

## MARKETING PLAN HOTELA KAO SREDSTVO RAZVOJA TURIZMA - PRIMER IZ PRAKSE -

## MARKETING PLAN OF A HOTEL AS A MEANS OF DEVELOPING TOURISM - AN EXAMPLE FROM PRACTISE -

Dejan Đorđević<sup>1</sup>, Đorđe Milinković<sup>1</sup>, Ivan Terzić<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultet organizacionih nauka 11000 Beograd, Jove Ilića 154

**Sadržaj:** U ovom radu istaknut je značaj primene marketing filozofije u turizmu i izrade marketing plana kao osnove za njenu primenu. Primena marketing filozofije, kao savremenog koncepta menadžmenta, prikazana je na primeru marketing plana hotela "Izvor" iz Arandjelovca. Primenjena je jedna od metodologija izrade i dobijena su rešenja za dostizanje postavljenih ciljeva menadžmenta.

**Ključne reči:** Marketing, marketing plan, turizam, hotel.

**Abstract:** The important of the application of a marketing philosophy in tourism as well as the important of making a marketing plan as a basis of it's application is emphasized in this work. The application of the marketing philosophy as a modern concept of management is illustrated by the marketing plan of Izvor hotel from Arandjelovac. The methodology of making such a plan has been applied and the solutions has been found in order to produce the desired effect.

**Key words:** Marketing, marketing plan, tourism, hotel

### 1. UVOD

Sve više se govori o savremenom pristupu marketingu koji se zasniva na interakcijskoj mreži, gde se aktivnosti marketinga rasprostiru kroz čitavu organizaciju, odnosno i izvan dela za marketing. Ciljevi marketinga, s obzirom na njegov značaj, postaju sve više ciljevi preduzeća i organizacije kao celine. Ovo doprinosi razvijanju totalne svesti, svih zaposlenih u preduzeću o značaju orijentacije na potrošača i konkurenciju [1].

Dosadašnja praksa turističkog poslovanja u našoj zemlji pokazala se neefikasnom pre svega zbog nemogućnosti odgovora na tržišne zahteve. Takvu praksu je karakterisao: relativno mali broj posetilaca, relativno mali prihod koji se ostvaruje, dominantna proizvodna orijentacija, skromno znanje upravljačke strukture o metodama i tehnikama marketinga, mali budžet za promotivne aktivnosti i dr. Poslojući u takvom okruženju naši turistički subjekti su se našli u nezavidnoj poslovnoj situaciji. S tim u vezi bili su izraženi značajni nedostaci u vezi sa korišćenjem instrumenata marketing miksa i stvaranjem njihove kombinacije:

- Zastarelost, odnosno neizdiferenciranost turističkog proizvoda u odnosu na potrebe potencijalnih turista.
- Primena neodgovarajućih metoda formiranja cena, kao i njihovo nedovoljno diferenciranje.
- Neodgovarajuće korišćenje kanala prodaje.
- Nedovoljno i neprobuđeno istraživanje tržišta, kao i mala primena IT.
- Neadekvatna organizovanost vođenja promotivnih aktivnosti [2]

Uočava se neophodna primena marketing filozofije u turizmu i turističkim organizacijama jer kao grana sa visokom tržišnom orijentacijom turizam nameće potrebu kontinualnog praćenja i identifikovanja potreba i ugrađivanje istih u konkretne usluge. Marketing plan pruža jaku osnovu za identifikovanje tržišnih zahteva,

sagledavanje naše pozicije u realnom okruženju i pronalaženje načina za dostizanje postavljenih ciljeva. Izrađujući marketing plan organizacija se tržišno postavlja i njega (tržište) implementira u svaki segment marketing plana.

## 2. MARKETING PLAN

### 2.1. Uvod

#### Istorija kompanije

Hotel je izgrađen 1978-me godine. Raspisan je konkurs za idejno rešenje znaka i imena hotela: hotel je dobio ime "Izvor" a kuma je bila G-dja Mirjana Milovanović iz Beograda, autor znaka jeste Zoran Prvanović, keramičar iz Beograda. Grad-hotel "Izvor" je dobio "A" kategoriju i 3. oktobar 1978. godine na glamuroznom otvaranju prvi i počasni gost bio je Josip Broz Tito, predsednik SFRJ. Projektant hotela je profesor Borko Novaković, a sve građevinske radove je izveo beogradski "Trudbenik" i 60 kooperanata.

Hotel od početka svoga poslovanja daje širi spektar sadržaja programa kako za djačke ekskurzije isto tako i za poslovni turizam. Sa početka luksuzni hotel, u borbi sa teškim uslovima poslovanja, izgubio je deo svoga kvaliteta i tržišne pozicije. Procesom vlasničke transformacije 2003. godine hotel je dobio novog vlasnika.

Uočene nove šanse i snage ali isto tako i želje da se bori sa postojećim ali i novim pretnjama i slabostima pretočene su u ovaj plan. Izradjene marketing strategije imaju osnovni cilj da uz pomoć uložениh investicionih sredstava dovedu ovaj Hotel na sam vrh ponude srpskog turizma.

#### Misija kompanije

"Potrošači (domaći i strani turisti) su naša osnovna briga".

To podrazumeva da je polazna tačka tržište i zahtevi i želje potrošača. Takođe, to podrazumeva da se interni resursi koriste shodno tim zahtevima i potrebama i pokazuje da bi se na toj podlozi moglo očekivati profitabilno poslovanje.

#### Ciljevi i zadaci

- Dostizanje pete kategorije (\*\*\*\*\*)  
zadatak: Rekonstrukcija postojećih i izgradnja novih kapaciteta.  
zadatak: Realizacija ostalih aktivnosti neophodnih za dobijanje ovog sertifikata.
- Povećanje učešća na tržištu  
zadatak: Izrada i implementacija tržišno orijentisanih strategija marketing mix-a.
- Povraćaj uložениh sredstava u predu od 10 do 15 godina eksploatacije.
- Stalan napor, povećanje kvaliteta i doslednost u primenjivanju odabranih strategija.

### 2.2. Opis posla

#### Prikaz usluge

Hotel "Izvor" pruža usluge kako kongresnog, sportskog i poslovnog turizma, tako i usluge individualnih boravaka.

Hotel želi da izmeni strukturu gore navedenih usluga kroz povećanje učešća kongresnog, poslovnog i sportskog turizma u ukupnom asortimanu. Takođe želi da poveća kvalitet izabranih tipova usluga i da eliminiše neatraktivne (djačke ekskurzije).

#### Jedinstvenost usluge

- Hotel se nalazi na nadmorskoj visini idealnoj za bazične pripreme sportista.
- Posедуje u potpunosti multimedijalne sale za konferencije sa opremom poslednje generacije.  
(Teleconferencing sesija)
- Unikadni, stilski opremljeni apartmani u miljeu vremena Karadjordjevića i Obrenovića.

#### Delatnost u kojoj posluje

Osnovna delatnost Preduzeća je pružanje usluga u oblasti turizma i ugostiteljstva.

## 2.3. Marketing deo

### Situaciona analiza

#### A) Spoljašnje okruženje Konkurenske snage

Jačina konkurencije varira između tipova usluga koje pruža ovaj hotel, ali se diverzifikovanim strategijama uspešno možemo uključiti u raspodelu tržišnog učešća.

U segmentu individualnog turizma ne postoji značajna konkurencija na regionalnom nivou tako da se u toj odlasti može zauzeti liderska pozicija. Time bi se popunio manji deo kapaciteta namenog ovoj vrsti turizma.

U okviru sportskog, kongresnog i poslovnog turizma postoje već pozicionirani konkurenti ali je ta pozicija stečena trenutnim, nekonkurentnim, tržišnim stanjem. Program naših usluga na višem nivou kvaliteta od ostalih može da zadovolji sofisticirane zahteve koji evidentno postoje na tržištu i time preuzme znatni deo konkurentskog tržišnog učešća.

#### Ekonomsko okruženje

Porast društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka koji je u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta evidentan, se očekuje i u našoj zemlji. Istovremeno, za očekivati je da će diskrecioni dohodak za dobar deo stanovništva nastaviti da raste sa direktnom reperkusijom na brže povećanje izdataka stanovništva za turistička putovanja (s obzirom na izraženu elastičnost turističke tražnje na promene u dohotku). Istovremeno, vrlo visok nivo društvenog bruto proizvoda omogućava da se iz ekonomski razvijenih zemalja sveta permanentno regrutuje turistička tražnja.

Držanje inflacije pod kontrolom biće dugoročna orijentacija.

Povećanje učešća inostranih privrednih subjekata na našem tržištu otvara put razvoju kongresnog i poslovnog turizma

#### Političko okruženje

Trenutna politička situacija je dosta nestabilna, sa stalnim previranjima, što za krajnju posledicu ima smanjenje broja turista iz inostranstva. Međutim, postoji volja za demokratizaciju zemlje i stabilizaciju političke scene, kao i izgradnju stabilnih državnih institucija koja pozitivno utiču na povećanje imidža naše zemlje pa i turizma. Harmonizacija u instrumentima ekonomske i turističke politike (carinske i pasoške formalnosti, zdravstveni propisi, harmonizacija poreske i carinske politike, standardizacija i sl.) u integracijama kao što su Evropska unija, Severno-američko udruženje za trgovinu i druge, pored ostalog, olakšaće i turistička kretanja.

#### Pravno regulatorno okruženje

Donošenjem zakonskih propisa koji uređuju odnose u privredi i društvu i jačaju međunarodne veze Srbije, u pravnom smislu se uspostavljaju uslovi privređivanja na novim, stabilnim i sistemskim osnovama. Najavljene zakonske promene u oblasti svojinske transformacije preduzeća, zatim stranih ulaganja, koncesija i druge stvoriće ne samo novi privredni ambijent, već i nove vlasničke i upravljačke odnose u preduzećima i privredi. Bitno je da sve to bude samo deo ukupne poslovne transformacije preduzeća.

#### Tehnološko okruženje

Ove promene su veoma značajne, čak revolucionarne. To je posebno uočljivo kod veoma brze primene savremenih tehnoloških rešenja u domenu tzv. "informacione tehnologije" koju karakteriše kompjuterizacija subjekata turističke privrede kao što su avio-kompanije, putničke agencije, hotelijeri, rent-a-car firme i druge. Istovremeno, sve je veći broj turističkih destinacija koje postaju "dostupne" i preko razrađenih turističkih informacionih sistema koji se uključuju u nacionalne i međunarodne mreže za prenos podataka. Istovremeno, brza primena novih naučno-tehnoloških rešenja revolucionariše poslovanje u delatnosti saobraćaja (posebno vazdušnog i drumskog), a zapažaju se i različite tendencije primene raznovrsnih novih tehnologija u svim područjima aktivnosti raznovrsnih preduzeća i aktivnosti turističkih potrošača.

#### Socio-kulturološko okruženje

Izmena životnog stila je, svakako, od ključne važnosti za ocenu načina provođenja slobodnog vremena u turizmu. Direktna posledica povećanog fonda slobodnog vremena i diskrecionog dohotka je povećanje interesovanja ljudi za uključivanje u turistička putovanja, danas obogaćena raznovrsnim elementima kulture, sporta, zabave, rasonode i rekreacije. Ali, povećanje životnog standarda ima za posledicu i pojavu tzv. hedonističkog životnog stila koji se karakteriše usmerenošću ka uživanju, a ne samo (dominantno) radu. Za dobar deo potrošača u turizmu danas više ne važi floskula "živim da bih radio", već "radim da bih živio".

Promenu u načinu provođenja slobodnog vremena prati individualizacija turističke tražnje koja postaje sve izraženija. Sve više dominiraju zahtevi tražnje za suptilnijim tretmanom (ne više masovni koncept uključivanja u turistička putovanja), za proširivanjem horizonta, učenjem, obrazovanjem, komuniciranjem sa drugim ljudima, avanturom i drugim aktivnostima i doživljajima pri boravku.

## **B) Analiza tržišta**

### **Ciljna tržišta**

- Privredne i neprivredne organizacije i obrazovne institucije (kongresni turizam);
- Poslovni turisiti;
- Sportisti (sportske ekipe iz zemlje i iz inostranstva);
- Individualni turisti (turisti koji dolaze na odmor i oni koji dolaze radi lečenja u Bukovičkoj banji).

### **Karakteristike tržišta**

Kvalitetom usluga i zadovoljavanjem potreba može se veoma lako postići lojalnost kod klijenata, tačnije stvaranje stalnih mušterija. Korisnici naših usluga pre svega žele kvalitet i individualizaciju usluga tj. prilagodjavnja njihovim zahtevima. Ispunjavanjem istih dolazimo u situaciju ponovnog dolaska a to je primarni uslov dogoročnog uspeha.

### **Osnovne potrebe ciljnog tržišta**

Korisnici kongresnog turizma zahtevaju opremljenu salu sa svom potrebnom opremom za održavanje konferencija, seminara i sl.

Poslovni turizam – poslovni svet zahteva luksuzan nivo cele usluge počev od raznih specijaliteta što se tiče hrane do luksuznih soba opremljenih raznom opremom (TV, računar..)

Sportistima je potrebno da hotel poseduje bazen, saunu, teretanu, sportske terene, pojačanu hranu...

Pored ovih specifičnih zahteva svake ciljne grupe svaki korisnik naših usluga može uživati u ostalim, pratećim, elementima usluge

## **C) Unutrašnje okruženje**

Preduzeće raspolaže sa dovoljno finansijskih i tehničkih resursa za realizaciju ovog projekta.

Na višim hjerarhiskim nivoima zaposleni pozitivno reaguju na promene, tj. podržavaju promene, dok se na nižim očeća nesigurnost i strah zbog neophodnog dodatnog usavršavanja (učenje stranog jezika, novih veština usluživanja, korišćenje novih tehnologija pre svega informacionih... )

Akcent na promena treba staviti na meke komponente organizacije a to je pre svega: promena stavova zaposlenih, razvijanje boljih međuljudskih odnosa, sticanje novih veština, prihvatanje zajedničke filozofije poslovanja kao ideje vodil

## SWOT analiza

Tabela 1. SWOT analiza hotela "Izvor"

SNAGE (Strength)	SLABOSTI (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Velika finansijska snaga vlasnika</li><li>- Prirodna bogatstva (vazduh, lekovita voda, klima ...)</li><li>- Pristupačnost (dobar geografski i drumsko-saobraćajni položaj, mala udaljenost od Beograda 75 km)</li><li>- Profesionalan top menadžment</li><li>- Blizina sportskih objekata (fudbalski teren, hala ...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mala zastupljenost u medijima</li><li>- Nepostojanje internet straniice</li><li>- Nedovoljno obučeni kadar za hotelijerstvo</li><li>- Loša signalizacije do banje i hotela</li><li>- Slaba povezanost sa turističkim agencijama</li><li>- Nepostojanje rečnog i železničkog saobraćaja u mestu hotela</li></ul>
ŠANSE (opportunities)	PRETNJE (threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Izgradnja novih magistralnih i auto-puteva (magistralni put Beograd-Rudnik, auto put Beograd-bar)</li><li>- Izgradnja ski centra sa žičarom na Bukulji</li><li>- Ne zainteresovanost investitora za ostale zastarele hotela na teritorije opštine Arandjelovac</li><li>- Povećanje kupovne moći stanovništva i veće izdvajanje za turizam</li><li>- Otvaranje naše zemlje ka Evropi</li><li>- Stimulisanje razvoja turizma na makroekonomskom nivou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Otvaranje novih i adaptacija postojećih hotela kroz strane investicije</li><li>- Nestabilna političko-ekonomska situacija</li><li>- Nezainteresovanost lokalne samouprave za razvoj turizma</li><li>- Niska kupovna moć domaćeg stanovništva</li></ul>

### Marketing ciljevi

#### a) Komercijalni ciljevi

- Povećanje broja individualnih turista
- Povećanje broja sportskih ekipa
- Dostizanje liderstva u organizovanju simpozijuma, kongresa i naučnih skupova
- Iznamljivanje sportskih terena, bazena, saune, teretane za građanstvo što donosi dodatni prihod

#### b) Nekomercijalni ciljevi

- Stvaranje lojalnih turista
- Povećanje svesnosti turista o lepotama Bukovičke banje
- Informisanje turista o lekovitim osobinama mineralne vode koja izvire na obroncima Bukulje
- Povećanje broja kulturno umetničkih manifestacija

### Instrumenti marketing mix-a

#### Proizvod

Pružanje različitih vidova usluga turistima uz korišćenje odgovarajućih resursa.  
Hotel poseduje 4 vrste globalnih usluga :

#### a) Usluga boravka

- *Standardna soba* (1/1,1/2) – kategorija I

Opremljena na sledeći način: TV satelitski program(+ priključci za buduću internu tv i radio stanicu); mini bar; umetnička slika.

- *De luxe soba* (1/1,1/2) – kategorija II

Opremljena na sledeći način: Tv satelitski program(+ priklj. za buduću internu tv i radio stanicu); tepisi; luksurniji nameštaj (takođe i posteljina, prekrivači, lusteri, zavese, stonene lampe, umetničke slike, živo cveće, dekorativni stolnjaci), radni sto i garnitura u delu dnevnog boravka, držač za lampu).

- *APT* (uobičajni i za VIP goste) - kategorija III

Opremljen na sl. način: satelitska televizija, internet priključak, mini šank, pisači sto, garnitura za sedenje, zidni sat, sef(u dnevnom boravku); francuski ležaj, toaletni stočić sa ogledalom, unikatni tepisi, zavese i draperi, lampe, prekrivači, posteljina, živo cveće.

- *APT – De luxe* ( Milošev i Karađorđev) – kategorija IV

Opremljen kao prethodna vrsta *APT*, ali stilski nameštaj i kvalitet svega navedenog u preth. stavci  
Kupatila:

I kategorija soba: ormarići, baden mantili, papuče, kapa za kupanje, dozeri sa samponima i kupkama, rukavica za masažu, kesa za prijav veš, kesa za ličnu higijenu.

II kategorija soba: kao i prethodna.

III i IV kategorija(*APT*): kao prethodne dve vrste plus tuš kabina, đakuzi kada, mirišljave soli, pene za kupanje, ulja za masiranje, toaletne vode, sto za masažu, odvojen WC, lak za kosu, pribor za nokte, pribor za brijanje, unikatni peškiri i baden mantili.

#### **b) Usluga iznajmljivanja sala**

- *Višenamenska sala* sa 500 mesta opremljena svom modernom tehnikom za održavanje kongresa: video bimo, ozvučenje, tehnika za simultano prevodjenje, govornice, kamere, mogućnost različitih vrsta rasvete sve posebno dizajnirano.
- *Manja sala* sa cca 200 mesta za kongresni turizam.
- *Male sale* – po mogućstvu više manjih višenamenskih sala (razne edukacije, prezentacije, sastanke), svaka drugačije formirana i dizajnirana.
- *Press centar* uz neku od većih sala sa odgovarajućom opremom.

#### **c) Usluga iznajmljivanja sportskih objekata**

Sportskih terena, bazena, saune, teretane građanstvu ali u posebnim terminima.

#### **d) Organizovanje obilazaka raznih kulturno-umetničkih znamenitosti.**

#### **Cena**

Neophodno je diferenciranje cena po sledećim kriterijumima:

##### **a) Vreme**

Cene boravka su 20% veće u sezoni nego van sezone.

Korišćenje bazena, saune i terena, za građanstvo je 25% veće nego radnim danom.

Cene iznajmljivanja sala su jedinstvene tokom cele godine.

##### **b) Vrsta usluge**

Prva kategorija soba je pristupačna prosečnom turistu dok cene po ostalim kategorijama eksponencijalno rastu. U trećoj i četvrtoj kategoriji se formiraju ekskluzivne cene.

Cene usluga kongresnog i sportskog turizma treba formirati na nivou konkurentskih kako bi se preuzeo veći deo ovog tržišta.

##### **c) Način prodaje**

Cena za krajnjeg kupca je ista bez obzira na način prodaje tako što se agencijama odobrava rabat za iznos njihove provizije.

##### **Kanali prodaje**

- **Neposredna (direktna) prodaja**

putem telefona,

e-mail-om,

u samom hotelu,

Ovim načinom distribucije se smanjuju troškovi jer nema agencijske provizije

- **Posredna (indirektna) prodaja**

posredstvom turističkih operatera, turističkih agencija (s tim što bi trebalo da se naše preduzeće u budućnosti bazira sa 80% na proverene turističke operatere i agencije, a sa 20% na ostale)

Odnosi u kanalima prodaje: konvencionalni i vertikalni

Smatramo da vertikalno integrisani kanali prodaje više odgovaraju budućem načinu poslovanja u okviru ALCO sistema, jer svi akteri deluju kao jedinstven sistem.

### Promocija

- **Komercijalna turistička propaganda koja koristi razna sredstva :**

grafička sredstva (prospekt, plakat, katalog)

oglasna sredstva (štampa i mediji)

projekciona sredstva (turistički film, Web sa portalom)

prostorno-plastična sredstva (suveniri,...)

lična propagandna sredstva (konferencije za novinare, interna novina, interna TV i radio stanica, studijska putovanja)

- **Odnosi sa javnoscu(Public Relations)**

misljenje nezavisnih posmatraca i informacija na ovaj nacin plasirana je primamljivija

- **Word of mouth** (oblik promocije kojem se najviše veruje - lična iskustva, doživljaji).

- **Publicitet** – stalni kontakt sa medijima

- **Unapredjenje prodaje** – kroz organizovanje nagradnih igara, davanja popusta,...

### Marketing strategije

Optimalnom kombinacijom elemenata marketing mix-a mogu se dostići postavljeni marketing ciljevi.

Na osnovu već izgradjenih potrebnih i sveobuhvatnih kapaciteta akcenat treba staviti na pozicioniranje hotela u svim segmentima u kojima poslujemo. To se pre svega odnosi na promociju kao sredstvo za ostvarenje našeg cilja.

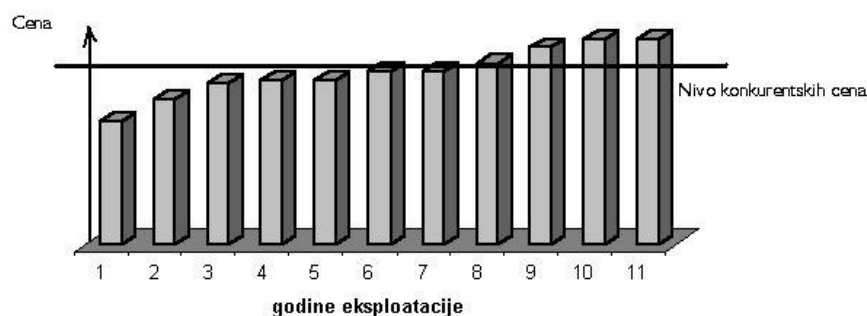
- Podići svest kod ljudi o kvalitetu hotela i mogućnostima koje on pruža putem intezivne kampanje u svim oblicima medija.

- Izrada namenskog propagandnog materijala (brošure, video zapisi ...) za svaki ciljni segment:

Materijal namenjen sportskim ekipama koji obuhvata prikaz svih potrebnih objekata (sporski tereni, sauna, bazen, teretana, trim staza, prikaz parka ...) treba distribuirati: svim većim sportskim ekipama, sportskim časopisima, sportskim redakcijama.

Slanje propagandnog materijala sa prikazanim salama za konferencije, opremom koja se nalazi u njima, kapacitetima i ostalim relevantnim podacima svim organizacijama, institucijama i udruženjima koji poseduju potrebu za ovakvim vidom usluga.

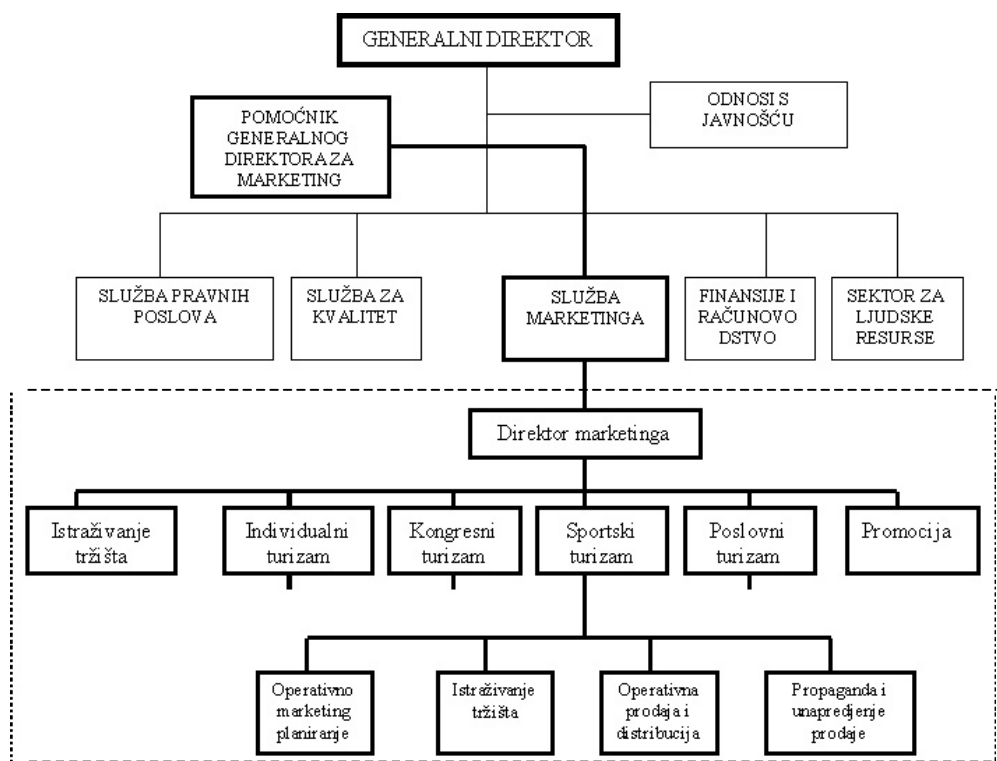
- Cene kongresnog i sportskog turizma se formiraju na nivou konkuretskih ali sa kvalitetom i ponudom većom od konkurenata u cilju tržišnog pozicioniranja u periodu do 2 godine. Nakon toga cene će se postepeno povećavati uz istovremeno održavanje i unapređenje ponude (Slika 1).



Slika 1. Strategija formiranja cena

## 2.4. Segment menadžmenta

Cela filozofija poslovanja je orijentisana na marketing kao dominantnu funkciju u celom hotelu. Postojeća, kruta funkcionalna organizacija preduzeća, koja izjednačava marketing sa ostalim funkcijama i nedozvoljava slobodno komuniciranje, nije u mogućnosti da podrži ovakvu filozofiju. Zato predlažemo modifikaciju u smislu davanja većih prava i odgovornosti marketing sektora. Promene se tiču i organizacije same marketing funkcije pa se ista modifikuje u organizaciju po kupcima (korisnicima usluga). Te veze ce se jasnije videti na Slici 2.



Slika 2. Organizaciona struktura hotela "Izvor"

Rukovodstvo – Generalni direktor i direktori funkcija.

Zaposleni – U okviru svake funkcije i ostali koji direktno ili indirektno utiču na realizaciju usluge (Kuvari, konabari, recepcionari, sobarice, barmeni, čuvari, majstori ...)

## 2.5. Finansijski segment

U okviru ovog segmenta izvršena je projekcija potrebnih ulaganja, zatim projekcija prihoda u periodu eksploatacije i na osnovu dobijenog roka povraćaja sredstava izvršeno je upoređivanje sa postavljenim (planskim) rokom povraćaja. Usled povoljnog odnosa investicija se smatra opravanom.

## 3. ZAKLJUČAK

Unutrašnjom i spoljašnjom adaptacijom hotel dobija novi izgled koji može parirati hotelima najviše kategorije u zemlji. Međutim to ne znači da će moći da im parira i u nivou posećenosti i poslovanja koji oni ostvruju. Novi menadžment hotela "Izvor", napravio je tek jedana korak u osvajanju tržišta. Drugi treba da bude striktno poštovanje ovog marketing plana, ali i njegovo praćenje i analiziranje tokom vremena kao i eventualno revidiranje ako spoljašnje, unutrašnje okruženje i tržište nametnu potrebu za takvom odlukom.

## 4. LITERATURA

- [1] Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, autor, Kragujevac, 2003.
- [2] Unković S., Čačić K., Bakić O., Popesku J., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.