁶³ Podaci o performansam hotela za 2004-2007. Ne postoje ali smo zbog ilustracije dali ove podatke

Dok je u hotelima visoke kategorije ostvarena iskorišćenost soba od 48,1%, prosečna neto dnevna cena sobe 127.22€, REVPAR 61.22€ i TREVPAR 31820€ u 2003, hoteli srednje kategorije ostvarili su nešto nižu iskorišćenost soba (46.7%), znatno nižu prosečnu neto dnevnu cenu (64.72€), REVPAR (30.22€) i TREVPAR (17621€) u 2003. U poslednje tri godine bila je osetna fluktuacija ukupne stope iskorišćenosti zbog nestabilne tražnje i rasta cena u pojedinim hotelima.

4 MICE PROIZVODI TURIZMA BEOGRADA

Poslovna putovanja i kongresi sve više dobijaju na značaju. Taj je segment izrazito lukrativan i odvija se uglavnom izvan glavne letnje turističke sezone, što predstavlja dovoljan razlog za intenzivno podsticanje njegovog razvoja. Usko povezan sa kongresnim, ali specifičan po svojoj dinamici i image-u koji stvara i razvija kulturni turizam. Podupiranje institucija u organizaciji međunarodnih kulturnih skupova i istraživačkih projekata uticalo bi na razvoj Beograda kao akademskog i kulturnog centra, koji će privlačiti sve više stranih stručnjaka, kulturologa, profesora i istraživača.

Nužan preduslov za razvoj kongresnog i kulturnog turizma je izgradnja kvalitetnih kongresnih centara.

Kongresna delatnost je za hotele jako važna i zanimljiva, jer popunjava kapacitete između glavnih sezona kad je u hotelu zauzetost problematična. Moderni kongresni centri su koncipirani da pored glavne dvorane koja ima mogućnost razdvajanja imaju više pomoćnih, manjih dvorana koje koriste u različite svrhe, kao samostalne male dvorane ili kao dopunska mesta glavnoj dvorani.

U poslovnom svetu vreme predstavlja novac, zato se i u konferencijskoj delatnosti trendovi kreću u tom smeru, što znači da u najskorije vreme dolazi u modu sistem audio-video konferencija. Ipak, ocenjuje se, da će standardni sistem organizacije konferencijskih događaja još uvek preovladavati zbog drugih interesa koje ne može u potpunosti nadomestiti nikakva tehnika (druženje, lični kontakti učesnika kongresa, timski rad itd.).

Najmoderniji konferencijski centri pored toga što imaju i potreban broj dvorana nude uz to i vrhunsku opremu i vrhunsku organizaciju, a u svom sastavu nude pored dobrih uslova mnoge druge sadržaje, koji su zanimljivi za takav tip gostiju.

Održavanje velikih kongresa takođe podrazumeva aktiviranje čitave destinacije.

Da bi se uspešno pozicionirali na tržištu potrebno je zadovoljiti bezbednosne razloge, a neophodno je i postojanje širok asortima ponude, kao i opreme za simultano prevođenje. Neophodni su, kongresni hoteli koji imaju sale za sastanke. Praktično gledano, kongresni turizam traži ponajpre zadovoljavanje osnovnih

standarda koji podrazumevaju kongresne sadržaje (dvorane, hotelski smeštaj, restorane), sigurnost i laku dostupnost. Tehnološkim napretkom, koji omogućuje video konferencije i internetom poboljšana je nivo komunikacije.

Današnji turisti iskusniji su i zahtevniji i sofisticiraniji nego što je to bio slučaj do pre desetak godina. Turističko tržište svojom dinamikom čini da se ponuda i potražnja međusobno u značajnoj meri uslovljavaju i skladno tome menjaju. S jedne strane, ponuda prati promene u preferencijama potražnje, s druge strane, potražnja, naviknutoj na ispunjavanje svojih želja i potreba, rastu očekivanja i sve teže ju je zadovoljiti. Mnoge destinacije unapređenjem turističke ponude podižu standarde i razna očekivanja turista.

Povoljni odnos *Value for Money* sve više se podrazumeva i više nije dovoljan za uspešan i dobar odmor. Turisti očekuju i *Experience for Money* odnosno *Emotion for Money*. U tom pravcu kreću sve destinacije koje nameravaju zadržati svoj tržišni udeo. U tom pravcu mora krenuti i Beograd ukoliko želi postati kvalitetna turistička destinacija i dugoročno profitirati od turizma.

Skraćenica MICE predstavlja:

M-meetings (sastanci)

I- incentive (podsticaj)

C-conference (kongresi, konvencije)

E-exhibition (izložbe)

MICE industrija je obimna i brzo se širi i veoma je povezana sa putovanjem u poslovne svrhe. MICE predstavlja događaje koji uključuju sastanke, konferencije, kongrese, izložbe, sajmove i podstiče putovanja. Svaki od ovih sektora MICE ima sasvim različite karakteristike iako industrija gleda na MICE kao na celinu, ova četiri sektora su sasvim različita. Npr. hotelski smeštaj može biti isti za kongresne događaje, putovanja ili posetu izložbama. Konferencije (kongresi) mogu biti organizovane u asocijaciji sa velikom izložbom. Sektori mogu koristiti iste objekte i mogu imati slične zahteve informacione tehnologije.

Sve više kongresni birovi koriste usluge organizatora sastanaka i izložbi, a takođe i davaoci usluga snabdevaju svaki od sektora. Uprkos različitoj prirodi svakog sektora postoje i izvesne sličnosti što dovodi do brisanja granica između njih.

Unutar MICE industrije, kongresni turizam je jedan od glavnih sektora i odnosi se na sve aktivnosti u vezi planiranja putovanja koja su u potpunosti ili delimično povezana sa kongresima i sastancima, bilo domaćih ili internacionalnih. On takođe ima dodatnu korist jer uključuje element slobodnog turizma, u formi u kojoj predstavnici produžavaju svoj boravak nakon zvaničnog događaja, u društvenim programima što zamagljuje razliku između poslovnog i slobodnog turizma i doprinosi pravcima kongresnog turizma.

Mada procene sektora variraju, u UK procenjuje se da kongresi doprinose prihodu poslovnog turizma sa 7,3 milijarde funti, dok u Australiji MICE sektor puža oko 7 milijardi američkih dolara godišnje. Zbog različitosti aktivnosti i prirode industrije njen obim i vrednost nije lako utvrditi. Međutim i UIA (Unija internacionalnih udruženja) i ICCA (Udruženje internacionalnih kongresa i konvencija) pružaju podatke o učešću održanih sastanaka po regionu, zemlji i gradu. Obe organizacije prikupljaju informacije o prirodi i karakteristikama konferencija.

Jedno od objašnjenja ograničene statistike o veličini i vrednosti kongresnog sektora jeste nedostatak prihvaćene i precizno definisane terminologije za industriju. Pitanje definicije je bilo razmatrano od strane Rogers-a i Ladkin-a. Međutim International Meeting Industry Glossary 1993. godine dala je definiciju koja uspešno može da koristi u razumevanju konferencijskog turizma. Konferencije su definisane na sledeći način:

To je događaj koji koristi bilo koja organizacija kako bi se sreli i razmenili pogledi, poruke, otvorene debate ili kako bi se dao publicitet nekoj oblasti. Iako nisu generalno vremenski ograničene konfrencije su obično kratke i usmerene na specifične ciljeve. Konferencije su obično na nižoj skali od kongresa.

Debata o definisanju će se verovatno nastaviti u budućnosti, sa novim idejama i promenom prirode posla rezultovaće drugačijim konceptima i definicijama.

MICE industrija je ujedno i kompleksna i fragmentarna jer uključuje veliki broj različitih elemenata. Pored potrošača koji će oblikovati budućnost industrije, kupci, dobavljači, agencije i posrednici su takođe veoma važni elementi. Kupci su potrošači MICE proizvoda i oni su ti koji, iz različitih razloga, žele da spoje kongres ili izložbu sa različitim uslugama, a sve sa ciljem da održe određeni

događaj. Snabdevači su u industriji onaj element koji pruža pravce, mesta i usluge kako bi se ispunile potrebe. Agencije i posrednici mogu pružiti ulogu kupca polovini klijenata ili mogu delovati kao posrednici za različite aktivnosti uključujući vođenje i organizovanje događaja. Tri elementa kupaca, snabdevača i posrednika zajedno čine celokupan proizvod i promene u bilo kojoj od ovih oblasti će uticati na prirodu MICE sektora u pogledu njihovog budućeg razvoja.

Nekoliko korisničkih osobina evidentno utiču na oblikovanje budućnosti industrije.

Oni su:

- zahtevi tržišta
- selekcija mesta, satisfakcija i organizacija konferencija
- informaciona tehnologija
- marketing i brending.

Rast industrije duguje se mnogim faktorima koji tesno utiču na potrebe za turizmom. Neki od faktora su:⁶⁴

1. rast trgovine i korporacija, sa globalnim stimulisanjem uspona u poslovnom preduzetništvu i stvaranje potreba za još više sastanaka i izložbi
2. porast potreba za transferom znanja, obuka i rad u multinacionalnim timovima
3. formiranje novih udruženja i asocijacija koje imaju stalne potrebe za organizovanjem ovakvih sastanaka
4. konstantna potreba za prodajom i lansiranjem proizvoda koji zahtevaju sastanak lice u lice
5. podsticanje putovanja koja se nude kao nagrada zaposlenima u korporativnom okruženju.

Kupci navedenih proizvoda često imaju različite potrebe i kao takve one stvaraju različite snabdevače u smislu lokacije, tipova događaja, davaoca usluga i organizatora. Različite vrste potreba stvaraju različitost i diversifikovanost u ponudi i stvaraju se novi proizvodi, kao i egzotične i destinacije na duge staze. Današnji

⁶⁴ George G. Fenich, *Meetings, expositions, events & conventions an introduction to the Industry*, second edition, str. 107

trend je korišćenje različitih mesta za ovakve događaje. Iako su centar grada i aerodromski hoteli i dalje favoriti za korporativne kupce, postoji veliko interesovanje za „neobičajena mesta“. To su sportski događaji, muzeji i turističke atrakcije, istorijske kuće itd, koji su dizajnirani da pruže različite tipove korporativnog iskustva. Odgovor na promene ukusa kupaca i nove potrebe nastaviće da utiču na snabdevanje MICE sektora. Budućnost će se sastojati od još veće diversifikacije mesta odvijanja ovakvih događaja.

Širok izbor u snabdevanju neophodnim sredstvima, razumevanje načina izbora mesta od strane korisnika, njihovo zadovoljstvo iskustvom i odgovornost za organizovanje kongresa i sastanaka pružaju uvid u trendove budućih potreba. Postoji čitav spektar istraživanja koja ukazuju na način izbora mesta i svaka studija pruža slične zaključke.

Loš kvalitet usluge zajedno sa neadekvatnim standardom su najveći razlog nezadovoljstva organizovanim događajem. Novim korisnicima je najbitnije pružiti pravo okruženje, odgovarajuće objekte i kvalitetne usluge. Budući događaji moraće da zadovolje više zahteve i očekivanja korisnika.

Organizovanje konferencija spada u domen različitih ljudi u zavisnosti od veličine i prirode događaja i kupca. Za veće događaje najčešće se angažuju organizatori čija je ovo specijalnost. Oni su zaduženi za širok spektar usluga planiranja i vođenja aktivnosti vezanih za dati događaj. Za manje konferencije i za redovne korporativne sastanke, organizacija najčešće pada na menadžere u kompaniji ili na sekretare. Ovo variranje odgovornosti osoba određenih za organizaciju izaziva probleme industriji, jer nije lako dodeliti odgovornost za marketing i promociju svakoj osobi. Osobe odgovorne za organizaciju kongresa su ključna tačka za davanje ovih usluga i one često imaju uticaj u procesu izbora mesta događaja. S obzirom na diversifikovanost proizvoda i broja ovakvih događaja uloga osoba koje su zadužene za njihovu organizaciju u budućnosti će rasti.

Prema Američkom udruženju za hotele i smeštaj (American Hotel and Lodging Association) najveći procenat putnika (29 %) su putnici u poslovnom tranzitu (transient business travelers). Poslovni ljudi u tranzitu su pojedinci koji putuju sami, bez dodira sa bilo kojom grupom ili kongresom. Međutim 25 % smeštaja

odlazi na putnike koji putuju poslom da bi prisustvovali kongresu, konvenciji ili drugom vidu grupnog sastanka.

Putnici koji putuju poslom mogu biti okarakterisani prema različitim profilima. Segment tržišta koji pripada kongresnom putovanju nudi veliki broj destinacija. Segment korporativnog tržišta koji se sastoji od kompanija orjentisanih na profit mora imati više novca od kompanija koje nisu profitno orjentisane ili drugih poslovnih segmenata. Segment korporativnog tržišta pokušava da plaćajući više takse obezbede kvalitetne usluge i objekte.

Poslovno udruženje bi trebalo da vodi računa o troškovima više nego korporativni segment. Udruženje tržišnih segmenata sastoji se od udruženih pojedinaca ili kompanija okupljenih oko zajedničkih namera i ciljeva. Članovi ovog udruženja često plaćaju jedni drugima za usluge, što može da intenzivira troškovnu orjentisanost putnika. Ovaj segment može imati veliki broj pratilaca i može zahtevati velike kongresne i izložbene objekte. Ovo udruženje može biti na lokalnom, državnom, regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou.

Nova tehnologija, dostupnost tehnoloških usluga i rast sposobnosti korisnika u upotrebi ove tehnologije mogu doprineti redukovanju kongresa. Međutim, sastanci lice u lice su troškono neefikasni u poređenju sa komunikacijom putem primene tehnoloških sredstava. Umesto da škodi rastu kongresnog turizma, razvoj informacione tehnologije i volja korisnika za njenom upotrebom ima pozitivan efekat na industriju jer informaciona tehnologija ohrabruje komunikaciju ljudi između kojih postoji velika prostorna distanca.

Jedan od faktora koji je imao veliki uticaj je razvoj Intreneta. Informacije neophodne industriji dobijaju se putem informacione tehnologije, posebno u pogledu izbora mesta, kao i za kongresni menadžment sistem. Selekcija mesta i destinacija održavanja kongresa je poboljšana velikim spektrom informacija koje su dostupne online što igra veliku ulogu u donošenju odluke. Menadžment sistem, informacije i programi, formulari i papirologija, potreba konfirmacije, hotelska rezervacija i plaćanje mogu biti izvršeni i kompletirani preko Intreneta. Tim se smanjuje administracija, kao i finansijski troškovi i skraćuje vreme obavljanja ovih operacija. Tehnologija u operacijama obuhvata softver koji omogućava planiranje

sastanaka, obuhvata sve aspekte marketinga, online rezervacija i registracija, menadžment sistem, kao i štampanje konferencijskog materijala. Tehnologija za klijenta obuhvata audio-vizuelnu opremu tele i video konferencijsku vezu. Putem informacione tehnologije dotupan je čitav niz podataka, od detalja o hotelu do elektronskih mapa koje mogu biti produkovane preko Interneta. Tokom događaja učesnici mogu koristiti e-mail i fax. Konačno, moguće je koristiti informacionu tehnologiju po završetku događaja, tako što će biti omogućena procena svega vezanog za događaj počevši od hrane, pića pa sve do tehnologije koja je korišćena tokom kongresa.

Ove tehnološke prednosti imaće dve posebne implikacije za industriju u budućnosti. Prva je u vezi osoblja zaposlenog u sektoru kongresnog turizma, od koga će biti zahtevano da poseduju odgovarajuće veštine, s ciljem pružanja efektivne usluge klijentima. Druga je vezana za konkurentsku prednost. Ako ovakvi događaji žele da budu konkurentni i da privuku klijente, moraju da pruže poslednje informaciono tehnološke usluge. Takođe ova vrsta događaja mora da odgovori potrebama kupaca za modernom tehnologijom.

Sa povećanjem sofisticiranosti marketinških strategija koje koriste sve elemente turističke industrije kako bi privukli korisnike, branding i marketing su korišćeni od strane dobavljača kako bi privukli porudžbine. U slučaju brandinga, važnost pravaca marketinških organizacija istaknuta je od strane Rogers-a. Efektivna branding sredstva pozitivno utiču na korisnike na način što ih ohrabruju da izaberu brend koji oni prepoznaju i identifikuju se sa njim. Efektivni pravci brandinga su vitalni za privlačenje i održivi razvoj kongresnog turizma.

Kao i većina poslova, MICE industrija nije statična. Promene u tražnji za pojedinim elementima neizbežno prate i promene u ponudi. Kako se ponuda menja u cilju susreta sa opaženim ili novim zahtevima, kupci su ti koji stavljaju u prvi plan promene u industriji. Za MICE industriju u proteklm godinama desili su se sledeći događaji⁶⁵:

- porast tražnje za kongresima

⁶⁵ George G. Fenich, *Meetings, expositions, events & conventions an introduction to the Industry*, second edition, str. 37

- promene u poslovnoj sredini
- porast konkurencije
- kvalitet usluga
- sigurnost i obezbeđenje
- onesposobljene putničkih potreba.

Ovo su nosioci budućih trendova.

Kongresni turizam posluje unutar istog ekonomskog i političkog okruženja kao i ostali sektori poslovnog turizma. Uprkos skorašnjih ekonomskih teškoća uslovi za razvoj kongresnog turizma su optimistični. Prema istraživanju Vebera i Ladkina kompanije i asocijacije predviđaju da će u narednih pet godina održati najmanje isto, ali verovatno i više, kongresa. Uprkos prednosti informacione tehnologije još uvek postoji velika potreba za sastancima licem u lice. Prema Alfordu uprkos razvoju video-konferencija, sastanci lice u lice će i dalje biti popularni dok su kongresi aktivni. Kongresi su često locirani u gradovima koji su predmet turističkih interesovanja i koji nude dobre prilike za društvene aktivnosti.

Promene u poslovnom okruženju takođe imaju uticaj na MICE industriju. Iako je potreba za sastancima uočena zaposleni radnici danas se susreću sa nedostatkom vremena i ispunjenjem radne norme. Kao posledica toga održavaju se kratki sastanci i često sa malim brojem delegata. Želja za održavanjem sastanaka mora biti sagledana u ravnoteži sa ekonomskom realnošću. Međutim, razvoj internacionalnih poslova i svetskih tržišta osiguravaju da se potreba za održavanjem sastanaka nastavlja. Podsticajna putovanja se često koriste kao nagrada za naporan rad.

Konkurencija između organizatora poslovnih događaja je u porastu. Porast broja poslovnih događaja, poboljšanje postojećih objekata, više konkurentskih cena za nove destinacije i veća očekivanja od strane korisnika stimulišu konkurenciju u ponudi u okviru kongresnog turizma. Pristupačne cene i visok kvalitet usluga mnogih azijskih destinacija odvlače poslove pojedinim destinacijama u Evropi. Zato ukoliko događaji ove vrste žele da ostanu u poslu moraju uvek biti korak ispred zahteva korisnika.

Kvalitet usluga je jedna od važnih komponenti MICE proizvoda, jer je loš kvalitet usluga jedan od glavnih razloga nezadovoljstva pri organizovanju kongresnih

dešavanja. Sa porastom zahteva korisnika, događaji i mesta dešavanja moraju osigurati visok kvalitet usluga u svim aspektima, od prepoznavanja zateva klijenata pa sve do pružanja hrane i pića na ovakvim dešavanjima. Loš kvalitet nije prihvatljiv za kupce. Ovakvi događaji moraće da osiguraju visok kvalitet usluga ukoliko žele da i dalje ostanu konkurentni. Takođe visok kvalitet i luksuzni proizvodi su najčešće korišćeni pri nagradnim putovanjima.

Pri organizovanju ovakvih događaja, kao i pri izboru mesta održavanja prvi na listi prioriteta je zahtev za sigurnošću i bezbednošću. Događaji kao što su 11. septembar 2001.godine, odnosno teroristički napadi na SAD, povećali su potrebu za bezbednošću i postali su briga mnogih vidova transporta i mesta održavanja sastanaka. Zgrade gde se održavaju ovakvi događaji moraju ispunjavati zdravstvene i sigurnosne ciljeve, dok mesta održavanja moraju da se izbore sa svim negativnim stvarima izazvanim brigom za bezbednošću. Sledeći faktor je finansijska sigurnost i ograničenja Interneta. Postoji briga za sigurnost kreditnih kartica, gubitak e-mail adresa, netačnost poslovne baze podataka, gubitak poslovnih podataka koji se duguje manama sistema. Ovo su razlozi o kojima kongresni turizam mora da vodi računa kako bi osigurao okruženje za održavanje kongresa i izložbi.

Skorašnji trend koji će imati uticaj na MICE sektor vezuje se za Akt onemogućavanja diskriminacije – DDA (Disability Discrimination Act) koji je stupio na snagu u oktobru 2004.godine u UK. Ovaj akt daje pun pristup zgradama, prevozu, kulturnim, komercijalnim i društvenim aktivnostima ljudima koji zahtevaju specijalne potrebe. Ovo će omogućiti da postojeći, kao i novi objekti budu dizajnirani tako da pristup njima bude omogućen i osobama sa specijalnim potrebama. Ovo uključuje pristup ljudima sa oštećenjem vida i sluha, invalidima i ljudima sa poremećajima u učenju. Ovi događaji moraće imati prilagođen fizički prostor i sredstva za komunikaciju, tako da budu pristupačni i za one delegate koji zahtevaju specijalne potrebe.

MICE industrija u budućnosti će biti slična po strukturi sa industrijom koju imamo danas, sa malim promenama u tražnji. Za manja okupljanja koriste se neuobičajena mesta kako bi se korisnici sreli sa novim iskustvima, iako lokacije tipa aerodromi i

hoteli osiguravaju uspeh sastanaka. Kompanije takođe koriste i sobe za sastanke u okviru njihovih zgrada i tim omogućavaju uštedu u vremenu i troškovima putovanja. Poboljšanje kvaliteta usluga na svim sastancima u buduće biće trend, kao i zadovoljenje kupaca i pružanje paketa izrađenih po meri koji odgovaraju specifičnim zahtevima klijenata. Tržište podsticajnih putovanja za kupce, koji tragaju za novim iskustvima, postaće ključna oblast koja će određivati trendove u budućnosti. Pokretači promena u budućnosti MICE industrije biće usluge, objekti, dizajniranje mesta sastanaka, razvoj informacione tehnologije i konkurentskih prednosti.

MICE industrija je kompleksna i dinamična i njena budućnost neizbežno je vezana za globalne trendove u poslovnom turizmu. Budućnost industrije biće pod uticajem promena u tražnji, satisfakcije proizvodima, očekivanjima u vezi sastanaka i kvaliteta usluga, zahteva informacione tehnologije i želje za učestvovanjem u sastancima lice u lice. Trenutno budućnost MICE industrije izgleda pozitivno, sa pojavom trendova koji rezultuju većom mogućnošću izbora, boljem kvalitetu usluga, kao i satisfakcijom proizvodima i tržištima. Procenjuje se da će industrija u budućnosti nastaviti da sazreva i da se razvija, donoseći korist svima koji su vezani za ovaj važan deo poslovnog turističkog sektora.

MICE proizvodi uključuju sve turističke proizvode koje traže poslovne grupe: konvencije, konferencije, seminari, izložbe, prodajni sajmovi i podsticajna putovanja. Prema podacima Svetske turističke organizacije (WTO) u 2000. godine Evropljani su ostvarili 343,6 miliona putovanja van granica svoje zemlje (emitivnih / inicijativnih putovanja), sa najmanje jednim ostvarenim noćenjem, od čega su 62,2 miliona poslovnih putovanja (18% od ukupnog broja emitivnih putovanja), uključujući 20,1 miliona putovanja zbog MICE proizvoda (6% od ukupnog broja emitivnih putovanja i 32% od ukupnog broja poslovnih emitivnih putovanja). Nemci su ostvarili oko 2,43 miliona MICE emitivnih putovanja, a za njima slede Francuzi (1,78 miliona), Šveđani (1,69), Španci (1,07) i Italijani (1,04 miliona).

Na osnovu najnovijih podataka WTO u poslednje 4 godine MICE emitivna putovanja su u porastu, čija prosečna godišnja stopa rasta iznosi 10,5%, sto je brže nego ukupna emitivna putovanja sa prosečnom stopom rasta od 6,75%.

Na tržištu konvencija, konferencija i seminara, Nemačka je vodeća emitivna zemlja, koja ostvaruje oko 1,67 miliona emitivnih putovanja, a za njom slede Švajcarska (0,88 miliona) i Francuska (0,74 miliona). Na tržištu izložbi i prodajnih sajmova, Francuska je vodeća emitivna zemlja, koja ostvaruje oko 1 milion emitivnih putovanja, za njom slede Švajcarska (0,77 miliona) i Belgija (0,60 miliona). Na tržištu podsticajnih putovanja, Nemačka je vodeća zemlja, koja ostvaruje oko 440 hiljada emitivnih putovanja, za njom slede Italija sa oko 330 emitivnih putovanja.

4.1 Pozicioniranje Beograda kao kongresnog centra

Sa aspekta ulaska i pozicioniranja na tržištu razlikuje se čitav set strategija. Važno je spomenuti nekoliko: liderstvo, rani ulazak na tržište i kasni ulazak na tržište.

Liderska strategija ili strategija vodeće pozicije na tržištu podrazumeva veliku internu snagu preduzeća i adekvatno korišćenje elemenata marketing miksa (4P). Ova strategija ima velike prednosti, ali nosi sa sobom i veliki rizik. Biti lider u elementima marketing miksa, kao što su: novi proizvod, nova cena i dr., zahteva da kompanija ima vrlo veliku snagu na tržištu reflektovanu kroz dugoročno tržišno učešće priznato od strane konkurenata i kupaca.

Za pozicioniranje je veoma bitno: prvo, preduzeće mora naći način za proširivanje ukupne tražnje za njegovim proizvodima, što je i jedan od strateških ciljeva; drugo, mora zaštititi svoje tržišno učešće određenim ofanzivnim i defanzivnim sredstvima i akcijama i, treće, mora povećati svoje tržišno učešće u uslovima kada njegova osvojenost ostaje nepromenjena. Uopšteno govoreći, na leadersku poziciju mogu pretendovati samo ona preduzeća koja imaju vrlo efikasan menadžment.

Strategija ranog ulaska na tržište podrazumeva da se preduzeće ne odlučuje za liderstvo, ali ni za dugo čekanje za ulazak na tržište. Rizik je nešto manji za preduzeće koje prvo ulazi, ali i dalje ostaje vrlo visok. Ova strategija primenjuje se sa ciljem da se pobedi.

Kasni ulazak na tržište proizilazi iz imitacije određenog proizvoda ili usluge i podrazumeva stalno praćenje jake i velike konkurencije. Modifikacija ili imitacija već postojećeg omogućava određenu tražnju i uglavnom se strategija zasniva na laganom i stalnom životu u senci lidera na tržištu.

Kongresna delatnost je jako važna i zanimljiva zbog toga, jer popunjava kapacitete između glavnih sezona kad je u hotelima zauzetost problematična. Moderni kongresni centri po svetu su zasnovani obično tako, da pored glavne dvorane, koja ima mogućnost razdvajanja, imaju više pomoćnih, manjih dvorana koje koriste u različite svrhe, kao samostalne male dvorane ili kao dopuna glavnoj dvorani.

U poslovnom svetu vreme predstavlja novac, zato se i u konferencijskim delatnostima trendovi kreću u tom smeru, što znači da u najnovije vreme dolazi u modu sistem audio-video konferencija. Ipak, ocenjuje se, da će standardni sistem organizacija konferencijskog događaja još uvek prevladivati zbog drugih interesa, koje ne može u potpunosti nadomestiti nikakva tehnika (druženje, lični kontakti učesnika seminara, timski rad, itd.).

Najmoderniji konferencijski centri pored toga što imaju potreban broj dvorana nude uz to i vrhunsku opremu i vrhunsku organizaciju, a u svom sastavu nude pored dobrih uslova i druge sadržaje, koji su zanimljivi za takav tip gostiju.

Naša zemlja ima dobre uslove za razvoj kongresnog turizma, ali bi bilo dobro da imamo još neki kongresni centar i nove hotele u međunarodnim lancima. Naravno treba naglasiti da je politička situacija u našoj zemlji doprinela velikom zaostatku naše zemlje u odnosu na druge kongresne centre u svetu, mada smo ranije bili visoko kotirani kao kongresni centar.

Kao rezultat usaglašene inicijative privatnog i javnog sektora u Ministarstvu je formiran Kongresni biro Srbije. Zadatak ovog biroa je da organizuje, koordinira i razvija zajedničke aktivnosti javnog sektora i turističke i ostale privrede, koja raspolaže mogućnostima za unapređenje razvoja kongresnog turizma u Srbiji. U dosadašnjem radu na izradi ovog projekta, sakupljeni su podaci o stanju, pružaocima kvalitetnih kongresnih usluga, a pripremljena je i internet prezentacija i katalog o kongresnom turizmu. Treba istaći da se ovaj projekat urađen u saradnji sa USAID. Angažovan je g.Gary Grimmer, konsultant za kongresne delatnosti sa iskustvom u radu najuspešnijih svetskih kongresnih biroa, koji je predstavio studiju "Ciljevi i zadaci, organizaciona struktura i funkcionisanje Kongresnog biroa Srbije".

Dalja realizacija projekta odvijala se u nekoliko faza. Prva, definisanje organizacionog oblika u skladu sa postojećim zakonodavstvom, zatim potrebna usaglašavanja, i treće utvrđivanjem finansijske strukture (budžet republike, gradova, lokalne zajednice kao i sredstva ostalih učesnika).

4.1.1 Kongresna ponuda Beograda

Posle decenije izolacije, Beograd je ponovo otvoren za posetioce širom sveta. Mnogi ljudi sa Zapada, međutim, i ne znaju da je Beli grad u sedamdesetim i osamdesetim godinama bio centar u kome su se organizovale brojne manifestacije, koncerti, sajmovi i svetski kongresi. Podsećamo samo na najveće: Konferencija o evropskoj bezbednosti i saradnji, Ministarska konferencija za nauku i tehnologiju Evrope i Severne Amerike, Godišnja skupština svetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda, Međunarodni kongres pravnika, itd.

Zanimljiv je podatak da je u Sava centru za manje od dvadeset godina održano preko 2.000 međunarodnih skupova. Devedesete godine su, međutim, bile preteške za Beograd i čitavu zemlju. Malo ko nam je dolazio u goste i bilo je gotovo nemoguće ući u svetsku konkurenciju. Turistička organizacija Beograda je međutim, i u tim teškim vremenima pokrenula obiman projekat osnivanja Kongresnog biroa Beograda okupivši sve relevantne institucije i pojedince.

Kongresni turizam se poslednjih godina naziva još i kongresnom industrijom jer donosi ogroman novac u ovom segmentu turističke delatnosti. U Americi skoro svaki grad ima kongresni biro koji objedinjuje sve one koji pružaju usluge u obavljanju ove delatnosti i promovišu određene destinacije, dok u Evropi, uglavnom, funkcionišu u sklopu turističkih organizacija.

Beograd je do devedesetih godina imao zapaženo mesto na listi kongresnih destinacija, Sava cetar je bio peti na listi centara u svetu po broju održanih skupova. Vremena su se međutim promenila i izgubili smo dosadašnju uspešnu reputaciju kada je održavanje kongresa u pitanju.

U pitanju je vrlo isplativa delatnost, to potvrđuje i Bečki Kongresni biro koji postoji preko trideset godina. Samo je tokom prošle godine u ovom gradu održano 296 međunarodnih skupova. Najuspešniji je, svakako, bio evropski Kongres kardiologa

na kome je učestvovalo 26.000 učesnika. Svaki kongresni gost je ostavio neto profit od 320 evra.

Kongresni biro ne može da se izgradi preko noći i čine ga brojni subjekti koji su vezani za promociju destinacije koja se kandiduje za dobijanje kongresa. Uključeni su restorani, hoteli, sajam, kongresni centri, taksi službe, izložbeni paviljoni, turistički vodiči. Svi se trude da promovišu svoju zemlju kao idealnu destinaciju za održavanje kongresa.

U našoj zemlji se profesionalnom kongresnom organizacijom bavi nekoliko agencija, među njima je i Cepter Pasport koji su, od 1996. godine, članovi Međunarodne kongresne asocijacije.

Tokom 2003. godine u organizaciji Cepter Pasporta održano je ukupno 10 kongresa, od čega je 6 međunarodnih skupova i 4 domaća, uz međunarodno učešće. Posebno se ističe Dunavski simpozijum neurologa u saradnji sa Medicinskim fakultetom, na kome je učestvovalo oko 400 učesnika i oko 100 stranaca iz SAD-a, Britanije, Švedske, Austrije, Grčke, Italije.

Imamo dobre uslove za organizaciju kongresnog turizma, ali bi bilo dobro da posedujemo još neki kongresni centar kao i nove hotele u međunarodnim lancima. Kongresnim gostima u Beogradu nudi se razgledanje grada sa reka, posete koloniji naivnih slikara u Kovačici, obilazak Oplenca i Topole, Fruškogorskih manastira.

Za održavanje domaćih kongresa, pored Beograda, promovišu se i Palić, Kopaonik, Zlatibor, Herceg Novi i Vrnjačka Banja.

Proizvod poslovnog turizma i MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) se odnosi na putovanja čiji su glavni motiv poslovni sastanci, motivaciona incentive/podsticajna putovanja, konferencije, poslovni sajmovi i izložbe. Najveći broj poslovnih putovanja traje do tri dana, a u retkim slučajevima i do 7 dana. Glavni motivi poslovnih putovanja uključuju prodajne aktivnosti, obrazovanje, korporativne sastanke, prezentacije/lansiranje novih proizvoda i usluga, i sl. Najvažnija ponuda poslovnih događaja su konferencijski centri i hoteli u atraktivnim gradovima i turističkim destinacijama.

Potencijal proizvoda: Broj poslovnih i MICE gostiju neprestano raste u skladu sa globalizacijom i uključivanjem novih tržišta u interesnu sferu velikih svetskih

korporacija. Proširenje EU, sa svoje strane, donosi ponudu novih destinacija. Ovi i drugi trendovi na MICE tržištu čine ga stabilnim tržištem sa visokim prihodom po klijentu. Dalje, proces pridruživanja EU, te interes za razvoj srpskog tržišta naznačavaju potencijal razvoja ovog proizvoda u Srbiji.

Ciljevi: Poslovni turizam i MICE potrebno je bazirati u najvećim gradovima svakog, prethodno definisanog klastera, iako se može reći da proizvod trenutno ima najveći razvojni potencijal u Beogradu, a potom u Novom Sadu i Nišu. Ostale značajne destinacije za ovaj proizvod su Zlatibor, Kopaonik, Palić, Vrnjačka i Soko Banja.

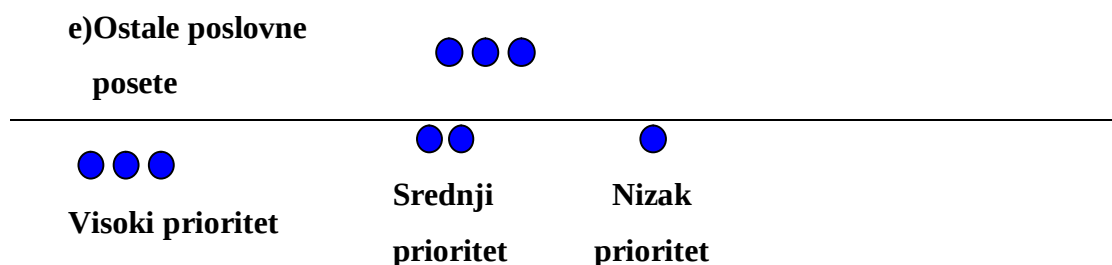
Aktivnosti: Poslovni turizam i MICE uključuju aktivnosti poslovnih sastanaka, motivaciona putovanja (incentives), konferencije, sajmove i izložbe, a koje se vežu za interesantne turističke boravke u periodu pre ili posle primarnog događaja.

Tržišta: Za većinu destinacija na srednji rok proizvod poslovnog i MICE turizma treba prvenstveno promovisati na domaćem i donekle na regionalnom tržištu.

Beograd i Novi Sad već sada imaju potencijal za globalnu promociju ovog proizvoda. Za Beograd su posebno važna tržišta Velike Britanije, Italije, Nemačke, SAD, Francuske, Austrije, Mađarske, Bugarske i Rumunije čije poslovne aktivnosti na području Srbije upućuju na potencijal poslovnog turizma i MICE aktivnosti.

Prioritizacija po segmentu proizvoda u turističkim klasterima Beograda

Poslovni MICE	turizam	+	Beograd
a) Korporativni sastanci			● ●
b) Incentive/podsticaji			●
c) Konferencije			● ● ●
d) Poslovni sajmovi i izložbe			● ● ●



Izvor: Urađeno od strane autora po metodologiji datoj u Strategiji razvoja turizma Srbije

Slično kao i proizvod kratkih odmora, poslovni turizam ima jednaku početnu platformu za profesionalno komercijalizovanje. Pre svega, potrebno je oformiti Kongresni biro Srbije, koji će za zadatak imati profesionalno upravljanje, aktivan nastup na MICE tržištu i komercijalizaciju ovog proizvoda. Glavna "roba" koja može da se plasira na kratki rok (1godina) jeste grad Beograd, te na srednji rok (3 - 5 godina) Novi Sad i Niš. Pre svega se ovde misli na međunarodne skupove. Nacionalni i lokalni poslovni skupovi se ionako održavaju po drugim centrima koji imaju dovoljnu infrastrukturu za ovaj nivo potrebe, te se na dugi rok i postepenom izgradnjom potrebne infrastrukture mogu kvalifikovati i za međunarodne skupove.

Za potrebe kongresa, skupova i sajмова Beograd ima već postojeću infrastrukturu u vidu hotela (4* i 5*), a koju treba brzo obnoviti, kongresni centar, Sajam koji imaju potrebu samo za dekorativnim uređenjem i modernizovanjem da bi se moglo pristupiti MICE tržištu kvalitetnim proizvodom kao i dobrim komercijalizovanjem. Novi Sad i Niš, iako imaju neke od elemenata ponude za ovaj proizvod treba da strukturisano dorade određene infrastrukturne potrebe (Novi Sad - rehabilitovanje nekoliko hotela na nivo 4 *, dodavanje velike kongresne sale na Sajmu, te Niš izgradnjom kongresnog centra i obnovom hotela) da bi na srednji rok mogli na jednakom nivou da konkurišu na internacionalnom tržištu. Ovde je važno da se u ovom delu proizvoda promovišu posebni paketi produžetaka poslovnih putovanja sa posebno ciljanim programima upoznavanja ostalih turističkih proizvoda Srbije.

Podsticajna (incentive) putovanja će moći da preuzmu i ostala mesta i opštine u Srbiji sa naglaskom na široki spektar ponuđenih aktivnosti, gastronomije, ali i

dovoljnim smeštajnim kapacitetima bez obzira da li se radi o urbanom ili ruralnom okruženju.⁶⁶

Pregled 2 Poslovni turizam

Poslovni turizam + MICE		
Fokus proizvoda		
✓ Beograd ✓ Kreiranje kongresnog biroa ✓ Obnova Sava centra ✓ Produžeci poslovnih putovanja		
Ciljna tržišta		
Primarna Nemacka Velika Britanija Italija Spanija Francuska	Sekundarna Strani rezidenti u Srbiji Austrija Slovenija Mađarska Hrvatska	Tercijarna Češka Republika Slovačka Srbija I Crna Gora Makedonija Bugarska
Tržišni segmenti		
✓ Korporativni poslovni gosti ✓ Individualni poslovni gosti ✓ Vladodržavne agencije regionalne I globalne agencije ✓ Avio posade		
Komunikacija prema tržištu		
Print Publicitet/oglašavanje Publikacije Promovisioni paket Internet stranice kongresnog biroa Katalog proizvoda	Print Specijalizovani turistički sajmovi Press putovanja I izleti upoznavanja Foto i video materijali Baza podataka Unapređenje prodaje	
Kanali distribucije		
Tradicionalni Meeting planeri Specijalizovane agencije Hotelski lanci Avio kompanije Kongresni biro	Mixed kanali Korporativni marketing	Elektronski Sajt kongresnog biroa Agencijski portali Sajtovi gradova i preduzeća E-mail

Izvor: Strategija razvoja turizma republike Srbije Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.24

Za potrebe kongresa, skupova i sajmova Beograd ima već postojeće kapacitete, a to su hoteli sa 4 i 5 zvezdica, a koje je neophodno brzo obnoviti. Što se tiče Sajma tu je potrebno samo dekorativno uređenje i modernizovanje kako bi se moglo pristupiti MICE tržištu kvalitetnim proizvodom kao i dobrim komercijalizovanjem. Ovde je neophodno da se promovišu posebni paketi produžetaka poslovnih putovanja sa posebnim ciljnim programima upoznavanja ostalih turističkih proizvoda Beograda.

Turizam posebnih interesovanja i manifestacioni turizam

⁶⁶ Strategija razvoja turizma republike Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.23

Beograd ima bezbroj događaja raznih vidova (kultura, umetnost, zabava, sportska takmičenja i sl.) koji se održavaju u raznim mestima širom zemlje. Oni su prilika da turizam Beograda upotpuni periode niske tražnje za ostalim proizvodima tako što će se kreirati i profesionalno voditi događaji od međunarodnog karaktera i to na relativno brz i jeftin način. Nekoliko tih događaja ima takav karakter i oni su spremni za internacionalnu promociju i komercijalizaciju uz preduslov profesionalizacije.

Pregled 3 Turizam posebnih interesovanja

Turizam posebnih interesovanja i manifestacioni turizam		
Fokus proizvoda		
✓ Marketinška profesionalizacija upravljanja glavnim festivalima (Guča, Exit, Fest) ✓ Profesionalno kreiranje pakovanja i komercijalizacija ostalih festivala i događaja ✓ Povezivanje sa drugim turističkim proizvodima Srbije		
Ciljna tržišta		
Primarna Srbija, Crna Gora Strani rezidenti u Srbiji Slovenija BiH	Sekundarna Mađarska Rumunija Bugarska Makedonija	Tercijarna Nemacka Velika Britanija Austrija Francuska
Tržišni segmenti		
✓ Individualni gosti ✓ Grupe ✓ Parovi bez dece ✓ Parovi sa odraslom decom (tzv. "empty nesters")		
Komunikacija prema tržištu		
Pull Publicitet/oglašavanje Publikacije Promocioni paket Internet stranice Brošure i vodič događaja	Push Specijalizovani turistički sajmovi Press putovanja i izleti upoznavanja Foto i video materijali Baza podataka Unapredjenje prodaje	
Kanali distribucije		
Tradicionalni Tur operatori Specijalizovane agencije Evropske asocijacije Organizacioni odbori Medijska partnerstva	Međukanali Direktni marketing Telemarketing	Elektronski IFEA sajt Agencijski portali Sajtovi događaja E-mail

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu metodologije date u Strategija razvoja turizma Republike Srbije

Pregled 4 Konkurentski nedostaci proizvoda

Konkurentski nedostaci proizvoda		
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Turističke kompanije i rivalitet		
Oko 80% smeštajnih kapaciteta nezadovoljava standarde kvaliteta, što je preduslov za razvoj proizvoda poslovnog i MICE turizma na međunarodnom nivou	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Nedostatak strateških smernica i investicija za poboljšanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta za specifične proizvode, poput poslovnog i MICE turizma	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Smeštajni kapaciteti delimično dodatne usluge za proizvod poslovnog i MICE turizma kao što su: poslovni centri, internet veze, i sl.	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Visok
Nedostatak kooperacije i nivoa saradnje između hotelskog sektora i turoperatora i putničkih agencija i uopšte nedostatak menadžmenta turističke destinacije	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Turistička tražnja bazirana na domaćem tržištu	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Visok
Nizak nivo sofisticiranosti klijenata	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Visok

Izvor: Prilagođeno od strane autora po metodologiji Horwath Consulting Zagreb

Pregled 5 Identifikovani nedostaci

Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Uslovi tražnje		
Nedostatak imidža i pozicioniranja u svrhu razvoja proizvoda poslovnog turizma i MICE aktivnosti za domaću i međunarodnu tražnju	UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema	Vrlo visok
Nedostatak specifičnih informacija vezanih za aktivnosti proizvoda poslovnog i MICE turizma	UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema	Visok
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Sektor podrške		
Restorani nisu specijalizovani i uglavnom su sa jednakom ponudom niskog, srednje-niskog ili srednjeg kvaliteta	SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Srednji
Nedovoljan broj specijalizovanih PCO (Professional Congress Organisers) i DMC (Destination Management Companies), kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za poslovni turizam i MICE sa fokusom na domaća i strana tržišta	SP.1 Destinacijski menadžment i implementacija SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti,	Visok

	putničke agencije, itd.)	
Nedovoljna organizacija kao i promocija postojećih događaja na internacionalnom tržištu (npr. beogradski i novosadski sajam)	SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Visok
Nedostatak specifičnih paketa za promociju proizvoda poslovnog turizma i MICE	SP.1 Destinacijski menadžment i implementacija	Vrlo visok
Nedostatak dopunskih aktivnosti i usluga za poslovni turizam i MICE	SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Vrlo visok
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Faktori proizvodnje		
Dostupnost drumskim putem je loša i drumovi nisu održavani	FP.1 Dostupnost i pristup	Visok
Nizak nivo kvaliteta javnog transporta (autobus, voz, tramvaj, taxi)	FP.1 Dostupnost i pristup	Vrlo visok

Napomena: TKR = turističke kompanije i rivalitet, UT = uslovi tražnje, SP = sektor podrške, FP = faktori proizvodnje, pri čemu brojčane oznake uz skraćenice predstavljaju redosled programa kako su isti navedeni u akcionom planu konkurentnosti

Izvor: Prilagođeno od strane autora po metodologiji Horwath Consulting Zagreb

4.1.2 Gradski odmori i ture

Prema podacima WTO, od ukupnog broja emitivnih putovanja u svetu, jednu trećinu čine putovanja radi odmora. Nemačka, Francuska, Italija i Ujedinjeno Kraljevstvo su glavni generatori tražnje za odmorima u Evropi.

Britanci i Nemci imaju donekle slična interesovanja za odmorišna putovanja u druge zemlje, s obzirom da uglavnom traže plaže i sunčane predele za mesto svojih odmora (kupališni turizam). Nemci uglavnom putuju zbog kupališnog turizma (32%), gradskih odmora (16%) i tura (13%). Britanci takodje favorizuju kupališni turizam (46%), za kojim slede ture (15%) i gradski odmori (12%).

S druge strane, Italijani i Francuzi imaju više interesovanja za ture. Na primer, Italijani ostvaruju najveću tražnju za turama (41%), zatim kupališnim turizmom (25%) i gradskim odmorom (11%). Francuzi takodje putuju najviše zbog tura (32%), potom kupališnog turizma (26%) i gradskih odmora (5%).

Japan predstavlja tržište sa najvećom tražnjom za gradskim odmorima (51% od ukupnog broja emitivnih putovanja). Japanci takođe putuju zbog kupališnog turizma (21%) i tura (10%).

Gradski odmori bazirani su na poseti gradovima sa specifičnim proizvodima i uslugama u okviru turističke ponude. Gradski odmor je kratki odmor, koji obično traje između jednog i četiri dana. Glavni motivi putovanja na gradski odmor su uglavnom posao, istorijsko nasleđe, kultura, šoping, događaji i noćni život. Ovaj turistički proizvod nije sezonalnog karaktera, ali je vrlo elastičan u odnosu na cenu.

Potencijal proizvoda: trend sve više manjih odmora u odnosu na tradicionalni duži odmor, zatim otvaranje novih urbanih destinacija procesom širenja EU, porast broja niskobudžetnih aviokompanija koje povezuju nove destinacije, veliki porast gradskog turizma (108% od 2001. - 2004.) itd., ukazuju na veliki potencijal proizvoda gradskih odmora.

Ciljevi: Gradski odmori treba da se baziraju na ponudi u Beogradu, Novom Sadu kao gradovima Srbije sa trenutno najvećim potencijalom razvoja ovog turističkog proizvoda, kao i Nišu kao centru regije. Sledeći uspešna iskustva nekih evropskih tranzicionih zemalja, koristeći glavne gradove i proizvode gradskih odmora, Srbija se može lakše pozicionirati na turističkoj mapi sveta.

Aktivnosti: Gradski odmori uobičajeno uključuju aktivnosti poput posete atrakcijama, šoping u gradu, na lokalnim pijacama, suvenirnicama, zabava, razgledanje grada, ture s vodičem, prisustvovanje gradskim događanjima.

Tržišta: Gradske odmore kao proizvod Srbije potrebno je pre svega promovisati na domaćem tržištu i regionalnom tržištu kojima su srpski gradovi dostupni kopnenim putem (Mađarska, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Češka, Slovačka, Rumunija, Bugarska, itd.). Nadalje, izrazito važna tržišta za ovaj proizvod su Italija, Francuska, Velika Britanija, Nemačka, Španija, Benelux i Skandinavija uz uslov brzog razvoja vazdušnih veza s ovim tržištima.

Tabela 23 Gradski odmori

Gradski odmori	Beograd
a) Ture sa vodičem	● ● ●
b) Razgledanje	● ● ●
b) Šoping	● ● ●
c) Događaji bazirani na kulturnoj, sportskoj i ponudi zabave	● ● ●
d) Dunav i Sava - iskustvo na reci	● ● ●
● ● ● Visoki prioritet ● ● Srednji prioritet ● Nizak prioritet	

Izvor: Urađeno od strane autora po metodologiji datoj u Strategiji razvoja turizma Srbije

Zahvaljujući poziciji koju Beograd ima te njegovoj već sada relativno razvijenoj turističkoj ponudi unutar grada, on može da se relativno brzo pojavi na turističkom tržištu gradskih odmora. Kratkoročno gledajući Beogradu je potrebna avio povezanost putem *low cost* avionskih prevoznika da bi brže penetrirao na ovo tržište, jer ionako je dobro povezan putevima i železnicom, kao i rekama koje su se, u turističkom smislu, počele otvarati. Nadalje, za brz uspon ovog proizvoda Beogradu je potrebna brza obnova hotelskog smeštaja kao i ulazak internacionalnih brendova, a što je moguće postići na kratki i srednji rok.

Gradski odmori		
Fokus proizvoda		
✓ Pogradske opštine ✓ dobar odnos vrednosti za novac ✓ Tematski odmori		
Ciljna tržišta		
Primeri Nemacka Velika Britanija Italija Spanja Francuska	Srednjoistocna Austrija Slovenija Madarska Češka Republika Slovacka	Istocna Bugarska Rumunija Makedonija BiH Hrvatska
Tržišni segmenti		
✓ mlade osobe (medu 15 i 25 godina) ✓ mladi parovi bez dece ✓ stariji parovi kojima su deca odrasla ("empty nesters") ✓ grupe prijatelja		
Komunikacija prema tržištu		
Pull Publicitet i oglašavanje Publikacije Promocioni paket Internet stranice Katalog proizvoda Gradski odmori	Push Turisticki sajmovi Press putovanja i izleti upoznavanja Foto i video materijali Baza podataka Suveniri i unapredjenje prodaje	
Kanali distribucije		
Tradicionalni Turoperatori Putnicke agencije Low cost avio kompanije Medijska partnerstva	Mixed kanali Direktni marketing (pošta) Telefonski informatori	Elektronski Globalni rezervacioni sistemi Turoperatorski portali Sajtovi grada i preduzeca E-mail

Izvor: Čerović S., radni materijal za Strategiju razvoja turizma Beograda

Snagu koju Beograd može da ima jeste u činjenici da celokupno tržište gradskog turizma ima stabilan rast, nema sezonalnosti i uvek ima prostora za nove, još neotkrivene tržišne niše. Dalje, Beograd se može dugoročno pozicionirati kao grad koji nudi dobru vrednost za uloženi novac, gde ciljajući na grupe mlađe populacije kao i na parove koji još nemaju decu stvara dugoročnu vernost potrošača prema destinaciji (na srednji rok ljudi će da se vrate, ali i da prošire svoje turističko iskustvo kroz druge regije i destinacije u Srbiji). Glavni unutrašnji faktor (unutar

gradske zone) koji će da ga diferencira jeste stvaranje tema odnosno različitih sistema iskustava kroz gradsku strukturu kao npr. kultura, zabava, shopping itd.

Proizvod će se proširivati sa novim destinacijama na srednji rok (3 - 5 godina) sa Novim Sadom i Nišom koji po svojoj urbanoj strukturi kao i sveukupnoj ponudi mogu da konkurišu na tržištu gradskih odmora (moraju da imaju višestruki izbor hotela, kvalitetan pristup, kulturne i ostale događaje i atrakcije, shopping zone itd.), te mogu da se relativno brzo razviju na sličan način kao i Beograd. Ovde se mora napomenuti da to nije konačna lista gradova koji će konkurisati u ovom proizvodu, ali na rok od 3 do 5 godina se ne mogu ponuditi ostale gradske destinacije Srbije koje bi ozbiljno konkurisale.⁶⁷

Pregled 7 Konkurentski nedostaci proizvoda

Konkurentski nedostaci proizvoda		
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Turističke kompanije i rivalitet		
Oko 45% smeštajnih kapaciteta zadovoljava standarde kvaliteta, što je preduslov za razvoj proizvoda gradskih odmora na međunarodnom nivou	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Visok
Nedostatak strateških smernica i investicija za poboljšanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta za specifične proizvode, poput gradskih odmora	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Smeštajni kapaciteti ne nude dodatne usluge za proizvod gradskih odmora	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Nedostatak kooperacije i nivoa udruživanja između hotelskog sektora i turoperatora i putničkih agencija	TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja	Vrlo visok
Nizak nivo procedura za kontrolu kvaliteta u smeštajnom sektoru	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Visok
Turistička tražnja bazirana na domaćem tržištu	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Vrlo visok
Nizak nivo sofisticiranosti klijenata	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Visok
Nizak nivo diversifikacije i specijalizacije turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga	TKR.2. Turistički sistem kvaliteta	Vrlo visok
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Uslovi tražnje		

67 *Strategija razvoja turizma republike Srbije* Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.21

Nedostatak imidža i pozicioniranja u svrhu razvoja proizvoda gradskih odmora za domaću i međunarodnu tražnju	UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema	Vrlo visok
Nedostatak specifičnih informacija vezanih za aktivnosti proizvoda gradski odmori	UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema	Visok

Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Sektor podrške		
Nedostatak specijalizacije ugostiteljskog sektora/restorani	SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Srednji
Nedostatak specijalizovanih DMC's (Destination Management Companies), kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za proizvod gradskih odmora za domaću i strane turiste	SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.) SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Vrlo visok
Nedostatak specifičnih paketa za promociju proizvoda gradskih odmora u gradovima u kojima se proizvod bazira	SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.) SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Vrlo visok
Nedostatak internacionalno relevantnih događanja koji će pomoći privući turiste	SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.)	Visok
Nizak nivo specijalizovanih trgovina sa lokalnim suvenirima, rukotvorinama i sl.	SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)	Visok
Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
Faktori proizvodnje		
Dostupnost drumskim putem je limitirana zbog lošeg kvaliteta saobraćajnica	FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)	Visok
Dostupnost vazdušnim putem je limitirana (Low cost airlines)	FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)	Visok
Nedostatak specijalizovanih vodiča za razvoj proizvoda gradskih odmora	FP.6 Programi edukacije i usavršavanja	Visok
Nedostatak sistema javnog prevoza za turiste i posetioce	FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)	Vrlo visok

Nedostatak rečnih vezova za brodove na Dunavu i Savi	FP.4 Planovi poboljšanja i održavanja reka i jezera	Vrlo visok
Nizak nivo performansi sistema za poboljšanje urbane estetike i zaštitu i očuvanje gradskog	FP.5 Gradski/opštinski planovi koji se odnose na:	Visok

nasleđa	okolinu, urbanu estetiku, kulturno i prirodno nasleđe, atrakcije, opremu, itd.	
Nedovoljno korišćeni kulturni resursi u turističke svrhe	FP.5 Gradski/opštinski planovi koji se odnose na: okolinu, urbanu estetiku, kulturno i prirodno nasleđe, atrakcije, opremu, itd.	Visok

Napomena: TKR = turističke kompanije i rivalitet, UT = uslovi tražnje, SP = sektor podrške, FP = faktori proizvodnje, pri čemu brojčane oznake uz skraćenice predstavljaju redosled programa kako su isti navedeni u akcionom planu konkurentnosti

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i učesnicinici radionica

4.1.3 Konkurentna strategija proizvoda i razvojni model

Gradski odmori u Beogradu, imaju veliki razvojni potencijal zbog strateške pozicije Srbije i sve veće tražnje na internacionalnim tržištima za kratkim odmorima u gradovima. Beograd ima potrebne resurse i atrakcije koje je vrlo lako ponuditi kao sastavni deo paketa gradskih odmora. U tom smislu, paketi gradskih odmora moraju se bazirati na ponudi vrednosti koje Beograd može pružiti turistima u okviru inovativnih proizvoda, aktivnosti i usluga za određene segmente tržišta.

Na kratki rok, gradski odmori mogu predstavljati prvi korak prema razvoju ostalih proizvoda, kao na primer, kružnih putovanja (*touring*), posebnih interesa i događaja.

Takođe je potrebno osigurati vazdušne veze sa glavnim evropskim gradovima, kao i prisustvo niskobudžetnih avio kompanija u Srbiji. Nadalje, strategija niskih cena je ovde od velike važnosti, u smislu cene turističkih proizvoda i usluga, iako se ne sme zanemariti element “vrednosti za novac”.

Na srednji i dugi rok, gradski odmori treba da se baziraju na povećanju kvaliteta proizvoda i usluga po internacionalnim standardima, sledeći strategiju diferenciranja i specijalizacije turističkih proizvoda i usluga po međunarodnim standardima i povećanja sveukupne vrednosti za klijente.

Gradski odmori u ponudu treba da uključe proizvode koji se zasnivaju na vlastitim vrednostima, poput kulturnog nasleđa, lokalne gastronomije, zabave, trgovine, ali, isto tako, i na elementima arhitekture i urbanih aspekata vezanih uz određene istorijske događaje. Dodatne usluge i elementi proizvoda koje je potrebno inkorporirati u ponudu gradskih odmora uključuju kvalitetne smeštajne kapacitete,

ture sa vodičem, šoping i događaje, kao i kvalitetnu gastronomsku ponudu. Gradski odmori su proizvod koji zavisi od dobrih uslova dostupnosti (do same destinacije, a i unutar nje).

Uzimajući to u obzir, konkurentska strategija proizvoda gradski odmori, u prvih pet godina bazira se na strategiji niskih troškova s osloncem na mlađe i mlađe-srednje starosne ciljne grupe, te se fokusira na zabavu i događanja.

Razvojni model proizvoda gradskih odmora izvodi se iz činjenice da je na srednji rok tržišni potencijal ovog proizvoda dominantno povezan s Beogradom i nekoliko drugih gradova i destinacija. U tom kontekstu razvojni model uključuje inicijative da se osigura minimum konzistentnosti lanca vrednosti za jaču internacionalnu komercijalizaciju ovog proizvoda. Naime, Beograd i manji broj drugih gradova i destinacija raspolažu s nasleđenom bazičnom infrastrukturom koju treba brzo modernizovati i profesionalno komercijalizovati na međunarodnom tržištu. U tom smislu model razvoja gradskih odmora uključuje sledeće ključne planove i aktivnosti:

Razrada operativnog plana aktivnosti razvoja proizvoda gradskih odmora zadatak je posebno formiranog kluba zainteresovanih subjekata (hotelijeri, avioprevoznici, agencije, trgovine i kulturne institucije) u saradnji s poslovnim udruženjima TOS-om, TOB-om i Agencijom za razvoj turizma.⁶⁸

- ✓ Plan za privlačenje niskobudžetnih aviokompanija na tržište (Beograd)
- ✓ Plan brze rehabilitacije hotela
- ✓ Plan dovođenja stranih hotelskih brendova na tržište
- ✓ Identifikacija i podrška ključnim kupcima/ organizatorima businessa gradskih odmora na evropskom tržištu
- ✓ Identifikacija i sistem podrške na osnovu bonusnog plana lokalnim inicijativnim agencijama u zemljama izvorima tražnje
- ✓ Plan za šoping, zabavu i restorane u Beogradu
- ✓ Plan turističkog strukturiranja, posebno užih gradskih pešačkih zona

⁶⁸ *Strategija razvoja turizma republike Srbije* Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str. 30

- ✓ Izgradnja beogradskog punkta za prijem i servisiranje cruisera
- ✓ Izrada profesionalnog plana paketa i gradskih itinerara Beograda, (program posebnih turističkih itinerara sa stanicama kod svake gradske turističke atrakcije)
- ✓ Integralna prezentacija Srbije kao destinacije za gradske odmore (Srbija - City Breaks -
- ✓ 'Awareness building' kampanja (PR, studijske ture) za gradske odmore u Beogradu
- ✓ Plan direktnog marketinga
- ✓ Plan gostoprimstva i internog marketinga
- ✓ Izrada plana edukacije specijalizovanih vodiča za proizvod gradskih odmora
- ✓ Ostalo prema opštim programima konkurentnosti

Pregled 8 Projekcije razvoja proizvoda

Projekcije razvoja proizvoda							
Broj noćenja							
Trenutna pozicija				Procena tržišnog potencijala			
200,000 (3,0%)				1,500,000 (10,0%)			
Domaća		Strana		Domaća		Strana	
30,000	15,0%	170,000	85,0%	150,000	10,0%	1,350,000	90,0%

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i učesnicinici radionica

Kružne ture predstavljaju važan turistički proizvod Beograda, a odnose se na odmore koji uključuju dolazak turista autobusom, automobilom, vozom ili avionom i nakon toga obično započinju turu sa određenom temom. Dve osnovne vrste ovog proizvoda su kružne ture više zemalja/destinacija i kružne ture unutar granica određene zemlje/destinacije. Većina tura ima određenu temu i obično traju od tri dana na više.

Potencijal proizvoda i ciljevi: S obzirom na male infrastrukturne promene koje su potrebne za lansiranje ovog proizvoda, kao i izuzetno veliku bazu potencijalnih korisnika, ovaj proizvod predstavlja veliki razvojni potencijal u turizmu Srbije i Beograda. Proizvod kružnih tura u Srbiji i Beogradu, potrebno je bazirati na tri glavna segmenta, koji uključuju sledeće lokacije i aktivnosti:

Regionalne (međunarodne) organizovane ture - već su postojeći proizvod, a uključuju posete različitim destinacijama kao deo regionalnog programa kružnih tura po gradovima i zemljama Jugoistočne Evrope;

Organizovane ture unutar granica Srbije - u svojoj početnoj fazi, ove kružne ture vezane su Beogradom kao središtem; i

Neke od potencijalnih kružnih tura uključuju etno turu Beograda i Srbije, Eko turu Srbije, Srbija a la carte, Srbija gastro & wine, Rimska tura Srbije, Tura Dunavom, i dr.

Tržišta: proizvod kružnih tura treba ciljati na evropska tržišta, posebno Veliku Britaniju, Nemačku, Francusku, Italiju, Austriju, itd., koja imaju razvijen interes za proizvod kružnih tura. Uz uslov brze revitalizacije drumskog saobraćaja, sistema označavanja i posebno standarda smeštaja, ovaj se srpski proizvod može izrazito brzo razvijati. Posebno stoga što je uz međunarodne trendove i plasman na globalnom tržištu on sve više atraktivan i za regionalna tržišta zemalja Srednje i Jugoistočne Evrope.

Pregled 9 Prioritizacija po segmentu proizvoda u turističkim klasterima Srbije

Prioritizacija po segmentu proizvoda u turističkim klasterima Srbije				
Kružne ture	Beograd	Vojvodina	Jugozapadna Srbija	Jugoistočna Srbija
1.Regionalne (međunarodne) organizovane ture	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
2. Organizovane ture unutar Srbije	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
3. Individualne ture unutar Srbije	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
 Visoki prioritet  Srednji prioritet  Nizak prioritet				

Izvor: Strategiji razvoja turizma Srbije

Visoka atraktivnost i potencijal za rast proizvoda kružnih tura omogućuje njegovu brzu međunarodnu internacionalizaciju. S obzirom da već postoji manji broj kružnih tura u Srbiji, koje je potrebno poboljšati u smislu iskustva i kvaliteta, te u skladu sa ustanovljenim ključnim faktorima uspeha i nedostacima u lancu vrednosti, evidentno je da ovaj proizvod zahteva pažljivo strukturiranje. Prema tome, na duži rok, Srbija treba da se osloni na strategiju diferencijacije u smislu profesionalne organizacije nekoliko uzbudljivih i neobičnih kružnih tura. Na kratki rok, potrebno je primeniti strategiju niskih troškova u kombinaciji sa strategijom specijalizacije, što se može učiniti tako da Srbija osigura vlastite čarter kapacitete, te omogući ulazak niskobudžetnih aviokompanija na domaće tržište.

Razvoj destinacijskih menadžment kompanija (DMC's) koje će sarađivati sa TOB-om, regionalnim turističkim organizacijama i lokalnim agencijama kao posrednicima, omogućiće uspešan razvoj ovog proizvoda.

S obzirom da se proizvod tura može brzo komercijalizovati, od izuzetne je važnosti postići saglasnost o izboru i profesionalnoj organizaciji šest do sedam tura. Nakon toga ih dostupnim kanalima treba što pre promovisati i distribuirati.

Razvoj proizvoda kružnih tura Beograda više je stvar umeća i interesa organizatora nego velikih investicija u turističku infrastrukturu. Naime, svaka zemlja ima razloge za agilnost na međunarodnom *touring* tržištu, s obzirom na specijalizaciju i diversifikaciju tržišta. U tom kontekstu za ozbiljnije aktiviranje *touring* tržišta, Srbija bi morala načiniti sledeće ključne korake:⁶⁹

- Uspostaviti partnerstvo na području razvoja, promocije i komercijalizacije proizvoda kružnih tura
- Podržati i stimulisati tri do četiri jaka incoming organizatora putovanja koji bi preuzeli odgovornost pakovanja i komercijalizacije atraktivnih tura na nivou regije i interno u Srbiji
- Ubrzati obnovu hotela u glavnim gradovima i destinacijama
- Ubrzati projekte rehabilitacije drumskog i rečnog saobraćaja i razvoja infrastrukture za prijem gostiju

⁶⁹ *Strategija razvoja turizma Beograda*, Institut ekonomskih nauka, str. 56

- Ubrzati projekt turističke signalizacije
- Ciljano izabrati tri do četiri već postojeća panoramska puta (primer: put od Čačka-Užica do Valjeva, zatim put od Niša preko Svrlijiga do Knjaževca, i sl.), te ih opremiti s nužnim panoramskim markerima
- Podržati i ubrzati registraciju ključnih spomenika kulture kod međunarodnih organizacija (npr. UNESCO)
- Aktivirati vlastitu charter kompaniju i ulazak niskobudžetnog aviosaobraćaja
- Sprovesti hitne standarde čistoće uz saobraćajnice i unutar objekata javne turističke infrastrukture
- Ubrzati projekte razvoja informacionog sistema i usluga za goste
- Ubrzati elektronsko procesuiranje manipulisanja elektronskim karticama
- Izjednačiti cene putarina za lokalne i strane rezidente
- Programi zaštite potrošača
- "Serbian shop (house)" srpski brend trgovina lokalnih proizvoda

Uzimajući u obzir raznolikost baze proizvoda događaja, teško je odrediti jedinstvenu strategiju za njegov konkurentski razvoj. Ipak, na kratki rok, Beograd treba da usvoji strategiju niskih troškova za razvoj proizvoda događaja, naročito iz razloga što ovaj segment tržišta većim delom obuhvata mlađe generacije i regionalno tržište.

Što se tiče vrednosti i organizacije događaja, Beograd mora da se fokusira na slavljenički duh, tradiciju, autentičnost i gostoljubivost. S obzirom na te elemente i vezano za ponavljajuće događaje, pretpostavlja se da je najveći potencijal Srbije na stranom tržištu događaja upravo na području zabave.

Razvojni model za proizvod događaja Beograd bazira se, u prvoj fazi, na maksimiranju efekata postojećih internacionalno relevantnih događaja, a u drugoj fazi kroz profesionalni menadžment pronaći i druge internacionalno atraktivne događaje. U tom kontekstu, razvojni model uključuje sledeće ključne planove i aktivnosti:⁷⁰

⁷⁰ *Strategija razvoja turizma Beograda*, Institut ekonomskih nauka, str. 71

- Formiranje javno-privatnih partnerstva za razvoj i internacionalnu promociju beogradskih događaja - ovu ulogu bi moglo da nosi i odeljenje pri Agenciji za turizam
- Izrada vodiča za planiranje, menadžment i komercijalizaciju događaja, festivala, itd.
- Podrška formiranju lokalnih kompanija za organizaciju, menadžment i komercijalizaciju događaja
- Formiranje javno-privatnih ugovora o partnerstvu za razvoj i promociju događaja na lokalnim nivoima
- Organizacija seminara za menadžment događaja
- Kreiranje sistema označavanja specifično namenjenog događajima, koji se mogu ukloniti nakon završetka događaja
- Poboljšanje pristupa i dostupnosti, te ugovaranje ulaska niskobudžetnih aviokompanija na srpsko tržište
- Konzistentna i održiva zaštita kulturnih i prirodnih resursa za vreme održavanja događaja (uključujući obezbeđenje adekvatne infrastrukture i prostora za parkiranje)
- Kreiranje kalendara događaja
- Ostali opšti programi konkurentnosti

4.1.4 Registracija preduzeća

Zemlje Centralne i Istočne Evrope koje su postale članice EU u maju 2004., pojednostavile su procedure u vezi sa započinjanjem poslovanja zahvaljujući njihovom uspehu i u saglasnosti sa pravnim i regulacionim procedurama EU. Ostale zemlje u regionu se već prilagođavaju (deregulacije i procesi reformi) preporukama od strane EU. U svim ovim zemljama moguće je započeti poslovanje (pravno lice) u bilo kojoj formi: društvo sa ograničenom odgovornošću, akcionarsko društvo, komanditno društvo itd. Sa razlikom u postupcima prilikom registracije pravnih lica.

Dok je ova procedura veoma birokratizovana i spora i iziskuje mnogo novca i vremena u nekim zemljama (npr. Bugarska, Hrvatska, Srbija), u drugim zemljama je relativno jednostavna i kratka (npr. Rumunska društva sa ograničenom odgovornošću). Postoji obaveza za potražnjom specijalnih dozvola u određenim poslovnim sektorima kao što je bankarstvo, osiguranje, kockarnice, telekomunikacije i aktivnosti u vezi sa odbranom, gde izdavanje ovih dozvola traje duže od procedure registracije preduzeća.

4.1.5 Imovinska pitanja

Sticanje vlasništva poseda predstavljalo je veliki problem u zemljama Istočne i Centralne Evrope do pre deset godina, zahvaljujući nepostojanju privatnog vlasništva u komunističkim zemljama i prilično složenim problemima u katastarskim izvodima, kao i u zemljišnim knjigama. Zahvaljujući dometu EU i njenim standardima, većina zemalja Centralne i Istočne Evrope je rešila problem sticanja vlasništva nekretnina (naročito nove članice EU).

Sticanje vlasništva nekretnina u zemljama Centralne i Istočne Evrope je moguće i za fizička lica (uz posedovanje određenih dozvola) i za pravna lica. U većini zemalja, sticanje vlasništva nekretnina za strane državljane je regulisano samo kroz formu pravnih lica (koje može biti 100% vlasništvo stranih državljana). Poljoprivredno zemljište se nalazi pod zaštitom u svim zemljama Istočne i Centralne Evrope. Strani državljanin ili pravno lice (strano ili lokalno) ne može zakupiti poljoprivredno zemljište ili bilo koje drugo zemljište koje je od posebnog državnog interesa (Daleki istok Rusije ili granični predeli).

4.1.6 Građevinska pitanja

Administrativne procedure za pribavljanje građevinskih dozvola i sertifikata za uređenje grada, su prilično komplikovane i zahtevaju izdavanje autorizacije (ovlašćenja) od vlasti koje su nadležne za izgradnju ili renoviranje zgrada. Sertifikati za uređenje grada su neophodni za bilo koji vid izgradnje ili rušenja. Građevinska autorizacija je neophodna za izvođenje bilo koje vrste radova. U slučaju neposedovanja takvog ovlašćenja, nadležne vlasti imaju pravo da naplate

određenu novčanu kaznu i da poruše bilo koju konstrukciju bez autorizacije. Konstrukcija koja ne narušava otpornost strukture, osnovnu opremu, kao i odgovarajuće instalacije, ili njihove arhitektonske aspekte, može biti izvedena bez izdavanja građevinske autorizacije.

4.1.7 Investicioni postupci

Većina zemalja Centralne i Istočne Evrope uložila je velike napore u cilju stimulisanja inostranih direktnih ulaganja i povećanja njihovog obima, kao što je pružanje jednakih mogućnosti i ophođenje prema inostranim investitorima na isti način kao i prema domaćim investitorima. Glavni investicioni podsticaji uključuju poreske i tarifne privilegije, izuzetke od carinskih obaveza, finansijsku podršku i sporedne segmente. Ovi podsticaji su dostupni u određenim sektorima (svaka zemlja Centralne i Istočne Evrope ima interes u razvoju određenih sektora) kao i u regionima koji su od posebnog interesa koji su nerazvijeni i u kojima je zastupljena visoka stopa nezaposlenosti. Nove članice EU takođe imaju pristup kompanijama EU preko kojih mogu da kupe akcije i koje im obezbeđuju podsticaje za investiranje u ovim zemljama.

Investicioni podsticaji zavise od veličine uložених sredstava (npr. Mađarska obezbeđuje poreska odobrenja za uloge od 11,45 miliona € i više) ili/i od veličine uložених sredstava i broja novozaposlenih osoba (npr. Srbija obezbeđuje period od 10 godina za odloženo plaćanje poreza za uloge od 10,00 miliona € i više i stotinu novozaposlenih osoba). Obuka i dodatno obrazovanje zaposlenih mogu takođe biti predmet investicionih podsticaja.

4.1.8 Pitanja poslovanja

Regulisanje pitanja u vezi sa poslovanjem, kao što je radna snaga je prilično jednostavno i slično u svim zemljama Istočne i Centralne Evrope bez ijednog ograničenja za osoblje koje je iz drugih država. Inostrani državljani moraju da obezbede radne dozvole, koje se izdaju samo ukoliko osoba ispunjava opšte i / ili posebne uslove o zaposlenju (npr. u Poljskoj inostrani državljani mogu da se zaposle samo ukoliko nema dovoljno Poljskih državljana da popune slobodna radna

mesta, što nije slučaj kod članica EU i OECD). Radne dozvole se izdaju na određeni period (npr. šest meseci, jedna godina ili za period važenja ugovora) i potrebno ih je produžavati po isteku, dok je u nekim zemljama slučaj da je i produžavanje ograničeno na maksimalni period (npr. u Bugarskoj je to do 3 godine).

Nakon obezbeđenja radne dozvole, inostrani državljani moraju da obezbede boravišne vize ili dozvole, koje se takođe izdaju na određeni period vremena (npr. jednak period važenja kao i radne dozvole). Dužina ovog procesa nije standardizovana, pa tako da može da potraje od dva do četiri meseca (npr. tri meseca u Češkoj Republici).

Bugarska i Slovačka imaju pojedine specifične karakteristike prilikom zapošljavanja stranih državljana. Dok u Bugarskoj zaposlenje stranih državljana ne sme da prelazi 10% ukupne radne snage jednog pravnog lica, u Slovačkoj inostrani državljani imaju pravo da prebace ukupnu sumu plate, koja je isplaćena u slovačkoj valuti, na njihov račun u inostranstvu.

4.1.9 Poreski sistem

Stopa korporativnog poreza je najniža u Srbiji (14%), a najviša u Češkoj Republici (31%). Stopa korporativnog poreza u većini drugih zemalja Istočne i Centralne Evrope je 19% ili 20% (npr. Hrvatska, Bugarska, Poljska, Slovačka).

Porez na dodatnu vrednost (PDV) iznosi od 18% u Rusiji do 25% u Mađarskoj. Većina zemalja takođe ima izdiferencirane poreske stope za hotele i usluge smeštaja, kao što su: Rumunija (9%), Poljska (7%), Bugarska i Hrvatska (nema PDV-a za organizovana putovanja u inostranstvo). Srbija je jedina među analiziranim zemljama Istočne i Centralne Evrope koja je bila bez PDV-a. U njoj je postojao porez na promet od 20%, a PDV-a je uveden 01.januara 2005. sa poreskom stopom od 18%.

Porez na dohodak je najniži u Srbiji (od 10% do 20%), a najviši u Hrvatskoj (i do 45%). Stope poreza na dohodak su različite među zemljama Istočne i Centralne Evrope zbog različitih kategorija prihoda. Dok poslodavci u većini ovih zemalja

plaćaju porez na lični dohodak na mesečnom nivou, poslodavci u Češkoj Republici plaćaju ovaj porez na svakih šest ili dvanaest meseci.

Svaka od zemalja Istočne i Centralne Evrope obezbeđuje određene poreske izuzetke, olakšice i podsticaje, uglavnom u svrhu investiranja, obrazovanja ili obuke. Na primer, Rusija je uvela unificiranu poresku stopu od 6% (prihodovano kao poreska osnova), koja zamenjuje korporativni porez, PDV, porez na promet i porez na imovinu.

4.1.10 Privatizacija

Od kraja Drugog svetskog rata do 1990. sve zemlje Istočne i Centralne Evrope su imale komunističke sisteme bez pravnih oblika privatnog vlasništva. Pre komunističke ere, privatno vlasništvo u ovim zemljama je bilo zastupljeno, ali su svi privatni posedi i vlasnička prava bili prosleđivani vladi (ili radnicima) kroz različite forme, kao što je konfiskacija. Nakon 1990, ove zemlje su uvele tržišnu ekonomiju, pravne oblike privatnog vlasništva i inicirali su proces privatizacije. Svaka zemlja je pristupila procesu privatizacije na sopstveni način.

Sve u svemu, zemlje Istočne i Centralne Evrope koristile su četiri modela privatizacije. Prvi model je restitucija imovine koja je zaplenjena od strane komunističkih vlasti i povraćaj imovinskih prava na poljoprivredno zemljište, građevine i fabrike prvobitnim vlasnicima (npr. Slovačka). Drugi model je privatizacija putem vaučera, tj. otkup akcija od strane menadžmenta ili manjih akcionara u određenim sektorima ili preduzećima. Treći model predstavljaju zvanične aukcije ili tenderi. Četvrti model je stratejsko partnerstvo sa investitorima, koje se uglavnom sklapa od slučaja do slučaja.

Stepeni privatizacije se razlikuju od zemlje do zemlje zbog različitih regulacionih okvira privatizacije i odredbi vlade da privatizuje kompanije koje su u državnom vlasništvu. Na primer, nove zemlje članice EU su u većem delu završili proces privatizacije većine preduzeća, osim najvećih državnih preduzeća i onih koja su od strateški važnog interesa za zemlju (npr. Češka Republika, Poljska, Slovačka). Ostale zemlje Istočne i Centralne Evrope su još uvek u procesu privatizacije srednjih i velikih preduzeća. Ipak, oni moraju da prevaziđu određene prepreke, kao

što su nerazrešena pitanja zemljišnog poseda sa neuređenim katastrom i zemljišnim knjigama, zbog čega investitori ne žele da investiraju (npr. Hrvatska, Srbija).

4.2 Organizacija i struktura hotelskih preduzeća

Turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim, turbulentnim, uslovima poslovanja, koje karakterišu nagle i sveobuhvatne promene u okruženju, sve više zavise od adekvatne organizacije odnosno od efikasnog i efektivnog menadžmenta. To znači da savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurenti, pritisci i prilike, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i hotelskog preduzeća. Stoga, s aspekta organizacije poslovanja hotelskih preduzeća, uloga i značaj menadžmenta izbija u prvi plan. Pri tome treba imati u vidu da je menadžment "proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja". Osnovni zadatak menadžmenta je u tome što predstavlja praksu stalnog i svesnog modelovanja organizacije.

Menadžment postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu rada, uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu.

Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj interaktivnoj prirodi, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacije imaju dalekosežne posledice unutra i izvan preduzeća. Neosporno, za ispunjenje organizacionih ciljeva potrebno je više od razumnog strateškog plana i razumne organizacione strukture. Međutim, da bi se ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podstiču i podrže ljude koji sprovode planove i rade unutar struktura.

Heterogenost hotelijerstva dovodi do određenih razlika u uspostavljanju i organizovanju poslovnih funkcija (pripremna, proizvodna i završna) u odnosu na druge delatnosti. Samo neke od karakteristika potvrđiće specifičnosti hotelijerstva⁷¹:

- prisustvo korisnika je uslov uspostavljanja radnog procesa u ugostiteljstvu;
- izraženi sezonski karakter rada;
- hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena;
- hotelijerstvo je delatnost budućnosti gde je umetnost ljudskog rada nezamenljiva;
- hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, sportske i druge potrebe;
- savremeno hotelijerstvo je visokosložena i multiplikativna delatnost;
- proces proizvodnje i proces potrošnje – pružanja usluge je istovremen;
- snobizam ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti;
- u hotelijerstvu igre na sreću, kao deo hotelskog proizvoda, imaju specifičnu težinu;
- hotelijerstvo je vrlo osetljivo na promene (klimatske, ekonomske, političke);
- usluge su veoma heterogene, u najvećem delu neopipljive, nekad nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodvojiv proizvod, za koji je najbitnije da tako ukomponovan zadovolji gosta, odnosno korisnika usluga;
- hoteli sve više postaju robne kuće, odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i artikala kojima je hotel namešten i opremljen.

S druge strane, kvalitet je sve prisutniji u hotelskoj industriji, jer predstavlja jedan od važnih činilaca za njen uspeh i razvoj, a jedan od najvažnijih elemenata za osiguranje kvaliteta u hotelu je prepoznavanje potreba i želja gostiju. Primena hotelskih standarda je osnova poslovne uspešnosti hotela.

U beogradskoj hotelskoj strukturi dominiraju hoteli sa tri zvezdice (20 hotela) i hoteli sa dve zvezdice (9 hotela) o čemu svedoči sledeći pregled.

⁷¹ Urađeno od strane autora a na onovu stavova više poznatih autora iz ove oblasti: Unković S., Čačić K., Bakić O., Popesku J., Čerović S.

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda a zasniva se na hotelskim standardima. Dakle, standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela, pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist. Hoteli sa najviše zvezdica imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge, najširi asortiman uz najviše cene.

Struktura hotela po zvezdicama, u Beogradu, je sledeća:

- ❖ pet zvezdica ima 3 hotela: "Hyatt", "Aleksandar Palace", "Zlatnik",
- ❖ četiri zvezdice ima 11 hotela: "Hollidey Inn", "M-Best Western", "Majestic", "Moskva", "Palace", "Slavia Lux", i "Šumadija Best Western", "Continental", "IN"; "Admiral klub", "Balkan".
- ❖ tri zvezdice ima 20 hotela;
- ❖ dve zvezdice ima 9 hotela;
- ❖ jedna zvezdicu imaju 4 hotela.

Sa razvojem turističke ponude svi poznati hotelski sistemi razvijali su svoje standarde u kojima su precizno definisani programsko-prostorni zahtevi kao i tehnološka oprema i materijali koji se ugrađuju u objekat. Dakle, svi veći međunarodni hotelski lanci utvrdili su svoje minimalne standarde koje koriste kod programiranja i projektovanja novih hotela, odnosno rekonstruisanje starih hotelskih objekata radi dovođenja na određeni utvrđeni standard.

Pregled 10 Hoteli-vlasnički status i kategorija

Hotel	Br. Soba	Br. Lezajeva		vlasnički status
1* i nekategorisani				
Bristol	52	99		D
Central	30	50		P
Miholjkovac	17	40		P
Avaza	16	22		P
Ohranman	103	209	430	D
2*				
Beograd	57	110		D
Excelsior	55	100		D
Lav	31	45		P
Putnik	90	180		P
Rezime residence	14	28		P
Glavija	348	580		D
Tao	17	30		P
Trim	25	38		P
Sucevic M	12	28	1120	P
3*				
Astoria	69	129		D
Kasina	84	150		P
Le Petit Hotel	12	24		P
Metropolit	218	327		hot. lanac
N	111	170		P
Nacional	68	110		D
Onasac	13	35		P
Park	122	200		P
Posta	32	58		P
Prag	116	190		D
Rex	92	151		P
Royal	105	180		P
Skala	18	30		P
Splendid	49	84		D
Glades	26	38		P
Srbija	287	380		P
Union	60	101		P
Villa Kalemegdan	6	12		P
Prezident	27	39		P
OC Babe	41	105	2582	P
4*				
Slavja LUX	90	179		D
BW hotel M	160	300		AD
BW hotel Sumadija	103	130		AD
Majestio	87	120		P
Moskva	130	210		P
Palace	86	140		P
IN	187	284		P
Holiday Inn	140	209		hot. lanac
Continetal	415	534		D
Balkan	87	159		P
Admiral Club	17	20	2291	
5*				
Hyatt	301	380		hot. lanac
Aleksander Palace	9	18		P
Zlatnik	37	60	428	P
	4230	6851		
Legenda				
P	privatizovani ili privatna agencija			
D	društvena, javna preduzeća, nacionalizovani			
hot. lanac	vlasništvo hotelskog lanca			
AD	akcionarska društva			

Izvor: Čerović s.,radni materijal za izradu Strategije razvoja turizma Beograda, Beograd, 2008.

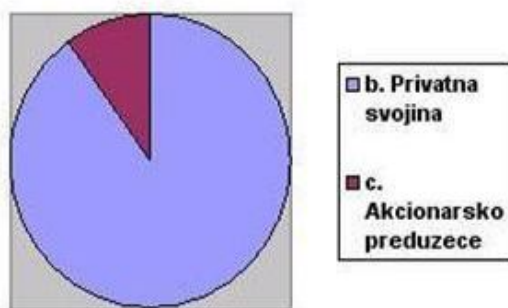
4.3 Analiza osnovnih karakteristika poslovanja beogradskih hotela

Istraživanja za potrebe ovog rada obavljena su u 10 beogradskih hotela metodom ankete, intervjua, metodom posmatranja i sekundarnih podataka dobijenih od strane menadžmenta navedenih hotela.

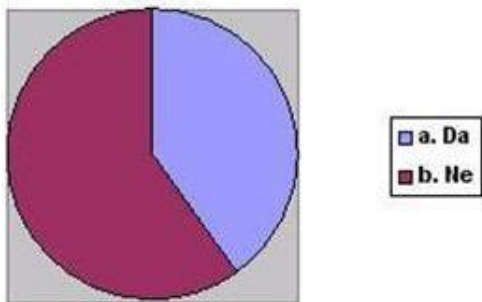
Sprovedeno istaživanje dalo je sledeće rezultate:

Predmet našeg istraživanja bili su sledeći hoteli: "Hollidey Inn", "M-Best Western", "TOWNHOUSE", "Moskva", "Zlatnik", "Zira", "Šumadija Best Western", "Continental", "IN Hotel" i „Aleksandar Palas“. Na osnovu istraživanja koje smo sproveli došli smo do sledećih rezultata.

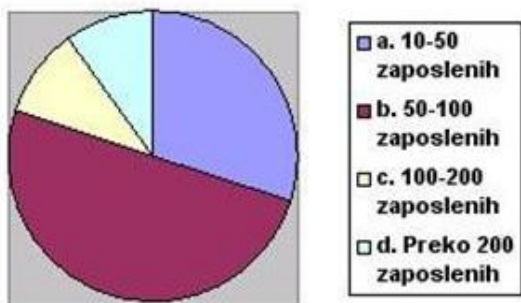
Od deset hotela u kojima je rađeno istraživanje 9 hotela se vodi kao privatna svojina, a samo jedan hotel kao akcionarko preduzeće. Što znači da je 90% hotela u kojima je izvršeno istraživanje u privatnoj svojini, a 10% se vodi kao akcionarsko društvo. (pogledajte prilog 1)



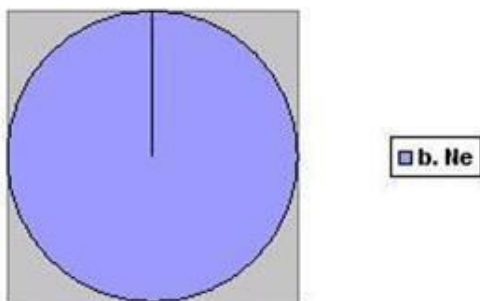
Što se tiče privatizacije, od 10 hotela 4 su prošla kroz proces privatizacije, a ostalih 6 hotela nije prošlo kroz proces privatizacije. (pogledajte prilog 3)



Prema istraživanju 3 hotela imaju 10-50 zaposlenih, 5 hotela 50-100 zaposlenih, 1 hotel 100-200 zaposlenih i 1 hotel koji ima preko 200 zaposlenih. Procentualno prema istraživanju to iznosi 30% hotela sa 10-50 zaposlenih, 50% hotela sa 50-100 zaposlenih, 10% hotela sa 100-200 zaposlenih i 10% hotela sa preko 200 zaposlenih. (pogledajte prilog 2)

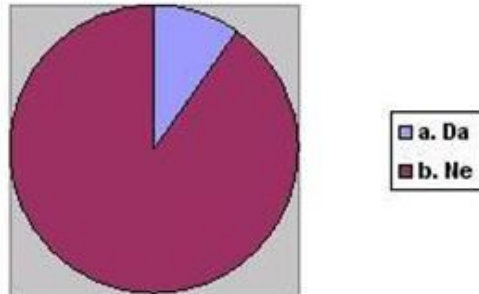


Nijedan hotel nije prošao kroz proces merđžera (spajanja) ili akvizicije (pripajanja). (pogledajte prilog 4)



Što se tiče downsizing-a (smanjenja radne snage) od 10 hotela u kojima je izvršeno istraživanje samo je u jednom hotelu došlo do smanjenja radne snage. Hotel Moskva je jedini od istraženih hotela koji je smanjio broj zaposlenih. Do smanjenja broja zaposlenih je došlo zbog privatizacije krajem jula 2005. godine, a tada je bilo

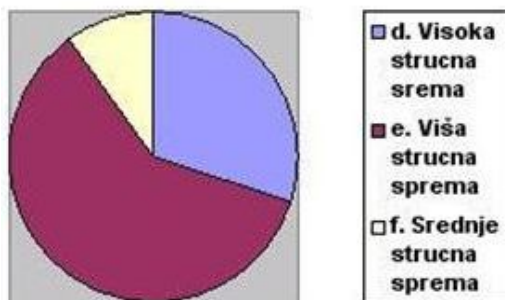
249 zaposlenih u hotelu. Nakon toga je došlo do racionalizacije i broj zaposlenih je smanjen na 118. Svi radnici koji su ostali bez posla su dobili otpremnine. (pogledajte prilog 5)



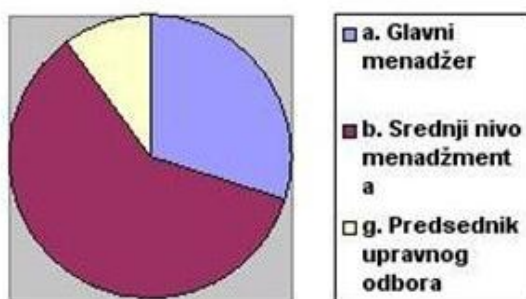
Od 10 menadžera sa kojima je obavljen razgovor za ovo istraživanje osam ispitanika je bilo muškog pola, a samo dva ispitanika ženskog pola. Što u procentima iznosi 80% muškarci, a 20% žene. Od broja ispitanih menadžera deo pripada top menadžmentu, a deo srednjem i prvom nivou menadžmenta. Što se tiče starosne grupe 6 ispitanika pripada starosnoj grupi od 31-40 godina, a to je procentualno od broja ispitanika 60 %, 2 ispitanika pripadju starosnoj grupi od 41-50 godina i dva ispitanika pripadaju starosnoj grupi od 51-60 godina, a to je procentualno za obe starosne grupe po 20%. (pogledajte prilog 6 i 7)



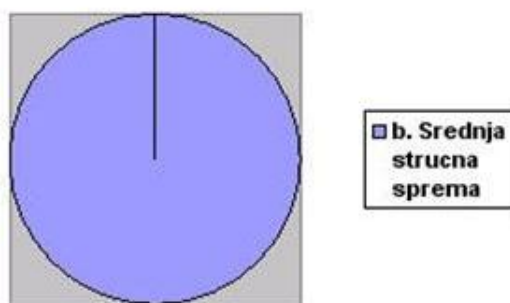
Prema istraživanju 3 ispitanika imaju visoku stručnu spremu, 6 ispitanika višu stručnu spremu i jedan ispitanik srednju stručnu spremu. S obzirom da je istraživanje vršeno sa menadžmentom situacija nije baš zadovoljavajuća. Trebalo bi više ulagati u obrazovanje menadžmenta hotela u Beogradu. (pogledajte prilog 8)



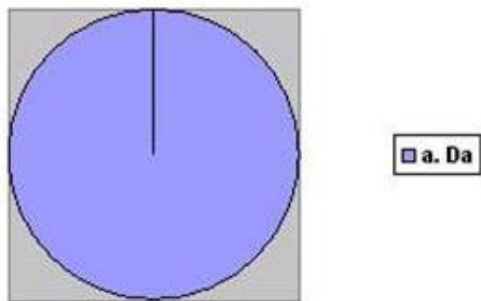
Od 10 osoba sa kojima su obavljeni razgovori 4 pripadaju top menadžmentu (od toga 3 su glavni menadžeri, a 1 osoba pripada upravnom odboru), a 6 pripada srednjem nivou menadžmenta. Kvalifikaciona struktura glavnog menadžmenta, kod analiziranih hotela, je nezadovoljavajuća što nam i potvrđuju rezultati istraživanja. (pogledajte prilog 9)



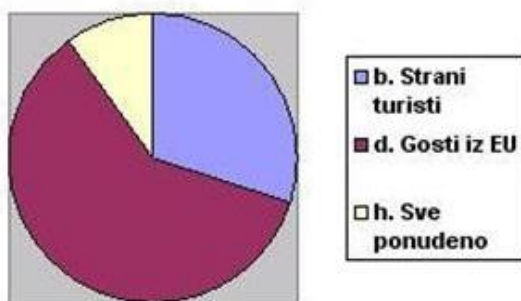
Struktura zaposlenih je dosta nepovoljna. Od 10 hotela u kojima je vršeno istraživanje u svih deset hotela zaposleni su sa srednjom stručnom spremom. (pogledajte pregled 16)



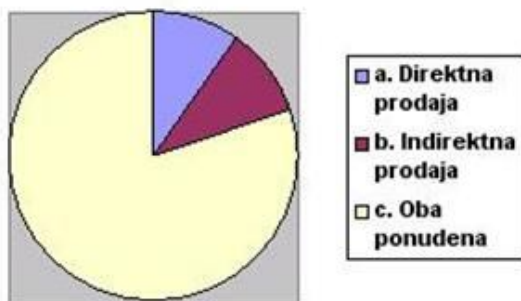
Kada je u pitanju ulaganje u edukaciju i obrazovanje kadrova svi su se izjasnili da ulažu u edukaciju i da za to imaju formiran fond. Sredstva se planiraju za ovaj fond unapred. (pogledajte pregled 26)



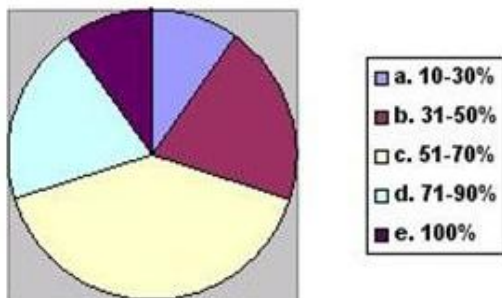
Ciljni tržišni segmenti za 3 hotela su strani turisti, za 6 hotela su gosti iz EU, a samo jedan ispitanik je rekao da su to svi ponuđeni segmenti, a to su: domaći i strani turisti, gosti iz bivših republika SFRJ, gosti iz EU, gosti iz Amerike i gosti iz ostalih zemalja. Generalno problem svih hotela u Beogradu je u boravku turista pošto su to većinom poslovni gosti koji u proseku ostaju 1,7 dana. Potrebno je raditi na tome da se poslovni gosti zadrže u Beogradu pet dana, što bi značilo da je potrebno više raditi na ponudi sadržaja van hotela. (pogledajte prilog 10)



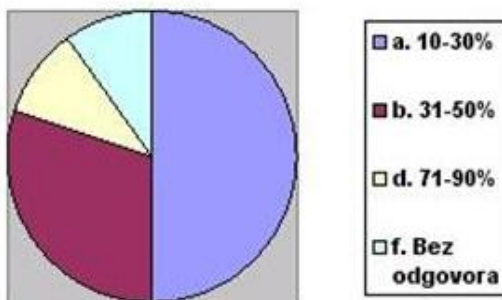
Što se tiče oblika prodaje od 10 hotela u kojima je vršeno istraživanje došli smo do sledećih rezultata: 8 hotela koristi direktnu i indirektnu prodaju, jedan hotel samo direktni i jedan hotel samo indirektnu prodaju. (pogledaj prilog 11)



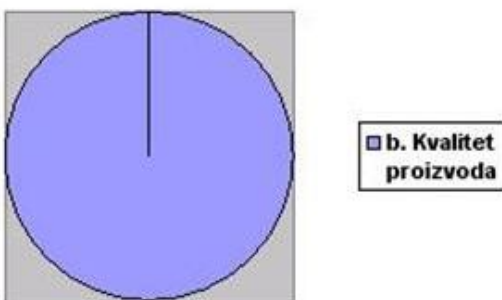
Direktna prodaja prema istraživanju koje je obavljeno u 10 hotela zastupljena je u jednom hotelu 10-30%, u dva hotela 31-50%, u dva hotela 31-50%, u četiri hotela 51-70%, u dva hotela 71-90% i u jednom hotelu 100%. (pogledajte pregled 12)



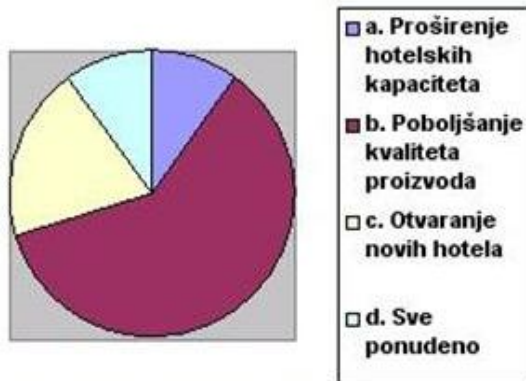
Indirektna prodaja prema istraživanju koje je obavljeno u 10 hotela zastupljena je u pet hotela 10-30%, u tri hotela 31-50%, u jednom hotelu 71-90% i od jednog ispitanika nismo dobili odgovor. (pogledajte pregled 13)



Prema istraživanju koje je obavljeno sa menadžerima 10 hotela svi su se izjasnili da je dominantni faktor poslovne politike njihovog hotela kvalitet proizvoda. Pored gore navedenog odgovora bili su ponuđeni i odgovori diferenciranje cena i agresivna promocija i propaganda. (pogledajte pregled 14)



Na pitanje da li se planira poboljšanje hotelskog proizvoda i da li se planiraju investiciona ulaganja dobili smo sledeće rezultate: jedan hotel će proširiti kapacitete, šest će raditi na poboljšanju kvaliteta proizvoda, dva planiraju otvaranje novih hotela, a samo jedan se izjasnio za sve tri opcije da će proširiti kapacitete, poboljšati kvalitet proizvoda i otvoriti nove hotele. (pogledajte pregled 15)

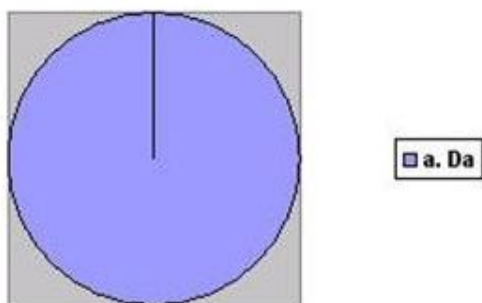


Sadržaji, posebno spoljni veoma su siromašni. Jako mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu. Od deset hotela u kojima je vršeno istraživanje samo jedan hotel ima organizovane obilaske sadržaja izvan hotela, pet hotela nema organizovane sadržaje, a četiri hotela organizuju obilaske sadržaja izvan hotela samo na zahtev gostiju. U njihovim programima je razgledanje Beograda sa reka, razgledanje muzeja i drugih znamenitosti grada, kao i večernje posete restoranima (nacionalne kuhinje) itd. (pogledajte pregled 17)

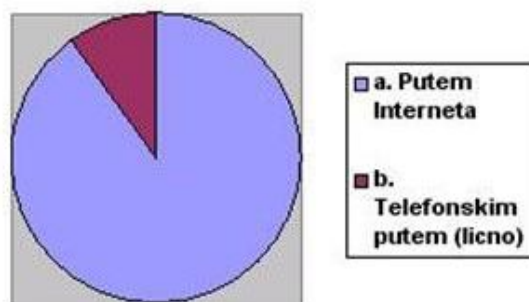


Na pitanje da li koristite propagandna sredstva, svi ispitanici su odgovorili potvrdno. Propagandna sredstva su najčešći instrument promotivnog miksa kod analiziranih hotela i ona se obično i podrazumevaju pod rečju promocija. Među grafičkim sredstvima dominiraju prospekti, plakati, poster, razglednice, zastavice

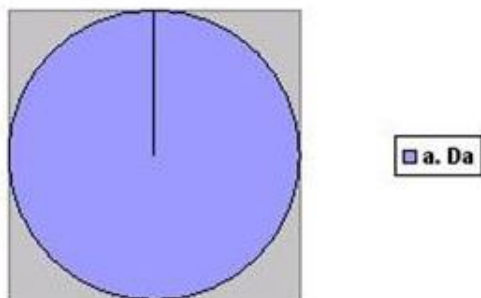
itd. Oglasna sredstva su veoma zastupljena u vidu radio i TV oglasa, zatim predstavljanje i reportaže u stručnim časopisima i drugim turističkim novinama i magazinima, dok su oglasi u štampi retki. Posebno su značajna oglašavanja pojedinih hotela preko TV-a, prilikom promovisanja određenih manifestacija koje se održavaju u njima. Projekciona sredstva u obliku spota su takođe zastupljena, kao i plastično propagandna sredstva u vidu suvenira sa obeležjem hotela. Pored svega navedenog hoteli takođe imaju memorandum, fascikle, upaljače, priveske, koverta i olovke sa oznakom hotela. (pogledajte pregled 18)



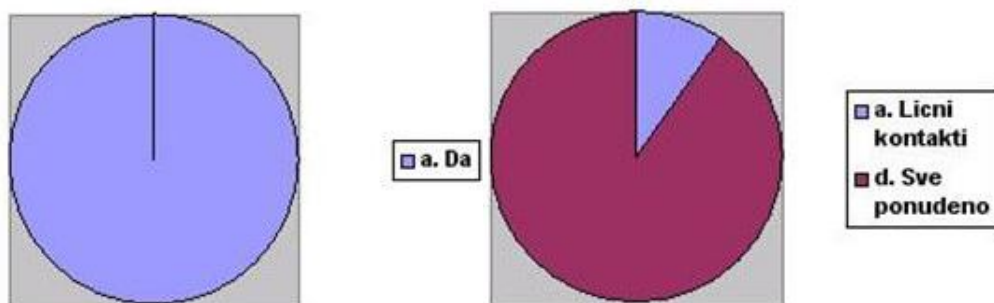
Primena informacionih sistema koji služe za pružanje informacija o hotelu, vrstama usluga, destinaciji, rezervaciji smeštaja je na zadovoljavajućem nivou u odnosu na raniji period. Prema istraživanju od 10 hotela čak kod devet hotela rezervacija smeštaja se vrši putem interneta, a samo u jednom hotelu telefonskim putem (lično). (pogledajte pregled 19)



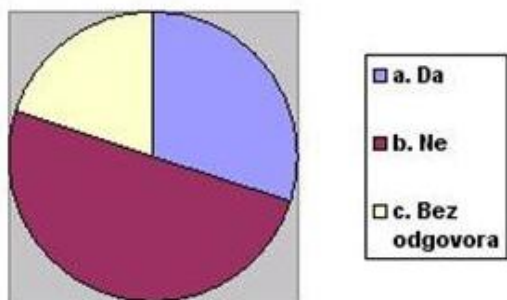
Svih 10 hotela ima promotivni budžet. (pogledajte pregled 20)



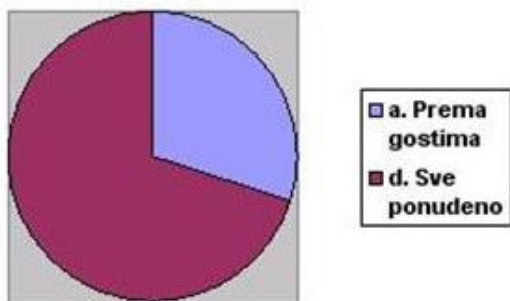
Menadžeri svi 10 hotela u kojima je vršeno istraživanje se izjasnili da su zastupljeni odnosi sa javnošću. (pogledajte pregled 21) U čak devet hotela to su lični kontakti, konferencije za štampu i promocione posete, a samo u jednom hotelu su to isključivo lični kontakti. (pogledajte pregled 22)



Prema istraživanju tri hotela preferiraju prodaju na Sajmovima, pet hotela ne, a dva hotela nisu dala odgovor na postavljeno pitanje. (pogledajte pregled 23)



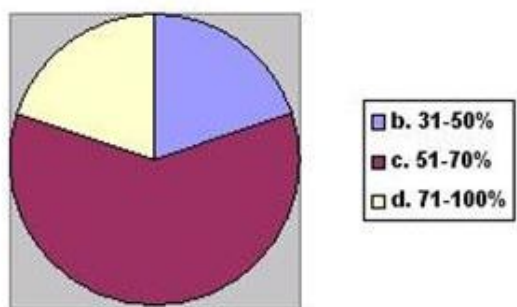
Unapređenje prodaje, kao oblik konkurentske borbe, može biti usmereno prema gostima, prema osoblju i prema kanalima prodaje, odnosno posrednicima. Tri hotela su usmerila unapređenje prodaje prema gostima, a ostalih sedam prema svim ponuđenim stavkama (prema osoblju, prema kanalima prodaje, odnosno posrednicima i prema gostima). (pogledajte pregled 24)



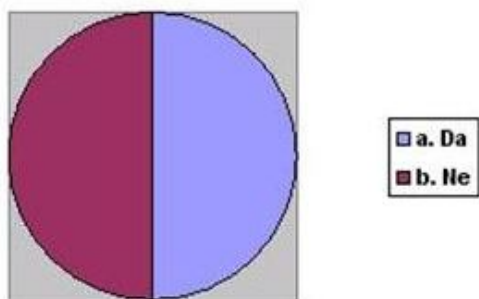
Hoteli na razne načine pokušavaju da privuku goste. Prema sprovedenom istraživanju dva hotela pokušavaju da privuku goste popustima, pet popustima za lojalnost, jedan hotel koristi sve ponudeno, a to su popusti, popusti za lojalnost gostiju, pokloni i nagradne igre. Samo za jedan hotel nismo dobili odgovor na postavljeno pitanje. (pogledajte pregled 25)



Godišnja iskorišćenost kapaciteta u dva hotela je 31-50%, u šest hotela 51-70%, a u dva hotela 71-100%. Dobijeni rezultati po našem mišljenju nisu realni, ali takve smo odgovore dobili od menadžmenta hotela u kojima je vršeno istraživanje. (pogledajte pregled 27)



Na postavljeno pitanje da li imate moto (slogan) hotela od 10 hotela u kojima je izvršeno istraživanje pet hotela ima moto, a pet ne. (pogledajte pregled 28)



Izdvojila bih slogane koje smo dobili prilikom istraživanja:

Hotel “Moskva”: Restoran Čajkovski, usluga na note.

Napoleon prvi put u Moskvi.

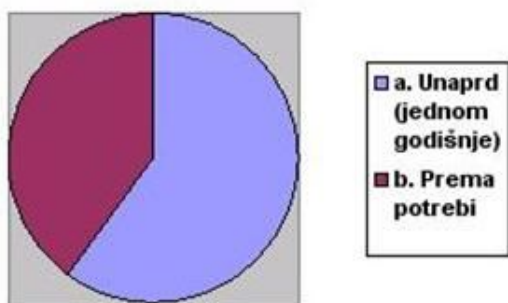
Hotel “Holiday Inn”: Za nemoguće nam trebaju dva dana, a moguće rešavamo odmah.

Hotel “Zlatnik”: Malo, vredno, a lako se pamti.

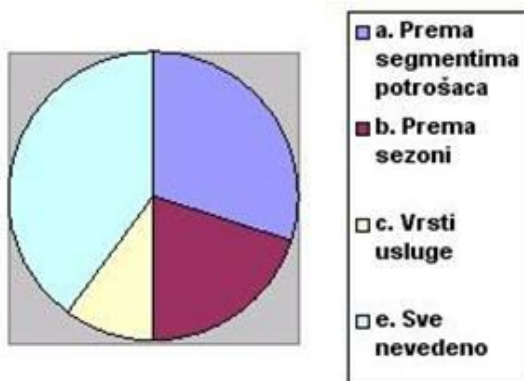
Ko jednom dođe uvek nam se vraća.

“Hotel IN”: Budite in dođite u IN.

Što se tiče promotivnog budžeta šest hotela promotivni budežt određuje unapred (jednom godišnje), a četiri prema potrebi u toku godine. (pogledajte pregled 29)



Na postavljeno pitanje koju politiku cena vodite tri hotela su se izjasnila da je to prema segmentima potrošača, dva prema sezoni, jedan prema vrsti usluge, a četiri prema svemu što je ponuđeno (prema segmentima potrošača, prema sezoni, prema vrsti usluge i prema načinu prodaje. (pogledajte pregled 30)



5 PROSTORNA ANALIZA

5.1 Analiza postojećih hotela

Za sagledavanje budućih neophodnih investicija u beogradskom hotelijerstvu sproveli smo prostornu analizu 19 hotela sa 2.805 soba, koji predstavljaju oko 80% ukupne ponude hotelskih soba u Beogradu. Hotele smo odabrali na osnovu njihove kategorizacije, broja soba i lokacije. Za svaki hotel smo analizirali njegovu lokaciju i pristup, sadržaj, tržišne segmente i operativne performanse, strukturu vlasništva, kao i ostale segmente koji su bitni za buduće investitore.

Tabela 24 Prostorna analiza postojećih hotela u Beogradu

#	Hotel	Zvanicna	Broj	Lokacija
1	ALEKSANDAR PALAS	5*	9	Centar
2	HYATT REGENCY BELGRADE	5*	308	Novi Beograd
3	CONTINENTAL BELGRADE	5*	415	Novi Beograd
4	BEST WESTERN M	4*	167	Centar
5	MAJESTIC	4*	82	Centar
6	MOSKVA	4*	130	Centar
7	PALACE	4*	85	Centar
8	SLAVIJA LUX	4*	96	Centar
9	ASTORIJA	3*	61	Centar
10	JUGOSLAVIJA	3*	303	Novi Beograd
11	KASINA	3*	80	Centar
12	METROPOL	3*	176	Centar
13	PARK	3*	128	Centar
14	PRAG	3*	116	Centar
15	SPLENDID	3*	49	Centar
16	BALKAN	2*	78	Centar
17	EXCELSIOR	2*	55	Centar
18	SLAVIJA II	2*	178	Centar
19	SLAVIJA I	Nije	289	Centar
20	TOTAL	-	2805	-

Izvor: Prostorno istraživanje sprovedeno od strane Horwath Consulting Zagreb, jun 2004

5.2 Analiza potencijalnih lokacija za izgradnju hotela (Greenfield)

Analizirali smo 19 dodatnih predela i poseda, uključujući jedan hotel koji je u izgradnji, četiri zgrade koje su van upotrebe, šest predela na kojima se nalaze različiti objekti niske gradnje i osam praznih predela na kojima ne postoje nikakve građevine.

Tabela 25 Prostorna analiza Novih predela (Greenfield) i poseda za konverziju u Beogradu

#	Lokacija / Adresa	Trenutna svrha
HOTEL U IZGRADNJI		
1	Hotel u Poslovno trgovinskom centru Ivanium (Balkanska 18)	Otvoren 2005. godine
ZGRADE KOJE NISU U UPOTREBI		
2	Severoistočni ugao Kneza Miloša i Nemanjine	Uništena zgrada A Ministarstva odbrane
3	Jugoistočni ugao Kneza Miloša i Nemanjine	Uništena zgrada B Ministarstva odbrane
4	Severoistočni ugao Kneza Miloša i autoputa (Mostarska petlja)	Uništena zgrada Republičkog ministarstva unutrašnjih poslova
5	Severoistočni ugao Kneza Miloša i autoputa (Mostarska petlja)	Uništena zgrada Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova
PREDELI NA KOJIMA SE NALAZE OBJEKTI NISKE GRADNJE		
6	Depo (okružen ulicama Kralja Aleksandra i Niška, Sindelićeva i Sredačka)	Objekti niske gradnje
7	Cetinjska 18 (između Zetske i Skadarske)	BIP fabrika i stari objekti niske gradnje
8	Trg Republike – istok (Trg Republike)	Tržni centar
9	Trg Terazije, deo uz hotel Moskvu	Stari objekti niske gradnje
10	Trg Slavija – Severozapad	Stari objekti niske gradnje
11	Istočni ugao ulice Mutapova i Stankovića (kod Hrama Sv. Save)	Stari objekti niske gradnje
SLOBODAN PROSTOR BEZ GRAĐEVINA		
12	Marina Dorćol	Praznina
13	Kneza Miloša 32-36 (zapadna strana)	Zavodi
14	Jugoistočni ugao ulica Kneza Miloša i Kralja Aleksandra (Tri lista Duvana)	Parking
15	Trg Slavija-severoistok (Mitićeva rupa)	Zelena površina (Park)
16	Trg Slavija-istok	Parking
17	Novi Beograd-jugoistočni ugao ulica Nikole Tesle i Trešnjinog cveta (Blok 12)	Parking i zelena površina
18	Novi Beograd-severozapadni ugao ulica Mihajla Pupina i Umetnosti (Blok 11a)	Praznina
19	Novi Beograd-severni deo ulice Jurija Gagarina (Blok 67)	Praznina (u blizini romsko naselje)

Izvor: Prostorno istraživanje sprovedeno od strane Horwath Consulting Zagreb, jun 2004

6 STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA

6.1 Scenario predviđanja tražnje

Moguća su dva scenarija predviđanja tražnje (konzervativni i optimistički) u cilju identifikovanja buduće hotelske tražnje u Beogradu do 2015. Ovi tržišni projekti, koji su zasnovani na skupu pretpostavki, predstavljaju broj hotelskih soba koji bi trebao da se razvije u Beogradu u bliskoj ili daljoj budućnosti.

6.1.1 Konzervativni scenario

Konzervativni scenario je zasnovan na sledećim pretpostavkama:

- porast tražnje od strane nezavisnih poslovnih putnika zasnovan na procenjenoj stopi rasta BDP od 3% u 2004., 5% u 2005. i 7% u 2006. godini i na dalje, ali i usporenijeg rasta zbog ekonomske krize u našoj zemlji i uopšte u svetu, što pretpostavlja usporeniji rast u 2009 pa do 2012.
- relativno spor rast tražnje putnika za odmorišnim ili drugim aktivnostima zbog nedostatka strategijskog razvojnog plana i kreativnog marketing plana turizma Beograda sa procenjenim stopama rasta od 3% do 6% od 2004. do 2007. i postepeni rastom od 2008. pa na dalje (od 8% do 12%), kao i padom u 2009-2012.

Tabela 26 Konzervativne projekcije hotelske tražnje i ponude u Beogradu

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
NOĆENJA GOSTIJU								
Nezavisni poslovni gosti	533257	549255	576718	617088	660284	706.504	755959	808876
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	228539	235395	244811	257051	272474	294272	323700	362544
Ukupno	761796	784650	821528	874139	932758	1000776	1079659	1171420
STOPE RASTA NOĆENJA								
Nezavisni poslovni	-	3.0%	5.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%

gosti								
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	-	3.0%	4.0%	5.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%
Ukupno	-	3.0%	4.7%	6.4%	6.7%	7.3%	7.9%	8.5%
UDEO NOĆENJA GOSTIJU								
Nezavisni poslovni gosti	70.0%	70.0%	70.2%	70.6%	70.8%	70.6%	70.0%	69.1%
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	30.0%	30.0%	29.8%	29.4%	9.2%	29.4%	30.0%	30.9%
Ukupno	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
FAKTORI ISKORIŠĆENJA DVOKREVNOSTI SOBA								
Nezavisni poslovni gosti	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Ukupno	1.18	1.18	1.18	1.17	1.17	1.17	1.18	1.18
PRODATE HOTELSKE SOBE								
Nezavisni poslovni gosti	533257	549255	576718	617088	660284	706504	755959	808876
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	114269	117697	122405	128526	136237	147136	161850	181272
Ukupno	647527	666952	699123	745614	796521	853640	917809	990148
PLANIRANJE HOTELSKE PONUDE								
Broj postojećih soba	3481	3481	3400	3200	3000	3000	3000	3000
Broj novih soba	0	9	60	200	0	0	0	0
Broj dostupnih hotelskih soba	3481	3490	3469	3469	3269	3269	3269	3269
Konkurentna stopa iskorišćenosti soba	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%
Broj potrebnih hotelskih soba	2957	3045	3192	3405	3637	3898	4191	4521

Novi razvojni potencijal	-524	-445	-277	-64	368	629	922	1252
--------------------------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	------

Napomene: CAGR – Compounded Annual Growth Rate (zbirna godisnja stopa rasta); Novi potencijali za razvoj odnose se na kumulativni broj soba koji bi trebao da se razvije vremenom

Izvor: Prilagođeno od strane autora a na osnovu metodologije Horwath Consulting Zagreb, jun 2004

Na osnovu konzervativnog scenarija očekuje se da će u 2015. Beograd ostvariti oko 1.17 miliona noćenja gostiju i oko 0.99 miliona prodatih soba. Ukoliko hoteli budu iskoristili svrhu renoviranja i ukoliko budu poslovali sa konkurentskom stopom iskorišćenosti od najmanje 60%, Beograd će imati manjak hotelskih soba u 2013. pa na dalje. Konzervativni scenario preporučuje da bi do 2013. trebalo da se izgradi 1252 nove sobe.

6.1.2 Optimistički scenario

Optimistički scenario je zasnovan na sledećim pretpostavkama:

- porast tražnje od strane nezavisnih poslovnih putnika zasnovan na procenjenoj stopi rasta BDP od 5% u 2004., 7% u 2005. i 9% u 2006. godini i padom od 2009-2012.
- relativno stalan rast tražnje putnika koji putuju radi odmora kao i drugih aktivnosti zbog izrade i primene strategijskog razvojnog plana i kreativnog marketing plana turizma Beograda sa procenjenim stopama rasta od 3% do 9% od 2004. do 2007. i snažan rast od 2008. (od 12% do 24%) i padom od 2009.-2012.

Tabela 27 Optimističke projekcije hotelske tražnje i ponude u Beogradu

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
NOĆENJA GOSTIJU								
Nezavisni poslovni gosti	533257	559920	599114	653035	711808	775871	845699	921812
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	228539	235395	249519	271975	304612	353350	424020	525785
Ukupno	761796	795315	848633	925010	1016420	1129221	1269719	1447597
STOPE RASTA NOĆENJA								
Nezavisni poslovni gosti	-	5.0%	7.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%
Gosti koji dolaze	-	3.0%	6.0%	9.0%	12.0%	16.0%	20.0%	24.0%

zbog odmora, MICE i drugi								
Ukupno	-	4.4%	6.7%	9.0%	9.9%	11.1%	12.4%	14.0%
UDEO NOĆENJA GOSTIJU								
Nezavisni poslovni gosti	70.0%	7.04%	70.6%	70.6%	70.0%	68.7%	66.6%	63.7%
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	30.0%	29.6%	29.4%	29.4%	30.0%	31.3%	33.4%	36.3%
Ukupno	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
FAKTORI ISKORIŠĆENJA DVOKREVNOSTI SOBA								
Nezavisni poslovni gosti	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Ukupno	1.18	1.17	1.17	1.17	1.18	1.19	1.20	1.22
PRODATE HOTELSKE SOBE								
Nezavisni poslovni gosti	533257	559920	599114	653035	711808	775871	845699	921812
Gosti koji dolaze zbog odmora, MICE i drugi	114269	117697	124759	135988	152306	176675	212010	262893
Ukupno	647527	677618	723874	789022	864114	952546	1057709	1184705
PLANIRANJE HOTELSKE PONUDE								
Broj postojećih soba	3481	3481	3400	3200	3000	3000	3000	3000
Broj novih soba	0	9	60	200	0	0	0	0
Broj dostupnih hotelskih soba	3481	3490	3469	3469	3269	3269	3269	3269
Konkurentska stopa iskorišćenosti soba	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%
Broj potrebnih hotelskih soba	2957	3094	3305	3603	3946	4350	4830	5410
Novi razvojni potencijal	-524	-396	-164	134	677	1081	1561	2141

Napomene: CAGR – Compounded Annual Growth Rate (zbirna godišnja stopa rasta); Novi potencijali za razvoj odnose se na kumulativni broj soba koji bi trebao da se razvije vremenom

Izvor: Prilagođeno od strane autora a na osnovu metodologije Horwath Consulting Zagreb, jun 2004

Na osnovu optimističkog scenarija, očekuje se da će u 2015. beogradski hoteli ostvariti oko 1,45 miliona noćenja i oko 1,18 miliona prodatih soba. Ukoliko svi hoteli budu iskoristili svrhu renoviranja i ukoliko budu poslovali sa konkurentskom stopom iskorišćenosti soba od najmanje 60%, Beograd će imati manjka hotelskih soba u 2012. i na dalje. Optimistički scenario preporučuje da bi do 2012. trebalo da se konstruiše 2.141 nova soba.

6.2 Strategija razvoja konkurentnosti hotelske industrije u Beogradu

Na osnovu postojećeg stanja hotelske ponude i očekivane hotelske tražnje; izložili smo sledeću strategiju razvoja hotelske industrije u Beogradu po kategorijama hotela:

Hoteli sa internacionalnih pet zvezdica (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od najmanje 150€) trebalo bi da se razvijaju u fazama do 2012. kroz rekonstrukciju i renoviranje postojećih velikih hotela i revitalizaciju njihovih lokacija. Do 2012. Beograd bi trebao imati do 1.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 150 soba.

Hoteli sa internacionalne četiri zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 90€ do 130€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kao novi hoteli (*Greenfield*), a manje kroz rekonstrukciju postojećih hotela koji imaju nedovoljan broj soba i složenu strukturu za zamenu. Do 2012. Beograd bi trebao postepeno da razvije do 1.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 120 soba.

Hoteli sa internacionalne tri i dve zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 40€ do 180€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kroz rekonstrukciju postojećih hotela, a manje razvojem novih (*Greenfield*). Do 2012. Beograd bi trebao imati do 2.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu zahvaljujući velikoj tražnji domaćih gostiju sa slabom platežnom moći.

Predlažemo da bi na tržište hotela sa pet i sa četiri zvezdice u Beogradu trebalo uvesti još najmanje pet svetskih hotelskih kompanija. Na osnovu ugovora o menadžmentu, ove kompanije bi postavile standarde kako u poslovanju, tako i u menadžmentu hotela i povećali tržišnu atraktivnost Beograda kao destinacije. Većinom malih hotela trebalo bi upravljati na nezavisan način, od kojih bi neki trebali biti pridruženi svetskim hotelskim konzorcijumima ili franšizama. Kako bi se postigao internacionalni *know-how* u razvoju, upravljanju i poslovanju hotela, trebalo bi angažovati profesionalne hotelske konsultante.

Lica ili kompanije koji grade hotele u Beogradu trebalo bi da iskoriste sledeće šanse proizvoda kako bi uspostavili jasnu poziciju na tržištu:

- Poslovni hoteli sa svim sadržajima (poznati hoteli u okviru tržišta sa četiri ili pet zvezdica, vođeni svetskim hotelskim operaterima)
- Poslovni hoteli sa odabranim sadržajem (hotelu u okviru tržišta od dve do četiri zvezdice)
- Konvencijski i konferencijski centri – hoteli (hotelu od četiri do pet zvezdica)
- Višenamenski hoteli za poslovne goste, one koji dolaze zbog odmora i druge goste (hotelu od tri do pet zvezdica)
- Moderni manji hoteli namenjeni gostima koji imaju orjentisani način života i koji su u potrazi za jedinstvenim ambijentalnim vrednostima koji proističu iz dizajna ili usluge (uglavnom nezavisni ili hoteli koji su pripojeni svetskim hotelskim konzorcijumima, na tržištu hotela od četiri do pet zvezdica)
- Hotelu u blizini aerodroma, motel i hotelu pored autoputeva (od dve do četiri zvezdice)
- Sportski i hotelu za mlade- hosteli (od dve do tri zvezdice)
- Apartmani sa svakodnevnim uslugom čišćenja, održavanja itd. (hotelu sa ovom vrstom apartmana namenjeni dužem boravku gostiju)

Razvoj hotela sa odabranom kvalitetnom uslugom ima najveću tržišnu atraktivnost.

6.3 Procena ključnih faktora uspeha

Ključni faktori uspeha za hotelsku industriju u Beogradu su⁷²:

- Saobraćajni položaj na međusektoru koridora koji povezuju Evropu i Aziju
- Dobra vazдушna povezanost sa glavnim evropskim gradovima, koja bi trebala biti ojačana sa učestalijim postojećim vezama, kao i nekim novim sa prekookeanskim gradovima
- Niske poreske stope (korporativni i porez na dohodak) i očekivani porez na dodatnu vrednost (PDV), koji bi trebao da ima izdiferenciranu stopu za hotele i uslužne delatnosti

⁷² S.Čerović, Radni materijal za izradu *Strategije razvoja turizma Beograda*, 2008.

- Dobra lokacija velikog broja postojećih hotela, koji bi trebali biti osposobljeni za najbolji i najviši nivo usluge, što zahteva restrukturiranje kvaliteta, adaptiranje i repozicioniranje
- Nekoliko slobodnih lokacija visokog kvaliteta za nove hotele, koji bi trebalo da doprinesu povećanju vrednosti hotelske industrije u Beogradu
- Razvoj konkurentnosti i tržišnih aktivnosti, koje bi gradske vlasti i organi u turizmu Beograda trebalo da primene u cilju razvoja turističke i hotelske industrije
- Konkurentnost cena za odabrane hotelske proizvode zbog visoke domaće tražnje hotela (hoteli sa odabranom uslugom)

6.4 Procena postojećih ograničenja i prepreka

Ograničenja i prepreke u opštem okruženju hotelske industrije u Beogradu su⁷³:

- Duga i složena procedura registracije preduzeća
- Nepostojanje vlasničkih prava na zemljište prema postojećim zakonima i Ustavu Republike Srbije (za *Greenfield* projekte moguće je uzeti zemljište pod zakup do 99 godina, gde Gradska Skupština ima odlučujuću ulogu)
- Nepostojanje Zakona o restituciji, iako postoje zahtevi / prava za restituciju prvobitnih vlasnika čiji su posedi uzeti pod državno vlasništvo posle drugog svetskog rata
- Nejasna uloga vlasnika nekretnina zbog nedostatka katastarsa i nejasnih zapisa u postojećim katastrima
- Složena procedura dobijanja građevinskih dozvola i sertifikata za planiranje grada kako za rekonstrukciju tako i za novu gradnju
- Dvostruko oporezivanje preduzeća, s obzirom da su preduzeća u obavezi da plaćaju porez na promet kako na uloge tako i na dobit (input i output) (npr. i na troškove prometa i na prosečnu postignutu cenu sobe u hotelskoj industriji)
- Nejasni kriterijumi za odobravanje poreskih podsticaja za investicije

⁷³ S.Čerović, Radni materijal za izradu *Strategije razvoja turizma Beograda*, 2008.

6.5 Predlozi za prevazilaženje postojećih ograničenja i prepreka

Registracija preduzeća

- Uvođenje jedinstvenog načina registracije prilikom osnivanja preduzeća u cilju smanjenja utrošenog vremena
- uvođenje jednog kontakt mesta na kome će se razrešiti sva pitanja u okviru procedure osnivanja preduzeća za samo nekoliko dana, uključujući jednu kontakt osobu koja će obezbediti sve potrebne informacije i podršku
- uvođenje sistema u kome će preduzeće imati jedinstveni identifikacioni broj koji će imati svi organi državne administracije
- uspostavljanje jasno određenog vremena koje je potrebno za izdavanje dozvole sa dodatnim pravilom po kome se prijava automatski odobrava ukoliko je rok za izdavanje dozvole prekoračen

Imovinska pitanja

Promena u Ustavu Republike Srbije koje će se odnositi na ograničenja u transakciji građevinskog zemljišta s obzirom da je ustanovljena nova Republička kancelarija za prostorno planiranje, donošenjem Zakona o planiranju i izgradnji 5.maja 2003.

Regulisanje pravnog i ekonomskog statusa već namenjenih delova gradskog građevinskog zemljišta putem privatizacije i denacionalizacije, istovremeno uzimajući u obzir ustavna ograničenja kako bi se postigao ekonomično jasan model, sa gradskim zemljištem u privatnom vlasništvu.

Donošenje Zakona o restituciji kako bi se rešio problem denacionalizacije.

Definisanje katastra nekretnina (moguća digitalizacija) zbog nedostatka katastrara i zbunjujućih zapisa u postojećim katastrima.

Građevinska pitanja

- Uvođenje privremenih građevinskih regulacija kojima bi se upravljalo gradnjom čak i pre razrade plana razvoja
- Uvođenje četiri nivoa dokumentacije za planiranje grada: master plan, master razvojni plan, detaljni razvojni plan i opšti razvojni plan
- Redukovanje procedure dobijanja neophodnih zahteva i odobrenja za komunalnu infrastrukturu i uređenje unutrašnjih instalacija na 15 dana

- Redefinisanje svrhe građevinske dozvole kako bi se obuhvatila ne samo izgradnja, nego i sve procedure koje se odnose na zemljište i njegove različite namene
- Tehnička inspekcija bi trebala biti izvedena tokom procesa izgradnje, a ne samo nakon izgradnje

Investiranje

- Dalje unapređenje procesa deregulacije i reforme kroz novi reformisan zakonodavni okvir
- Jasno definisani kriterijumi za vladine kancelarije prilikom odobravanja poreskih podsticaja za investiranja

Poreski sistem

- Definisanje preduslova za uvođenje integrisanog poreskog informacionog sistema
- Uspostavljanje saradnje između poreske administracije i svih kancelarija i organizacija koje su u vezi sa procedurom registrovanja

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Organizovanim pristupom upravljanju turizmom, turističkim investicijama i posebno brojnim programima razvoja kapaciteta, pre svega lokalnih subjekata u turističkom sektoru, treba da se turistički promet i turistički prihodi Beograda višestruko uvećaju u narednom desetogodišnjem periodu. Za 10 godina turistička destinacija Beograda treba da postane značajna regionalna, nacionalna i internacionalna destinacija, po meri čoveka, to jest pitoma i ljudima naklonjena sredina koji će se ovde vraćati jer cene vrednosti kulture, gostoljubivost i predusjetljivost. Beogradska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koriste izuzetne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Ona treba da prepozna savremene trendove, predvidi njihov razvoj, omogući raspoloživost svim informacijama, razvije komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unapredi sve elemente menadžmenta i marketinga. U daljoj strategiji razvoja hotelskog proizvoda prioritet izgradnje trebaju biti hoteli sa 4 i 3 zvezdice, manji hoteli porodičnog tipa i klub hoteli. Potrebno je takođe dovršiti započete transformacije hotelskih preduzeća.

Na osnovu svega što smo u radu izložili moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka:

1. Beogradska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koriste izuzetne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Ona treba da prepozna savremene trendove, predvidi njihov razvoj, omogući raspoloživost svim informacijama, razvije komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unapredi sve elemente menadžmenta i marketinga.

2. Kvalifikaciona struktura menadžmenta, ne samo u analiziranim hotelima nego u hotelijerstvu Beograda u celini, je veoma nepovoljna. To nameće potrebu edukacije

postojećih kadrova i dovođenja mladih, sposobnih i kreativnih kadrova, koji će koristeći svoja znanja i stečena iskustva daleko bolje prepoznati sve konkurentske prednosti Beograda i obogatiti sadržaje hotelskog proizvoda. Pored unapređenja kvaliteta generalnog menadžmenta, neophodno je izvršiti edukaciju i nižih nivoa menadžmenta - recepcija, marketing, prodaja, finansije, kadrovi i dr.

3. Popunjenost kapaciteta je izrazito niska, što je jako zabrinjavajuće za hotele sa internacionalne četiri i pet zvezdica.

4. Cene hotela za platežne sposobnosti našeg stanovništva su dosta visoke. One su i iznad nivoa cena u okruženju, što nameće potrebu njihovog usklađivanja. U cilju veće popunjenosti kapaciteta neophodno je razraditi posebne paket aranžmane, kao na primer, "Vikend u Beogradu" po znatno nižim cenama, najpre za domaće, a potom i za inostrane goste.

Vema mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu.

5. Izdvajanja za promociju, kao instrument marketing miksa, su zadovoljavajuća i bitno je da tako i ostane zbog što ofanzivnijeg nastupa na turističkom tržištu. U narednom periodu, neophodno je u propagandno-promotivnom nastupu isticati elemente konkurentske prednosti naznačene u SWOT analizi (jake tačke destinacije i šanse) i atraktivnu i očuvanu prirodnu sredinu u okruženju kao glavne konkurentske prednosti.

6. Stvoriti uslove za brže uključivanje hotela u savremene rezervacione sisteme (Globalni rezervacioni sistem, Internet distribicioni sistem i sl.). Ohrabruje činjenica da nove tehnologije, izražene kroz Internet, sve više osvajaju i naše hotele. Sama činjenica da svih 10 hotela koje smo analizirali, ima internet prezentaciju za početak je dobra najava da u vrlo kratkom roku i ostali hoteli počnu sa uvođenjem savremenih tehnologija. S druge strane, pored malog broja hotela koji su uključeni u pojedine rezervacione sisteme (ukupno 3 u Beogradu), treba težiti uključivanju i

ostalnih hotela, pre svega, onih sa tri i četiri zvezdice u neki od rezervacionih sistema.

7.Dovršiti započete procese transformacije hotelskih preduzeća, pre svega, vlasničku, organizacionu, finansijsku i kadrovsku.

8.U daljoj strategiji razvoja hotelskog proizvoda prioritet izgradnje trebaju biti hoteli sa četiri i tri zvezdice, manji hotele prorodičnog tipa i klub hoteli.

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

Hoteli sa internacionalnih pet zvezdica (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od najmanje 150€) trebalo bi da se razvijaju u fazama do 2012. kroz rekonstrukciju i renoviranje postojećih velikih hotela i revitalizaciju njihovih lokacija. Do 2012. Beograd bi trebao imati do 1.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 150 soba.

Hoteli sa internacionalnih četiri zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 90€ do 130€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kao novi hoteli (*Greenfields*), a manje kroz rekonstrukciju postojećih hotela koji imaju nedovoljan broj soba i složenu strukturu za zamenu. Do 2012. Beograd bi trebao postepeno da razvije do 1.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 120 soba.

Hoteli a internacionalnih tri i dve zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 40€ do 180€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kroz rekonstrtukciju postojećih hotela, a manje razvojem novih (*Greenfield*). Do 2012. Beograd bi trebao imati do 2.500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu zahvaljujući velikoj tražnji domaćih gostiju sa slabom platežnom moći.

Predlažemo da bi na tržište hotela sa pet i sa tri zvezdice u Beogradu trebalo uvesti još najmanje pet svetskih hotelskih kompanija. Na osnovu ugovora o menadžmentu, ove kompanije bi postavile standarde kako u poslovanju, tako i u menadžmentu

hotela i povećali tržišnu atraktivnost Beograda kao destinacije. Većinom malih hotela trebalo bi upravljati na nezavisan način, od kojih bi neki trebali biti pridruženi svetskim hotelskim konzorcijumima ili franšizama. Kako bi se postigao internacionalni *know-how* u razvoju, upravljanju i poslovanju hotela, trebalo bi angažovati profesionalne hotelske konsultante.

9. Lica ili kompanije koji grade hotele u Beogradu trebalo bi da iskoriste sledeće šanse proizvoda kako bi uspostavili jasnu poziciju na tržištu:

- Poslovni hoteli sa svim sadržajima (poznati hoteli u okviru tržišta sa četiri ili pet zvezdica, vođeni svetskim hotelskim operaterima)
- Poslovni hoteli sa odabranim sadržajem (hoteli u okviru tržišta od dve do četiri zvezdice)
- Konvencijski i konferencijski centri – hoteli (hoteli od četiri do pet zvezdica)
- Višenamenski hoteli za poslovne goste, one koji dolaze zbog odmora i druge goste (hoteli od tri do pet zvezdica)
- Moderni manji hoteli namenjeni gostima koji imaju orijentisani način života i koji su u potrazi za jedinstvenim ambijentalnim vrednostima koji proističu iz dizajna ili usluge (uglavnom nezavisni ili hoteli koji su pripojen svetskim hotelskim konzorcijumima, na tržištu hotela od četiri do pet zvezdica)
- Hoteli u blizini aerodroma, motel i hoteli pored autoputeva (od dve do četiri zvezdice)
- Sportski i hoteli za mlade- hosteli (od dve do tri zvezdice)
- Apartmani sa svakodnevnim uslugom čišćenja, održavanja itd. (hoteli sa ovom vrstom apartmana namenjeni dužem boravku gostiju)

10. Ključni faktori uspeha za hotelsku industriju u Beogradu su:

- Saobraćajni položaj na međusektoru koridora koji povezuju Evropu i Aziju.
- Dobra vazдушna povezanost sa glavnim evropskim gradovima, koja bi trebala biti ojačana sa učestalijim postojećim vezama, kao i nekim novim sa prekookeanskim gradovima.

- Pozicija na koridoru VII-Dunav.
- Niske poreske stope (korporativni i porez na dohodak).
- Dobra lokacija velikog broja postojećih hotela, koji bi trebali biti osposobljeni za najbolji i najviši nivo usluge, što zahteva restrukturiranje kvaliteta, adaptiranje i repozicioniranje.
- Nekoliko slobodnih lokacija visokog kvaliteta za nove hotele, koji bi trebalo da doprinesu povećanju vrednosti hotelske industrije u Beogradu.
- Razvoj konkurentnosti i tržišnih aktivnosti, koje bi gradske vlasti i organi u turizmu Beograda trebalo da primene u cilju razvoja turističke i hotelske industrije.
- Konkurentnost cena za odabrane hotelske proizvode zbog visoke domaće tražnje hotela (hoteli sa odabranom uslugom).

11.Ograničenja i prepreke u opštem okruženju hotelske industrije u Beogradu su:

- Duga i složena procedura registracije preduzeća
- Nepostojanje vlasničkih prava na zemljište prema postojećim zakonima i Ustavu Republike Srbije (za *Greenfield* projekte moguće je uzeti zemljište pod zakup do 99 godina, gde Gradska Skupština ima odlučujuću ulogu)
- Nepostojanje Zakona o restituciji, iako postoje zahtevi / prava za restituciju prvobitnih vlasnika čiji su posedi uzeti pod državno vlasništvo posle drugog svetskog rata
- Nejasna uloga vlasika nekretnina zbog nedostatka katastara i nejasnih zapisa u postojećim katastrima
- Složena procedura dobijanja građevinskih dozvola i sertifikata za planiranje grada kako za rekonstrukciju tako i za novu gradnju
- Dvostruko oporezivanje preduzeća, s obzirom da su preduzeća u obavezi da plaćaju porez na promet kako na uloge tako i na dobit (input i output) (npr. i na troškove prometa i na prosečnu postignutu cenu sobe u hotelskoj industriji)
- Nejasni kriterijumi za odobravanje poreskih podsticaja za investicije

12.Jedan od osnovnih problema u razvoju turizma Beograda ogleda se u nedostatku menadžmenta turističke destinacije. Nedostatak sistema upravljanja i koordinacije

aktivnosti doveo je do nedovoljne konkurentnosti turističkog proizvoda Beograda. Iz tog razloga neophodno je na nivou grada Beograda uvesti sistem upravljanja razvojem turizma kroz destinacijski menadžment i to tako da se formira gradska agencija za razvoj turizma Beograda u čiji sastav bi ušli: Predstavnik Vlade grada Beograda, predstavnici Turističke organizacije Beograda, predstavnici Komore Beograda, predstavnici Turističke privrede, predstavnici Sekretarijata za kulturu sport, ekologiju, privredu, inspekcije, komunalnih službi itd. Skupštine grada Beograda, predstavnici hotelskih preduzeća i putničkih agencija.

U pozicioniranju hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu neophodna je saradnja svih subjekata koji stvaraju ili učestvuju u stvaranju hotelskog, odnosno turističkog proizvoda, pri čemu je potrebno da se uvažavaju osnovna pravila i načela savremenog marketing menadžment koncepta gde ključnu ulogu, pored kvaliteta resursa i uslova predviđanja, ima kvalitet upravljačkih struktura i kvalitet zaposlenog osoblja.

Dalji pravci razvoja turizma Srbije

Budući razvoj turizma će biti u direktnoj zavisnosti od:

- Kretanja na međunarodnom turističkom tržištu
- Stepena prilagodljivosti naše ponude tržišnim promenama
- Bogatstva resursa i razvijenosti materijalne osnove
- Položaja ove delatnosti u privrednom sistemu i merama tekuće ekonomske politike

To podrazumeva da budući razvoj turizma treba zasnivati na tržišnim osnovama i uz primenu savremenog marketing koncepta na svim nivoima poslovne politike.

Predviđanja Svetske turističke organizacije (WTO) i Svetskog saveta za putovanja (WTTE), ukazuju da će međunarodni turistički promet i potrošnja i dalje rasti brže od svetskog nacionalnog bruto proizvoda (očekuje se da će prosečna godišnja stopa rasta međunarodnog turizma do 2020. godine iznositi 4,1%, a porošnja 5,5%).

S obzirom na gore navedeno neophodno je kao prioritete utvrditi one vidove turizma koji će biti konkurentni i koji mogu da postignu uspeh na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

Konkurentnost turističkog proizvoda treba bazirati na:

- Kvalitetu turističkog proizvoda
- Odnosu cene i kvaliteta proizvoda
- Pozicioniranju turističkog proizvoda na međunarodnom turističkom tržištu

Aдекватna implementacija ekoloških komponenti je (zaštita okoline, turista, i domicilnog stanovništva) neophodna u sprovođenju marketing aktivnosti i veoma bitan zadatak budućeg nastupa na međunarodnom turističkom tržištu. Osnovni cilj razvoja turizma u budućem periodu treba da bude u funkciji povećanja konkurentnosti turističke privrede, povećanja deviznog prihoda od turizma, rasta domaćeg turističkog prometa i rasta zaposlenosti putem turizma.

Ostvarenje nevedenih ciljeva neće moći u kratkom roku da obezbedi odgovarajuće rezultate.

Procene su da:

- Prosečan godišnji rast domaćeg turističkog prometa će se kretati od 9-10%
- Prosečan godišnji rast inostranog turističkog prometa kretaće se po stopi od 20%
- Rast deviznog priliva kretaće se po stopi od oko 15%

Uz ovakav scenario 2010. godine mogao bi se očekivati devizni priliv od turizma u iznosu između 700 i 800 miliona eura, a 2015. godine oko 1,3 milijarde eura. Broj ležajeva 2015. godine iznosio bi između 120.000 i 130.000.

LITERATURA

1. Adižes I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd, 1994.
2. Adižes I., *Kako riješiti krizu upravljanja*, prevod s engleskog, Globus, Zagreb, 1989.
3. Ansoff I., And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
4. Ansoff I., *Strategic Management*, McMillan Press LTD, London, 1981.
5. Bakić O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
6. Bakić O., *Strategijsko planiranje turističkog proizvoda*, Naučna knjiga, Beograd, 1988.
7. Bakić M., *Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici*, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996,
8. Bakić O., Čerović S., *Strategija segmentacije tržišta (diferenciranjem proizvoda do većeg poslovnog uspeha u hotelu "Metropol" Beograd)*, Poslovna politika, Beograd, 1989.
9. Buble M., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
10. Barjaktarević D., *Menadžment hoteskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, 2008.
11. Fenich G. G., *Meetings, expositions, events & conventions an introduction to the Industry, second edition*
12. Čačić K., *Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*, Jugoštampa, Beograd, 1980.
13. Čačić K., *Osnove za strategijsko upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji*, referat u zborniku "Hotelska kuća '95", Ugoprogres, Beograd, 1995.
14. Čačić K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
15. Čerović S., *Strategijsko prilagođavanje turističkih preduzeća*, Poslovna politika, jun 2003.
16. Čerović S., *Turizam u funkciji ekonomskog oporavka privrede Srbije, Regionalni razvoj i demografski faktori Balkanskih zemalja*, Ekonomski fakultet, Niš, jul 2002.
17. Čerović S., *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet-department za geografiju turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2003.
18. Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd, 2002.
19. Čerović S., *Međunarodni turizam i promene u poslovanju turističkih preduzeća*, „Direktor“, br. 1, 2002.
20. Čerović S., *Strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća tržišnim promenama*, Visoka hotelijerska škola, HOTELlink, br.1, str. 62-71.
21. Čerović S., *Istraživanje turističkog tržišta*, Čigoja, Prirodno matematički fakultet- Novi Sad, Beograd, 2002.
22. Čerović S., *Strategijski menadžment turističkih preduzeća*, Univerzitet „Singidunum“ Beograd, 2008.

23. Čomić Đ., i ostali, *Globalna fuga-globalizacija postmodernog turizma*, DP Đuro Salaj, Beograd, 2001.
24. Čomić Đ., *Zbornik radova*, Hotelska kuća 95, Ugo progres, Beograd, 1995.
25. Čomić Đ., Vukić M., *Izgradnja i opremanje hotelskih objekata*, visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd 2008.
26. Davies A., *Strategic Role of Marketing*, McGraw-Hill, Book Company, London, 1995.
27. Drucker P., *Management*, Pan Books Ltd., London 1997.
28. Fajos – Solo, E., *Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management*, N° 6., 1996.
29. Hanić H., Vićentić M., *Istraživanje Marketinga*, Viša ekonomska škola-Prota Mateja Nenadović, Valjevo, 2001.
30. Holjevac I. A., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 2002.
31. Keegan W., *Globalna konkurencija – strateške alternative*, Marketing, br. 4, 1988.
32. Kotler P., *Atmospherics as a Marketing Tool*, Journal of Retailing, No. 4, 1973./1974.
33. Luiz Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005.
34. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009.
35. Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2009.
36. Middleton, V. T. C., *Product Marketing – Goods and Services Compared*, Quarterly Review of Marketing, July 1983.
37. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1995.
38. Milisavljević M., Čačić K., *The strategy and Strukture of the Tourist Firm, Strategic Management of Tourist Firms*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989.
39. Milisavljević M., *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
40. Milisavljević M., *Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća*, časopis, Marketing, br. 1/1996.
41. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process*, Revised European Edition
42. Nelson R. R., *Current Issues in Convention and Exhibition Facility Development*, 2004.
43. Petrović P., *Strateški marketing preduzeća turističke privrede*, Zbornik sa sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing", Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g.
44. Popesku, J., *Upravljanje razvojem turizma - održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma*, Turističko poslovanje, br. 1/1995.
45. Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
46. Porter M., *Competitive Strategy*, The Free Press a diviscion of Mac Millan 1991.
47. Pouw H.I., *Industrial Project Cycle Management Programme*, Maastricht, 1992.
48. Powers T., *Marketing Hospitality* John Wiley and Sons, New York, 1990.
49. Robins P., Coulter M., *Menadžment*, Data status, Beograd.
50. Schwaninger M., *Trends in Leisure and Travel*, u: Witt, S., Moutinho, L., eds., *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall International Ltd., Hemel Hempstead, 1989.
51. Stefanović Ž., Petković M., Kostić Ž. i Kolarić V., *Organizacija preduzeća – Teorije, strukture, ponašanje i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
52. Stoner W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

53. *Strategija razvoja turizma Srbije*, Beograd, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
54. Scholes K. and Johanson G., *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, sixth edition, Prentice Hall
55. Svorcan N., *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008.
56. Tompson A.A., Strickland A.J., Gamble E.J., *Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, fourteenth edition, McGraw-Hill Irwin
57. Unković S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd, 2001.
58. Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Čugura print, Centar za izdavačku delatnost-Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
59. Vasiljev S., *Polazne konstante strateškog upravljanja*, Marketing, Beograd, 1993., br. 2
60. Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008
61. Vračar D., *Strategija tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
62. Watson G.H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John N. Jiley and Sons, Inc. New York, 1993.
63. Wheelen L.T., Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy*, tenth edition, Prentice Hall

ELEKTRONSKI IZVORI

www.beograd.org.rs/cms
www.beograd.rs
www.sr.wikipedia.org/wiki/beograd
www.vgi.mod.gov.rs
www.eurovisionserbia.tv/page
www.tob.co.rs
www.tos.co.rs

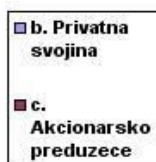
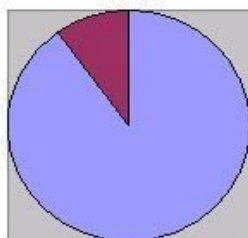
PRILOZI

Prilog 1

Svojinski oblik Vase organizacije:

b. Privatna svojina	9	90.00%
c. Akcionarsko preduzeće	1	10.00%

10	100.00%
----	---------

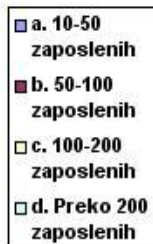
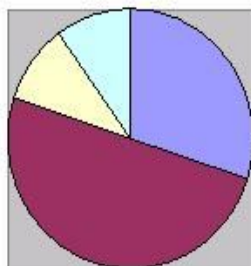


Prilog 2

Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji je:

a. 10-50 zaposlenih	3	30.00%
b. 50-100 zaposlenih	5	50.00%
c. 100-200 zaposlenih	1	10.00%
d. Preko 200 zaposlenih	1	10.00%

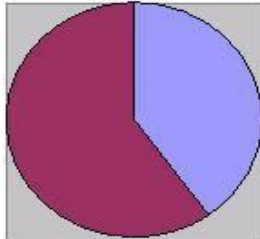
10	100.00%
----	---------



Prilog 3

Da li je Vaša organizacije u protekle tri godine prošla kroz proces privatizacije?

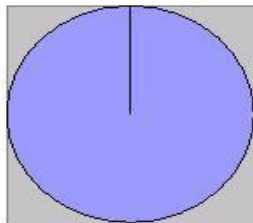
a. Da	4	40.00%
b. Ne	6	60.00%
	10	100.00%



Prilog 4

Da li je Vaša organizacije u protekle tri godine prošla kroz proces merđžera (spaiania) ili akviziciie (pripaiania)?

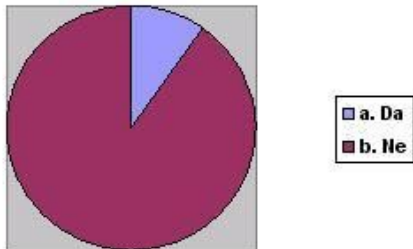
b. Ne	10	100.00%
	10	100.00%



Prilog 5

Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces downsizinga?

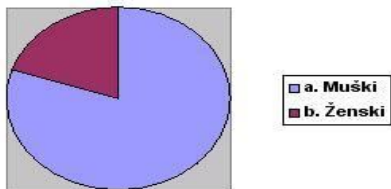
a. Da	1	10.00%
b. Ne	9	90.00%
	10	100.00%



Prilog 6

Pol ispitanika:

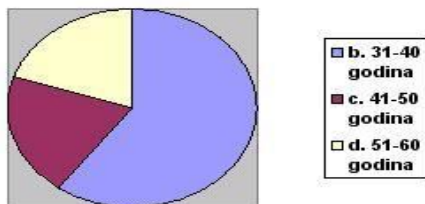
a. Muški	8	80.00%
b. Ženski	2	20.00%
	10	100.00%



Prilog 7

Pripadate sledećoj starosnoj grupi:

b. 31-40 godina	6	60.00%
c. 41-50 godina	2	20.00%
d. 51-60 godina	2	20.00%
	10	100.00%

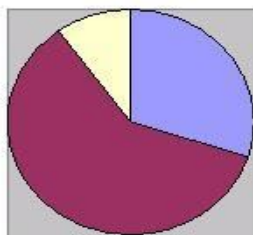


Prilog 8

Školska sprema ispitanika:

d. Visoka stručna sprema	3	30.00%
e. Viša stručna sprema	6	60.00%
f. Srednje stručna sprema	1	10.00%

10 100.00%

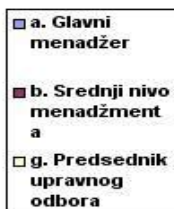
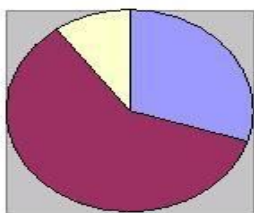


Prilog 9

U Vašoj organizaciji zauzimate sledeći položaj:

a. Glavni menadžer	3	30.00%
b. Srednji nivo menadžmenta	6	60.00%
g. Predsednik upravnog odbora	1	10.00%

10 100.00%

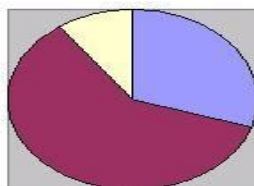


Prilog 10

Koji su vaši ciljni tržišni segmenti:

b. Strani turisti	3	30.00%
d. Gosti iz EU	6	60.00%
h. Sve ponuđeno	1	10.00%

10 100.00%

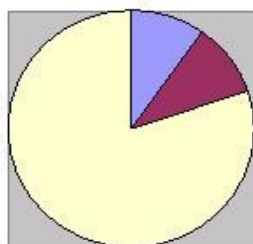


Prilog 11

Oblici prodaje Vašeg hotelskog lanca:

a. Direktna prodaja	1	10.00%
b. Indirektna prodaja	1	10.00%
c. Oba ponuđena	8	80.00%

	10	100.00%
--	----	---------



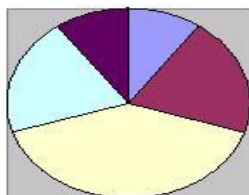
☐ a. Direktna prodaja
☐ b. Indirektna prodaja
☐ c. Oba ponuđena

Prilog 12

Direktna prodaja hotela u procentima:

a. 10-30%	1	10.00%
b. 31-50%	2	20.00%
c. 51-70%	4	40.00%
d. 71-90%	2	20.00%
e. 100%	1	10.00%

	10	100.00%
--	----	---------

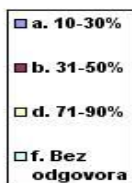
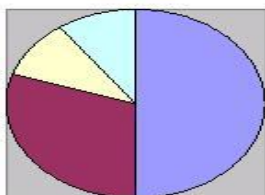


☐ a. 10-30%
☐ b. 31-50%
☐ c. 51-70%
☐ d. 71-90%
☐ e. 100%

Prilog 13

Indirektna prodaja hotela u procentima:

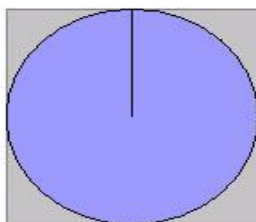
a. 10-30%	5	50.00%
b. 31-50%	3	30.00%
d. 71-90%	1	10.00%
f. Bez odgovora	1	10.00%
	10	100.00%



Prilog 14

Dominantni faktor Vaše poslovne politike je:

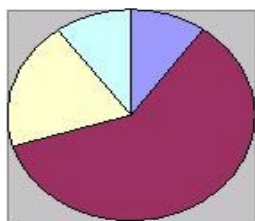
b. Kvalitet proizvoda	10	100.00%
	10	100.00%



Prilog 15

Da li planirate poboljšanje hotelskog proizvoda-investiciona ulaganja:

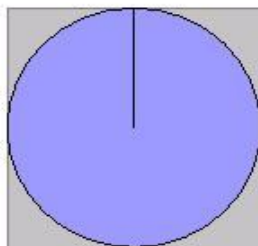
a. Proširenje hotelskih kapaciteta	1	10.00%
b. Poboljšanje kvaliteta proizvoda	6	60.00%
c. Otvaranje novih hotela	2	20.00%
d. Sve ponudeno	1	10.00%



Prilog 16

Koju stručnu spremu imaju kadrovi zaposleni u hotelu:

b. Srednja stručna sprema	10	100.00%
	10	100.00%

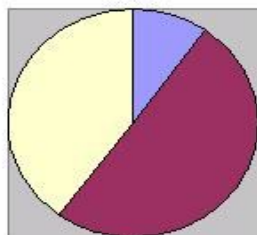


■ b. Srednja
strucna
sprema

Prilog 17

Da li hotel ima organizovane obilaske sadržaja izvan hotela?

a. Da	1	10.00%
b. Ne	5	50.00%
c. Samo na zahtev gosta	4	40.00%
	10	100.00%

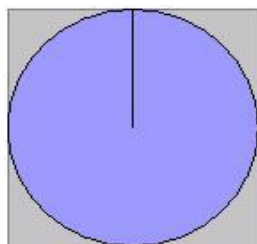


■ a. Da
■ b. Ne
□ c. Samo na
zahtev gosta

Prilog 18

Da li koristite propagandna sredstva?

a. Da	10	100.00%
	10	100.00%



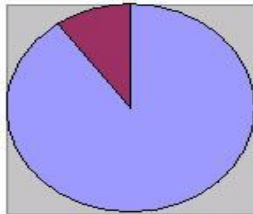
■ a. Da

Prilog 19

Kako Vaši gosti više rezervišu smeštaj:

a. Putem Interneta	9	90.00%
b. Telefonskim putem (lično)	1	10.00%

	10	100.00%
--	----	---------



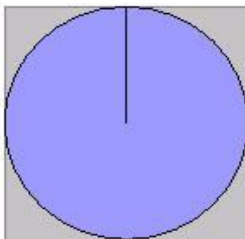
■ a. Putem Interneta
■ b. Telefonskim putem (lično)

Prilog 20

Da li imate promotivni budžet?

a. Da	10	100.00%
-------	----	---------

	10	100.00%
--	----	---------



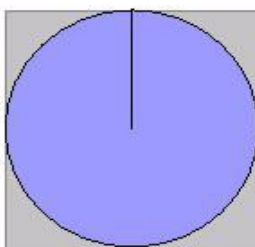
■ a. Da

Prilog 21

Da li su zastupljeni odnosi sa javnošću?

a. Da	10	100.00%
-------	----	---------

	10	100.00%
--	----	---------



■ a. Da

Prilog 22

Koja vrsta odnosa sa javnošću je najviše zastupljena?

a. Lični kontakti	1	10.00%
d. Sve ponuđeno	9	90.00%

10 100.00%



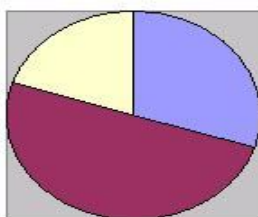
■ a. Lični kontakti
■ d. Sve ponuđeno

Prilog 23

Da li preferirate ličnu prodaju na Sajmovima?

a. Da	3	30.00%
b. Ne	5	50.00%
c. Bez odgovora	2	20.00%

10 100.00%



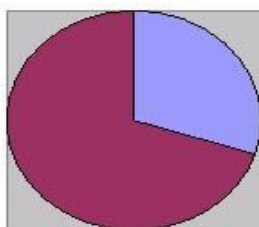
■ a. Da
■ b. Ne
■ c. Bez odgovora

Prilog 24

Prema kome je usmereno unapređenje prodaje u Vašem hotelu:

a. Prema gostima	3	30.00%
d. Sve ponuđeno	7	70.00%

10 100.00%



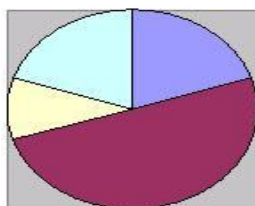
■ a. Prema gostima
■ d. Sve ponuđeno

Prilog 25

Kako nastojite da privučete goste:

b. Popustima	2	20.00%
d. Popustima za lojalnost	5	50.00%
e. Sve ponuđeno	1	10.00%
f. Bez odgovora	2	20.00%

10 100.00%



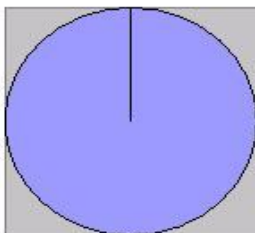
☒ b. Popustima
☒ d. Popustima za lojalnost
☐ e. Sve ponuđeno
☐ f. Bez odgovora

Prilog 26

Da li ulažete u edukaciju kadrova i da li imate formiran fond za to?

a. Da	10	100.00%
-------	----	---------

10 100.00%



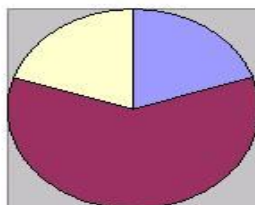
☒ a. Da

Prilog 27

Kolika je godišnja iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u hotelu?

b. 31-50%	2	20.00%
c. 51-70%	6	60.00%
d. 71-100%	2	20.00%

10 100.00%



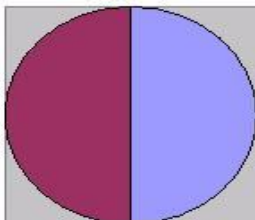
☐ b. 31-50%
☒ c. 51-70%
☐ d. 71-100%

Prilog 28

Da li imate moto (slogan) hotela?

a. Da	5	50.00%
b. Ne	5	50.00%

10	100.00%
----	---------



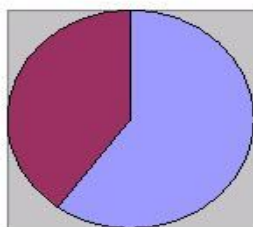
☐ a. Da
☐ b. Ne

Prilog 29

Da li se promotivni budžet odrađuje:

a. Unaprd (jednom godišnje)	6	60.00%
b. Prema potrebi	4	40.00%

10	100.00%
----	---------



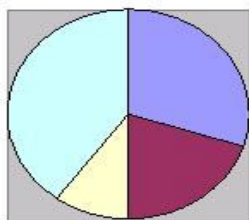
☐ a. Unaprd
(jednom
godišnje)
☐ b. Prema
potrebi

Prilog 30

Koju politiku cena vodite:

a. Prema segmentima potrošača	3	30.00%
b. Prema sezoni	2	20.00%
c. Vrsti usluge	1	10.00%
e. Sve nevedeno	4	40.00%

10	100.00%
----	---------



☐ a. Prema
segmentima
potrošača
☐ b. Prema
sezoni
☐ c. Vrsti
usluge
☐ e. Sve
nevedeno

SADRAŽAJ TABELA, SLIKA, GRAFIKONA I PREGLEDA

Tabela 1 Ekonomski indikatori Srbije.....	46
Tabela 2 Najvažnije inostrane direktne investicije u Srbiji.....	47
Tabela 3 Pregled godisnjih prihoda u Srbiji 2003.god.....	48
Tabela 4 Turistički promet u Republici Srbiji od 1989. Do 2008, godine u 000	50
Tabela 5 Indeksi ukupnih dolazaka i noćenja u Republici Srbiji (lančani indeksi).....	51
Tabela 8 Dolasci, noćenja i devizni priliv inostranih turista u Republici Srbiji u periodu od 1985.-2008. Godine.....	53
Tabela 7 Smeštajni kapaciteti u Srbiji.....	54
Tabela 9 Hotelska ponuda u odabranim gradovima Centralne i Istocne Evrope	66
Tabela 10 Tržišne performance quality hotela u odabranim gradovima Centralne i Istocne Evrope u 2002.....	67
Tabela 11 Stepen razvoja i struktura saobraćajne mreže drumskog saobraćaja Beograda (2006. godina)- u km.....	88
Tabela 12 Poređenje kvaliteta javnog prevoza u odabranim evropskim gradovima	89
Tabela 13 Osnovne performanse beogradskog aerodroma	92
Tabela 14 Broj turista na području Beograda u periodu 2000.-2008. - u hiljadama	99
Tabela 15 Broj noćenja turista na području Beograda u periodu 2000.-2007. - u hiljadama	100
Tabela 16 Prosečna dužina boravka turista na području Beograda u periodu 2000.-2007. godine.....	102
Tabela 17 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2006.	102
Tabela 18 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2007.	103
Tabela 19 Broj noćenja stranih turista iz najvažnijih emitivnih zemalja u periodu 2000.-2006. godine	105
Tabela 20 Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda	108
Tabela 21 Struktura smeštajnih jedinica i ležaja po kategorijama hotela – stanje avgust 2008.....	109
Tabela 22 Struktura smeštajnih objekata u Beogradu po broju ležaja – stanje avgust 2008.....	110
Tabela 23 Performanse poslovanja hotela	113
Tabela 24 Gradski odmori	136
Tabela 25 Prostorna analiza postojećih hotela u Beogradu.....	167
Tabela 26 Prostorna analiza Novih predela (Greenfield) i poseda za konverziju u Beogradu.....	168
Tabela 27 Konzervativne projekcije hotelske tražnje i ponude u Beogradu	169
Tabela 28 Optimističke projekcije hotelske tražnje i ponude u Beogradu.....	171
Slika 1 Dijamant konkurentnosti	55
Slika 2 Dolasci i noćenje u Pragu i Bratislavi	65
Slika 3 Beograd 1760. godine.....	75
Slika 4 Arheološko nalazište	77
Slika 5 Kalemegdanska tvrđava.....	78
Slika 6 Konak kneginje Ljubice i kneza Miloša Obrenovića	79
Slika 7 Beogradsko narodno pozorište.....	80

Slika 8 Narodni muzej i Narodno pozorište	80
Slika 9 Zgrade Starog dvora i Narodne skupštine Republike Srbije	81
Slika 10 Hram Svetog Save, izvor: www.beograd.rs	82
Slika 11 Beogradska arena	85
Slika 12 Saobraćajni aspekti uticaja na razvoj turizma svake destinacije.....	88
Slika 13 SWOT analiza saobraćaja i komunikacija Beograda	93
 Grafikon 1 Temperatura u Beogradu	 73
 Pregled 1 Vrste potreba prema turističkoj literaturi.....	 42
Pregled 2 Poslovni turizam.....	131
Pregled 3 Turizam posebnih interesovanja.....	132
Pregled 4 Konkurentski nedostaci proizvoda	133
Pregled 5 Identifikovani nedostaci.....	133
Pregled 7 Gradski odmori.....	137
Pregled 8 Konkurentski nedostaci proizvoda	138
Pregled 9 Projekcije razvoja proizvoda.....	142
Pregled 10 Prioritizacija po segmentu proizvoda u turističkim klasterima Srbije.....	143
Pregled 16 Hoteli-vlasnički status i kategorija	154