

Sadržaj

SURADNICI.....	9
PREDGOVOR.....	11
I. OKRUŽENJE U TURIZMU	
1. Trendovi u turizmu	15
<i>L. Moutinho</i>	
2. Marketinško okruženje u turizmu	35
<i>K. Peattie i L. Moutinho</i>	
II. MENADŽMENT MARKETINGA U TURIZMU	
3. Ponašanje potrošača.....	67
<i>L. Moutinho</i>	
4. Istraživanje tržišta u turizmu	121
<i>L. Moutinho</i>	
5. Segmentacija tržišta, određivanje ciljne skupine, pozicioniranje proizvoda i usluga i strateški marketing	183
<i>L. Moutinho</i>	
III. FUNKCIONALNI MENADŽMENT U TURIZMU	
6. Problemi ljudskih resursa u turizmu	253
<i>D. Nickson</i>	
7. Menadžment financija u turizmu	277
<i>J. Bridge i L. Moutinho</i>	
8. Menadžment operacija.....	309
<i>G. Southern</i>	
9. Strateški menadžment kvalitete	349
<i>H. Maylor</i>	
IV. STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU	
10. Strateško planiranje	375
<i>L. Moutinho</i>	

11. Indikator marketinškog planiranja: sredstvo za mjerenje djelotvornosti strateškog marketinga u hotelijerstvu	409
<i>P. A. Phillips i L. Moutinho</i>	
12. Modeliranje potražnje i predviđanje	421
<i>S. F. Witt I L. Moutinho</i>	
13. Menadžment u međunarodnom turizmu	451
<i>F. Go i L. Moutinho</i>	
Kazalo pojmova.....	481
Kazalo imena i institucija.....	487
Pogovor (Josip Senečić)	493

Suradnici

John Bridge, Cardiff Business School, University of Cardiff, Aberconway Building, Colum Drive, Cardiff CF1 3EU, Velika Britanija

Frank Go, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, PO Box 1738, 3000 DR Rotterdam, Nizozemska

Harvey Maylor, School of Management, University of Bath, Claverton Down, Bath BA2 7AY, Velika Britanija

Luiz Moutinho, Foundation Chair of Marketing, University of Glasgow Business School, Department of Management Studies, 53-59 Southpark Avenue, Glasgow G12 8LF, Velika Britanija

Dennis Nickson, Scottish Hotel School, University of Strathclyde, Curran Building, 94 Cathedral Street, Glasgow G4 0LG, Velika Britanija

Ken Peattie, Cardiff Business School, University of Cardiff, Aberconway Building, Colum Drive, Cardiff CF1 3EU, Velika Britanija

Paul A. Phillips, Surrey European Management School, University of Surrey, Guildford GU12 8LF, Velika Britanija

Geoff Southern, University of Glasgow Business School, 53 Southpark Avenue, Glasgow G12 8LF, Velika Britanija

Stephen F. Witt, Chair of Tourism Forecasting, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, Guildford, Surrey GU2 5XH, Velika Britanija. Također i School of Applied Economics, Victoria University, Melbourne, Australija

Predgovor

Novi potrošački trendovi, političke promjene, nova tehnologija, fragmentacija tržišta, globalizacija, vertikalna, horizontalna i dijagonalna integracija, zabrinutost zbog okoliša, gospodarska integracija i mnoga druga važna događanja – sve to pridonosi složenosti upravljanja poduzećem u turizmu. Danas i u budućnosti, zadaci strateškog upravljanja obuhvaćaju znatno šire područje od pronalazaženja ili stvaranja novih tržišta. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promjena. Pod današnjim pritiscima, rukovodeće osobe u turizmu koje su zadužene za strateški menadžment moraju biti pripravne na sve raznolikije utjecaje koji su rezultat strategije, politike i vrste upravljanja koje izabiru.

Ovaj udžbenik obrađuje to vrlo dinamično okruženje na dva načina: (i) određuje modele i pristupe koje rukovodeće osobe i studenti mogu upotrijebiti da bi njihovo poduzeće ili organizacija iskoristila nastale povoljne prilike i izazove; (ii) u tekstu i primjerima koristi mnoge od tih aktivnih sila da bi ilustrirao primjenu modela, tehnika i alata u realnim i zahtjevnim situacijama koje nastaju na području strateškog menadžmenta u turizmu. Te dvije karakteristike knjige čine je primjenljivom u turbulentnoj stvarnosti. Konkretnije, da bi se uhvatili ukoštac sa zbunjujućim nizom utjecaja i tržišnih prilika, turističkim menadžerima potrebni su djelotvorni pristupi, odnosno modeli koji bi im pomogli pri razvrstavanju, stavljanju u međusobni odnos i ocjenjivanju. Takvi modeli odlučivanja trebali bi sugerirati što promatrati i kako posložiti komadiće u smislenu analizu. U isto vrijeme, modeli i tehnike moraju biti dovoljno jednostavni i takvi da ih se može lako povezati s konkretnim događajima, tako da ih aktivni turistički menadžeri mogu primijeniti na situacije s kojima se suočavaju.

Upoznavši se s pojmovima i tehnikama, studenti će imati djelotvorne alate za analizu novih razvoja događaja u poslovanju i turizmu te za interpretiranje opasnosti i povoljnih prilika za turistička poduzeća.

Knjiga je podijeljena u četiri glavna dijela: (1) Okruženje u turizmu; (2) Menadžment marketinga u turizmu; (3) Funkcionalni marketing u turizmu,

te (4) Strateško planiranje u turizmu. Prvi dio ima dva poglavlja, jedno o budućim trendovima i globalizaciji u turizmu, a drugo o menadžmentu okruženjem. Drugi dio uključuje poglavlja o ponašanju potrošača, istraživanju tržišta, segmentaciji, određivanju ciljne skupine, pozicioniranju i upravljanju marketinškim miksom, kao i analizu lokacija u turizmu. Treći dio obrađuje implikacije funkcionalnog menadžmenta u turizmu koje proizlaze iz politika upravljanja ljudskim resursima i ukupnim upravljanjem kvalitetom. Posljednji, četvrti dio, usredotočen je na strateško planiranje u turizmu, naročito na sustave strateškog planiranja, mjerenje učinka i djelotvornosti, oblikovanje i predviđanje potražnje, kao i međunarodno upravljanje u turizmu.

Suaautorima pojedinih poglavlja želio bih se zahvaliti na pomoći koju su mi pružili svojim zamislama, stajalištima i stručnim znanjem koje je uvelike podiglo vrijednost sadržaja ove knjige. Sylvia Kerrigan sredila je rukopis i učinila ga razumljivim izdavaču. I konačno, svojem uredniku Timu Hardwicku zahvalio bih na strpljenju, podršci i povjerenju. Vrlo sam zahvalan za svu njihovu pomoć.

Luiz Moutinho
Glasgow, Velika Britanija, 1999.

I. OKRUŽENJE U TURIZMU

1. TRENDVI U TURIZMU

2. MARKETINŠKO OKRUŽENJE U TURIZMU

1. Trendovi u turizmu

L. Moutinho

Usprkos nesigurnim prilikama u pojedinim dijelovima svijeta, općenito se predviđa da će svjetska gospodarska i društvena klima rezultirati velikim porastom turizma u sljedećih 20 godina. Promjenljivi gospodarski uvjeti, izmijenjeno ponašanje potrošača i nove tehnologije uzrokovat će nastanak novih tržišta. Promijenit će se sastav turističke populacije, u kojoj će, na primjer, porasti udio starijih osoba. Veći naglasak stavljat će se na individualne/neovisne godišnje odmorne te na obrazovni odmor i aktivnu rekreaciju. S jedne strane, rastuća svijest o potrebi brige za okoliš utjecat će na politiku planiranja i turističku potražnju. S druge strane, priroda, koja predstavlja glavni turistički resurs, sve će više nestajati i biti sve osjetljivija. Zahtijevat će se ekološki, dugoročni pristup planiranju u turizmu.

Ovo poglavlje govori o suvremenim i vjerojatnim budućim trendovima u turizmu. Cilj nije predstaviti definitivnu sliku razvoja događaja tijekom tog razdoblja. Za ovaj je scenarij mnogo važnije pomoći planerima u turizmu da se prilagode budućim promjenama nego samo opisati prilike u budućnosti. Stoga svaki prepoznat i važan trend moramo proučiti s namjerom da odgovorimo na pitanje: Kakve je odluke potrebno donijeti sada ili u idućim godinama da bi prilagodba tim trendovima bila moguća i pravovremena?

Regionalna politika i politika javnog sektora

Karakteristike atrakcija na destinaciji mogu se navesti, između ostalog, prema fizičkim, društvenim, povijesnim i estetskim svojstvima, no ocjenjivanje atraktivnosti morat će se oslanjati i na određenu percepciju posjetitelja. Individualne atrakcije imat će različito značenje za različite posjetitelje: neke skupine posvetit će veću pozornost određenim pojedinačnim atrakcijama, dok će druge promatrati regiju više kao cjelinu - zato će kombinacije različitih vrsta atrakcija za njih igrati veću ulogu.

Širokim spektrom sektora u turističkoj privredi, uključujući prijevoz, smještaj i atrakcije, dominiraju privatna i mala poduzeća. Međutim, u uspješnom razvitku turizma na određenom mjestu glavnu ulogu ima javni sektor. Da bi se osiguralo maksimalno povećanje koristi od turizma i

smanjenje potencijalnih problema za gospodarstvo, društvo i okoliš, kao i za dugoročni interes same turističke privrede, potrebno je interveniranje javnog sektora. Bilo da se država odluči samo za stvaranje klime koja će dovesti do rasta uspješne turističke privrede, bilo da se odluči za aktivnije sudjelovanje, možda čak i preuzimajući ulogu poduzetnika, intervencija države ne bi smjela biti puka manifestacija političke retorike, već organizirani, trajni i fleksibilni pristup planiranju u turizmu, s ciljem optimiziranja njegovog doprinosa društvu i gospodarstvu.

Dvije karakteristike turističkog sektora – neprekidna ovisnost turista o onima koji obavljaju usluge i valuta koju strani turisti donose – učinile su da se država vrlo brzo uključi u ovo područje, a rezultat te uključenosti su, prije svega, posebni propisi koji osiguravaju čvrstu kontrolu nad aktivnostima tog sektora. Država se može ograničiti na strogo tehničku ili administrativnu intervenciju, ili, obratno, proširiti je na sve aspekte gospodarstva.

Gospodarski aspekti

Prema većini futurologa, ekonomsku budućnost karakterizirat će veća količina dohotka kojime će se moći slobodno raspolagati, sve veći udio gradskog stanovništva i daljnji pad broja radnih sati za zaposlene. Čak i ako se pretpostavi da će se brzina tih promjena smanjiti, stručnjaci su prije nekih 20 godina predviđali znatne stope rasta za turizam između 1980. i 2000. godine.

- World Tourism Organization – WTO (Svjetska turistička organizacija) predvidio je godišnju stopu rasta dolazaka turista u prekograničnom turizmu između 4,5 i 5,5%;
- Polovina stručnjaka je u istraživanju Delphi metodom predvidjela stope rasta od oko 3 – 3,5% - drugim riječima, približno dvostruko povećanje broja dolazaka turista unutar 20 godina (Krippendorf, 1979.);
- Herman Kahn predvidio je da će u 2000. godini turizam biti najveća gospodarska grana i najvažniji izvozni sektor na svijetu. Izračunao je da će do tada izdaci za turizam porasti peterostruko, što odgovara godišnjoj stopi rasta od oko 8% (Kahn, 1979.; WTO, 1999.).

Pa ipak, gospodarska perspektiva za tradicionalno industrijske zemlje danas uključuje znatno usporeni rast i stagnirajući raspoloživi dohodak po stanovniku. Želja za putovanjem u tim se zemljama približava razini zasićenosti, a osjetljivost na razini cijena raste. Granice turističke ekspanzije već se mogu uočiti. Spomenuta predviđanja rasta u turizmu, posebice ona Hermana Kahna, vjerojatno se neće održati, barem ne što se tiče tradicionalno industrijaliziranih nacija. U zemljama poput Švicarske, Švedske i Norveške, neto intenzitet putovanja koji prelazi 75% vjerojatno neće značajno porasti.

Međutim, u nekoliko većih zemalja, gdje je varijanca intenziteta putovanja između gradskih i seoskih područja veća, na primjer, u Francuskoj i Njemačkoj i Velikoj Britaniji (s neto intenzitetom putovanja između 57 i 60%), još uvijek postoji potencijal za rast.

Ipak, unatoč tome što će povećanje broja dugih letova Europljana biti manje nego što se predviđalo, trend procvata turizma u azijsko-pacifičkoj regiji u stoljeću koje je pred nama neće biti ugrožen, zbog golemog ‘unutar-njeg’ potencijala tog područja. Unatoč nedavnim problemima, u jugoistočnoj i istočnoj Aziji u sljedećih se 20 godina očekuje veći gospodarski rast nego bilo gdje u svijetu. Ta ‘rastvarajuća lepeza’ povoljnih prilika potaknut će širenje transnacionalnih putničkih agencija i hotelskih poduzeća u gotovo svakom većem gradu u azijsko-pacifičkoj regiji.

Ponuda i potražnja

Iako je broj putovanja u industrijaliziranim zemljama znatno porastao, turističko se tržište širom svijeta iz tržišta prodavača pretvorilo u tržište kupaca. Na globalnoj će razini konkurencija novih destinacija i novih objekata koji se razvijaju i dalje rasti. Značajne strukturne promjene koje su upravo u tijeku daju nam približnu sliku stanja kakvo bi moglo biti za 15 - 20 godina.

Što se tiče ponude, došlo je do nerazmjernog povećanja u vrstama smještaja koji nude ‘parahoteli’ u odnosu na tradicionalno hotelijerstvo. Osim toga, veliki dio tradicionalnih hotela morao je razviti nove proizvodne strategije ne bi li uspješno 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 potražnje većim od prosjeka. Čini se vjerojatnim da će se tržišni udio hotela tradicionalnog tipa nastaviti smanjivati.

Doći će do porasta želje za provođenjem odmora u jeftinijem smještaju, uz manji opseg konzumiranih usluga. Cjenovno-elastična turistička potražnja ne treba nužno podrazumijevati kraj svih putovanja – uostalom, putovanje kao takvo postalo je skoro osnovnom potrebom – no, vjerojatnije je da će rezultirati potražnjom za jeftinijim odmorom. Stoga će tržišni udio smještaja po niskoj cijeni vjerojatno porasti. Ako, prema očekivanjima, dođe do porasta cjenovne elastičnosti turističke potražnje, tada možemo očekivati daljnje značajne pomake u tržišnim udjelima različitih zemalja.

Rastuća rafiniranost kupaca utjecat će na razvoj proizvoda u cijeloj turističkoj privredi. Porast će zahtjevi za visokim standardima u dizajnu, učinkovitosti i sigurnosti proizvoda. To će se postići jakim brandingom proizvoda i njegovim većim prilagođavanjem potrebama određenih tržišnih segmenata. Inovacija će kod turističkog proizvoda vjerojatnije biti vezana uz raspakiranje nego uz pakiranje, omogućujući veću pojedinačnu pozornost unutar određenih raspona cijena. Pa ipak, odmor u paket-aranžmanu neće nestati.

Doista, on bi mogao i porasti s ulaskom zemalja u razvoju na tržište. Relativna važnost paket-aranžmana je ta koja će se smanjiti. U stvarnosti ili u predodžbi, borba glavnih operatora za tržišni udio, koja se vodi oko cijena, umanjila je kvalitetu ponude odmora.

Sezonske oscilacije

Pod ‘sezonskim’ mislimo na tendenciju turističkih tokova da se koncentriraju na relativno kratko razdoblje u godini. Sezonska priroda turizma je jedna od njegovih najšire prepoznatih, ali u isto vrijeme i najslabije istraženih karakteristika. Modeli oscilacija u turističkoj privredi nemaju u sebi ničeg neizbježnog, a pojava sezonskih modela, stupanj njihovog intenziteta i njihovo trajanje kroz povijest predstavljaju varijable koje zaslužuju istraživanje i koje se isplati istraživati, pogotovo na lokalnoj razini. Nastojanja za smanjenjem sezonskih oscilacija u turističkim tokovima napredovat će i dalje. U skladu sa stopama rasta ponude i potražnje, to će utjecati na popunjenost kapaciteta, profitabilnost i sposobnost turističkih objekata da se prilagode potrebama koje se mijenjaju. U izvansezonskim razdobljima vjerojatno će na raspolaganju biti bolji i raznolikiji proizvodi.

Sociodemografske promjene

Sljedeći segmenti turističkog tržišta vjerojatno će imati veću relativnu važnost te time i natprosječnu stopu rasta: starije osobe i aktivne sredovječne osobe između 50 i 65 godina života (koje se još nazivaju i ‘mlađim’ starijim osobama), samci (naročito oni ispod 35 godina), mladi urbani stručnjaci (‘YUPs’), strani radnici, mladež (broj mladih ljudi koji putuju ubrzano raste, ali ponuda nije dobro prilagođena njihovim potrebama), mlade obitelji, te obitelji s dva dohotka (naročito one s dva dohotka, a bez djece; ‘Dinks’ – *double income, no kids*). Psihografska segmentacija i segmentacija prema načinu života identificirat će još specifičnije skupine onih koji putuju. Zrelo tržište Europljana između 55 i 65 godina života doseglo je brojku od gotovo 100 milijuna.

Sociokulturni aspekti

Istraživanja provedena u nekoliko zemalja, naročito opsežna studija kalifornijskog Stanford Research Institutea, pokazuje da postoji jasno definirani trend udaljavanja od usredotočenosti na vanjski svijet i približavanja usredotočenosti na sebe i integriranim vrijednostima. Nekoliko novijih studija ukazuje na to da će porasti važnost ‘postmaterijalnih vrijednosti’ (rastuće nematerijalne potrebe, briga o okolišu, manje zanimanje za kari-

jeru, prestiž i status itd.). Materijalistički način života neće nestati, već će vjerojatno doći do polarizacije između zagovaratelja materijalnih i nematerijalnih vrijednosti.

Postoji snažan trend udaljavanja od standardizacije i približavanja još većoj raznolikosti u načinu života, što će potaknuti nove pristupe životu i rekreaciji. Granice masovnog turizma prepoznaju se ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnoga gledišta. Sljedeći su trendovi očiti i, vjerojatno, dugoročni:

- daljnje povećanje diferencijacije i pluralizacije potražnje;
- javljanje novih, specijaliziranih tržišta i tržišnih segmenata;
- smanjenje tjelesno i kulturno pasivnih oblika odmora, a u korist aktivnijeg provođenja odmora;
- pomak prema maksimalnom povećanju individualne slobode u prekrajanju sastavnih dijelova odmora u paket-aranžmanu (modularni dizajn proizvoda).

Rastuća potreba za nestandardiziranim uslugama i individualiziranim ponašanjem turista izravno je povezana s:

- potragom za samoodređenjem (emancipacijom) i 'uradi sam' načelom;
- većim iskustvom putovanja kod stanovništva, što ide ruku pod ruku sa selektivnijim, kritičnijim i prema kvaliteti orijentiranim pristupom individualnom planiranju odmora, kao i sa sve većom rafiniranošću potražnje i racionalnošću izbora;
- rastućom željom za povezivanjem s prirodom, za stjecanjem iskustva iz prve ruke i za aktivnim odmorom (npr 'odmor radi hobija', 'odmor s trekonom', agroturizam);
- većom ekološkom sviješću i osjetljivošću prema kvaliteti života uopće;
- sve većim nastojanjima za učenjem, što se često manifestira ozbiljnim pokušajima upoznavanja stranih kultura.

Dobavljači turističkih usluga sve će više nuditi pakete usluga koji su usmjereni prema konkretnim problemima kupaca i koji putnicima pružaju više mogućnosti za oblikovanje odmora prema svojoj želji. U budućnosti, glavni sastavni dijelovi bit će aktivnosti, iskustva, sudjelovanje i učenje. Pustolovni odmor, sportovi i zdravlje, dugotrajni plaćeni odmor i edukativni odmor – svi će oni postati još popularniji. Potražnja za 'mekim' oblicima prijevoza i turizma, uključujući i aktivnosti vezane uz 'povratak u prirodu', zabilježiti će znatan porast tržišta. Sve veći broj turista tražit će cjeloviti oblik rekreacije, u potrazi za 'općom ravnotežom' tijela, duše i uma. Sve više putnika definirat će pojam 'sadržajnog odmora' dubinom, a ne raznolikošću iskustva na putovanju.

Ne samo što će turističko tržište širom svijeta biti obilježeno još većim rasponom mogućih vrsta putovanja i destinacija, već će i zamjenska konkurencija nastaviti rasti. Raspon alternativnih načina korištenja slobodnog vremena neprekidno se širi, i taj će se trend vjerojatno nastaviti sljedećih 20 godina. Osim putovanja, te se opcije mogu okarakterizirati na sljedeći način.

Provođenje slobodnog vremena kod kuće ili u blizini; dizajn životnog prostora orijentiran prema provođenju slobodnog vremena; dječja igrališta blizu mjesta stanovanja; zeleni pojasevi oko gradova – sve će to biti ključno za postojeće obrazovanje i daljnju izobrazbu. U određenoj mjeri, i to sve više, život postaje neprekidni proces učenja zahvaljujući velikoj brzini promjena u profesionalnim strukturama i tehnologiji. Raspon obrazovnih ustanova i mogućnosti neprekidno se širi, iako se putovi obrazovanja i stručnog usavršavanja sve više formaliziraju, u skladu s propisima javnih institucija. Usprkos tome, zahvaljujući privatnim inicijativama, postoji jasni opći trend prema pluralizaciji i liberalizaciji obrazovanja i izobrazbe. To vrijedi za sve razine, od osnovne škole do sveučilišta, ali posebice za izobrazbu kod specifičnih tehnologija, vještina ili stručnih profila.

Škole budućnosti neće toliko biti ustanove za prenošenje znanja, koliko integrirani centri za obrazovanje, kulturu i slobodno vrijeme. Slobodno vrijeme će se mnogo više koristiti u produktivne svrhe, a u tom su kontekstu bitne sljedeće varijante:

1. Plaćeni rad koji će povećati dohodak za slobodno raspolaganje.
2. Kućna proizvodnja, koja znači ne samo više poslova koje će određena industrija ‘delegirati’ potrošaču (poput sakupljanja, sastavljanja, popravljanja i održavanja proizvoda), već i povećanu poljoprivrednu proizvodnju i obrt. Takav tip proizvodnje često se odvija u sklopu lokalne zajednice
3. Uključenost sociokulturnih čimbenika: ova kategorija obuhvaća sve vrste društvene, političke i kulturne uključenosti. Istaknuti primjer predstavljaju mreže društvene suradnje koje se već danas ubrzano šire i koje će za 20 godina vjerojatno pružati značajan dio socijalnih usluga.

S obzirom na širenje ‘neformalne’ ekonomije i na određeni pomak stručnih djelatnosti prema tradicionalnim područjima (zbog tehnoloških razloga), granice između slobodnog vremena, rada i života postaju sve nejasnije. Isto tako, pojedinac će imati više mogućnosti da uredi svoje radno i slobodno vrijeme prema potrebi. Klizno radno vrijeme, dijeljenje posla, individualni aranžmani u vezi s odmorom i mirovinom itd. postat će mnogo uobičajenija stvar.

Sve se više prepoznaje vrijednost kulturne raznolikosti (moguća reakcija na globalizaciju). Usporedno s tim prepoznavanjem postoji želja za održavanjem i unapređivanjem posebnih i jedinstvenih karakteristika etničkih

skupina i stanovništva na destinacijama kao temeljnim načelom razvoja i promocije turizma.

Ekološki aspekti

Briga za okoliš bit će u budućnosti mnogo raširenija među stanovništvom nego što je to danas. Posljedica sve veće svijesti o tome da ljudski rod i prirodni okoliš dijele zajedničku sudbinu promoviranje je očuvanja prirodnih bogatstava na mnogim razinama. Već danas opažamo rastuću ekološku svijest javnosti. To se očituje u tendenciji odbijanja onih inozemnih turističkih odredišta koja su već prešla razinu tolerancije, ne samo prema mišljenju stručnjaka, već i s gledišta potrošača.

Stanovnici turističkih područja, od kojih su neki svoju početnu euforiju zbog priljeva turista zamijenili primjetnim otporom, sve će više usvajati realistične strategije za zadržavanje svoje neovisnosti i zaštitu svojeg okoliša. Na primjer, dvojba s kojom se suočavaju planinska područja – vezano uz ravnotežu između uništavanja krajobraza turističkom monokulturom i očaja zbog smanjivanja pučanstva – bit će rješavana bolje nego danas: putem višestranog razvoja, odnosno revalorizacije planinskog poljodjelstva, uključujući i nekonvencionalne metode poput uzgoja divljači, biljnih kultura te kombiniranja s drugim granama gospodarstva. Uglavnom zahvaljujući pritisku javnog mnijenja, zavodi za planiranje i političke institucije pridonosit će razvoju u interesu ljudi i okoliša, time što će definirati odgovarajuće smjernice za planiranje i pobrinuti se da se one slijede.

Uništavanje prirodnih resursa bitnih za turizam neće biti prekinuto odmah. Kao posljedica toga vjerojatno će se (na nesreću) u određenoj mjeri nastaviti propadanje nekih tradicionalnih destinacija (zbog postupnog uništavanja ili, u nekim slučajevima, zbog ekološke katastrofe) i razvoj ‘zamjenskih’ destinacija s netaknutim okolišem. Osim toga, kao djelomična (i slaba) kompenzacija za narušenu prirodnu sredinu, stvorit će se umjetni okoliš za provođenje slobodnog vremena. Takav razvoj događaja nastavit će se sve dok društvo ne primijeni turističke strategije koje dovode u sklad čovjeka i prirodu.

S druge strane, rastuća briga za okoliš vjerojatno će potaknuti znatne napore za zaštitu, očuvanje i unapređenje prirodne i sociokulturne sredine. U odgovoru na pitanje jednog predstavnika WTO-a Schwaninger (1989.) je ustvrdio da će potražnja za ‘mekim’ oblicima turizma’ do 2010. godine postati veliko tržište. Što se tiče ponude, nadajmo se da će doći do promjene u pravcu prihvaćanja dugoročnog planiranja koje bi trebalo zamijeniti kratkovidnu maksimizaciju profita. Čak i najbolji hoteli i restorani u turističkim mjestima mogu imati uspjeha samo ako su dio netaknutog i održivog okoliša. Ekološki održiva strategija primarna je pretpostavka uspjeha.

Što se tiče pružanja usluga smještaja, dramatično preispitivanje prioriteta zbog jačanja svijesti o okolišu već je započelo. Ako je u prošlosti naglasak bio na podizanju novih objekata, u budućnosti bi trebalo pripremiti sveobuhvatni program renoviranja. I dalje će sve značajnija biti preobrazba povijesnih ili drugih starih objekata u centre za izobrazbu ili rekreaciju, te oblikovanje okoliša tako da omogućuje rekreaciju, kako kod kuće, tako i u neposrednoj blizini.

Prema podacima World Travel and Tourism Councila (1995.), međunarodna putovanja su u posljednjih 25 godina porasla za više od 500%. Zahvaljujući tome, samo u posljednjem desetljeću zabilježen je 25%-tni porast broja hotela izgrađenih širom svijeta. No, postoje i podaci o sve većoj zabrinutosti, kako kod onih koji putuju poslovno, tako i kod onih koji putuju na odmor, o šteti koju turizam nanosi okolišu. Putnici tu zabrinutost sve više uzimaju u obzir dok knjiže turistička ili poslovna putovanja. Kad je Holiday Inn, najveći svjetski lanac hotela, proveo ispitivanje svojih gostiju, njih 78% izjavilo je da su vrlo zabrinuti za okoliš, a 28% ih je reklo da su prilikom izbora hotela razmatrali i politiku zaštite okoliša. The Travel Association of America procjenjuje na osnovi vlastitih istraživanja da se danas 13 milijuna stanovnika SAD-a smatra 'ekoturistima'. Štoviše, ti su ljudi spremni platiti dodatak od 8,5% da bi odsjeli u hotelu koji ne narušava okoliš (Holloway *i dr.*, 1992.).

Tehnološki aspekti

Važan utjecaj imat će razvoj događaja u tehnologiji, naročito na onim područjima gdje je moguće kombinirati tehnologije koje su nekad bile izolirane. U sektoru rekreacije to se u prvom redu odnosi na konvergentne tehnologije telekomunikacija, obrade podataka i uredskih strojeva (Stipanuk, 1993; Sheldon, 1997.).

Sve veći dio posla postat će neovisan o lokaciji. To dovodi ne samo do novih oblika društvene organizacije i interakcije, već i do određenog seljenja profesionalne aktivnosti prema kući osobe koja radi. Tako granice između rada, života i slobodnog vremena postaju manje strogo definirane (vidi Cheong, 1995.).

Nova tehnologija potiče rast novih sustava prodaje i distribucije. Nove ekonomske grupacije koje sudjeluju u borbi za turista na odmoru (banke, trgovine odjeće i sportske opreme, supermarketi, restorani, kiosci lutrije i benzinske crpke) zasad kompliciraju postojeću mrežu prodajnih kanala. Međutim, u idućim godinama elektronička će distribucija, na primjer, dovesti do dramatičnih strukturnih promjena, uključujući i zamjenu postojećih prodajnih kanala. Putnička agencija Imholz koja je prije nekoliko godina tradicionalni način prodaje godišnjih odmora u svojim poslovnicama gotovo potpuno zamijenila telefonskom prodajom preteča je tog razvoja. On-line

prodaja putem interneta postaje sve češća. Drugi primjer je zračni prijevoz gdje će daljnje uvođenje računalne obrade potaknuti inovacije i diktirati strukturne promjene kod zrakoplovnih kompanija i putničkih agenata. Potraga za učinkovitijom distribucijom dovest će, također, do sklapanja novih saveza unutar i između poduzeća u tim sektorima (vidi Van Hoot *i dr.*, 1996.).

No, kompjutorizirane usluge stvorit će i nove prilike za one putničke agente koji budu bolje savjetovali svoje kupce. Nove tehnologije omogućit će daljnju specijalizaciju. Pojavit će se nove vrste putničkih agencija koje će biti više savjetodavne nego prodajne agencije i koje će koristiti informacijske sustave za kreiranje individualiziranih paket-aranžmana iz raspoloživih ponuda. Međutim, u sektorima koji spadaju u turizam (zračni prijevoz, obrazovanje, hoteli, restorani), kao i u nekoliko drugih (na primjer, cestovni prijevoz), trebalo bi doći do pozitivnog učinka na zaposlenost, potaknutog razvojem događaja na području mikroelektronike. Procijenjeno je da će do 2002. komercijalni zračni prijevoz proizvesti skoro 3,5 trilijuna RPM (broj putnika prevezenih na udaljenost od 1 milje u komercijalnom prometu), što je otprilike 2,3 puta više od sadašnje razine.

Telekonferencije će tijekom sljedećih 15 godina smanjiti poslovna putovanja za 25%, dok će, zahvaljujući povećanju automatizacije zbog uvođenja robota, biti više slobodnog vremena, što će potaknuti i veću potrošnju na rekreaciju. Tehnologija možda dovede i do sve veće integracije različitih sektora turističke privrede. Prije nekih 15 godina pretpostavljeno je da će tehnologija potaknuti rast megakorporacija koje pokrivaju sve aspekte postojeće turističke privrede, kao dio nove '*transpitality*' industrije (Palmer, 1984.). Iako danas već postoji znatna vertikalna i horizontalna integriranost, vjerojatno je da će se, uza sve veću ekonomsku koncentraciju u malom broju velikih poduzeća, nastaviti daljnja konsolidacija poduzeća u svim sektorima. Osim toga, neka od tih poduzeća kombinirat će djelovanje u nekoliko sektora, stvarajući tako 'dijagonalne sustave marketinga'. Te će velike korporacije vjerojatno osigurati veći udio na tržištima na kojima posluju, a nema dokaza da su granice ekonomije razmjera već dosegnute (vidi Peacock, 1995. i Inkpen, 1998.).

U sljedećim će godinama elektronička distribucija dovesti do dramatičnih strukturnih promjena. Na primjer, kao dodatna pogodnost već postoji novi način kupovanja godišnjih odmora u trgovačkim centrima. Neki kompjutorizirani sustavi omogućuju kupcima u trgovačkom centru da se upute do kioska, objasne službeniku za računalom kakav odmor iz snova žele te zatim sjednu i promatraju sve opcije na TV ekranu.

Politički aspekti

Utjecaj javnih institucija na sektor slobodnog vremena nastavit će rasti. S jedne strane, postoje društveno-politički motivi koji, kao dio nastojanja

za humaniziranjem radnih uvjeta, imaju za cilj smanjenje zakonom predviđenog broja radnih sati i promoviranje angažiranosti poduzeća i javnih tijela na području politike slobodnog vremena. S druge strane, ekonomski motivi imaju za cilj raspodijeliti vidljivo smanjujuću količinu ljudskog rada, tako da bude zajamčena puna zaposlenost. Posebice u turizmu, prisutan je trend prema sve većem planiranju, kao i prema protekcionističkim mjerama na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Sve se ozbiljnije poduzimaju pozitivni naponi za smanjenjem ekološki štetnih učinaka ljudskih slobodnih aktivnosti i u tome se postižu određeni uspjesi.

U našem društvu političke odluke i odluke o planiranju traju to dulje što su manje zasnovane isključivo na načelu zastupanja. Već se nekoliko godina javljaju sve učestaliji zahtjevi za sudjelovanjem zainteresiranih, naprimjer stanovništva turističkih regija. U budućnosti će se takvim zahtjevima udovoljavati više nego što je to dosad bio slučaj. Ne samo što se postupno prihvaća stav da udruživanje svih zainteresiranih u procesu planiranja vodi do boljih rezultata, već su nam na raspolaganju i sve bolja sredstva koja pridonose učinkovitom vođenju takvih složenih procesa odlučivanja.

Izgleđi za planere

Slijede ukratko prikazani najvažniji izazovi s kojima se suočavaju odgovorni za planiranje u turističkom sektoru, kao i oni na koje to planiranje utječe.

Integralno planiranje

Prevladavajuće jednodimenzionalne stare koncepcije potrebno je zamijeniti integralnim, sustavnim planiranjem koje bi bilo prikladnije za suočavanje sa složenošću stvarnih sustava. Ako se objekt za rekreaciju ili lokacija za godišnji odmor planiraju na osnovi jednog jedinog gledišta (bilo da se radi samo o ekonomskom, tehnološkom, ekološkom, društvenom ili estetskom gledištu), ishod može biti samo nezadovoljavajući. Integralno planiranje zahtijeva spajanje svih tih aspekata i komponenti znanja u proces analize i oblikovanja. Stoga ono po svojem karakteru nije samo interdisciplinarno, već i transdisciplinarno. Da bi se realizirale društveno i ekološki održive strategije – koje će na mnogim destinacijama imati visoki prioritet – takvo planiranje ne bi smjelo biti ograničeno na savjetodavne izvještaje. Svi sudionici ('nositelji interesa') koji utjelovljuju relevantno znanje (i 'interese'), trebali bi pridonijeti procesu planiranja. U turističkom mjestu trebali bi biti uključeni ne samo predstavnici turističkih institucija i hotela, već i predstavnici sektora kao što su trgovina, poljodjelstvo i šumarstvo te, konačno, i svi građani.

Dugoročno razmišljanje

Privlačnost kratkoročnih prednosti često je u sukobu s potrebom nabavljanja dugoročnih kapaciteta, odnosno, potrebom za čuvanjem i izgradnjom resursa koji će predstavljati osnovu za budućnost. Znanje koje je tijekom posljednjih nekoliko godina stečeno o dugoročnoj prirodi temeljnih odnosa uzroka i posljedice koji su svojstveni sustavima poslovanja u turizmu zahtijeva od nas da razmišljamo strateški. Razmišljanje u smislu odnosa velikih razmjera i dugoročnih odnosa daje nam mogućnost da se usredotočimo na opće ciljeve, kao što je održavanje zdravog prirodnog okoliša, a da nas zavedu kratkoročne oscilacije. Na mnogim će destinacijama oblik ekološke politike i strategije biti od primarne važnosti za očuvanje dugoročne održivosti.

Dosljedno djelovanje

Što se tiče slobodnog vremena i turizma, razrađen je određeni broj planova i koncepcija koje sadrže znatnu količinu integralnog planiranja i dugoročnog razmišljanja. 'Strateški planovi', odnosno 'politike', predstavljaju temelj za suvislo djelovanje u budućnosti. Njihovo korištenje u praksi zahtijeva angažman donositelja odluke na svim razinama. Zakonski okvir turističke politike bit će od koristi, no osnovni preduvjet za angažman jest razumijevanje od strane zainteresiranih. To naročito vrijedi kada su potrebne kratkoročne žrtve da bi se očuvala dugoročna održivost, naprimjer, kada su u pitanju ekološke strategije. Isto tako, u tom se pogledu osnova za djelotvornu primjenu strategije stvara uključivanjem sudionika u sustavu u njezino oblikovanje (Schwaninger, 1989.).

Kratak pregled trendova i predviđanja

- Turistička privreda predstavlja najveću svjetsku gospodarsku granu, s preko 101 milijun zaposlenih širom svijeta i bruto prodajom koja prelazi 2 trilijuna USD. Ona predstavlja 5,5% svjetskog BNP-a.
- Zamjene tipa 'dug za prirodu' u 'modi' su u zemljama poput Bolivije ili Madagaskara koje svoj međunarodni dug mijenjaju za područja koja će se proglasiti nacionalnim parkovima i zaštićenim područjima.
- Bolesti poput AIDS-a imaju negativan učinak na turizam.
- I opadanje stanovništva u razvijenim zemljama i porast stanovništva u zemljama u razvoju imaju negativne učinke na turizam (bez obzira na razlike u strukturi jednih i drugih).
- Turistička privreda širom svijeta proširuje svoju usmjerenost ne bi li zauzela zajedničke stavove o pitanju fiskalne politike, oporezivanja, akumulacije kapitala i drugih važnih pitanja.

- U hotelijerstvu je znatno usporeno ulaganje Amerikanaca u tržište kapitala, dok je ubrzano u Europi.
- Turizam će i dalje biti glavni rastući gospodarski čimbenik u svijetu, uz realne stope rasta i do 5% godišnje.
- Kako se kompjutorizirani sustav rezervacija širi velikom brzinom, manji će sustavi postupno nestajati s tržišta.
- Ako se turistička privreda u sljedećem desetljeću nastavi širiti istom brzinom kao devedesetih godina, moglo bi biti otvoreno još 50 milijuna radnih mjesta.
- Šok siromaštva' mogao bi svjetske megalopolise pretvoriti u zone nestabilnosti, što bi imalo negativan učinak na turizam.
- Za buduće okruženje turističkog poslovanja bit će karakterističan manji broj globalnih operatera i veći broj lokalnih operatera.

Problemi globalnog turizma u 21. stoljeću

- Briga o okolišu veća je nego ikada i nastaviti će rasti. To će stvarati rastući pritisak na turističke inicijative da dokažu svoj doprinos održivom razvoju koji ne šteti okolišu.
- Masovni politički pokreti, u kojima stanovništvo mnogih zemalja pokušava uspostaviti oblik menadžmenta koji se više zasniva na sudjelovanju, utječu na turizam. Posljedica toga je da će stanovnici turističkih destinacija sve više zahtijevati da turizam ponajprije služi njihovim interesima, na način da korist koju donosi bude veća od troškova koje stvara.
- Svjetski ekonomski poredak se mijenja. Nesmiljeni pritisak na skoro sve zemlje da prilagode svoja gospodarstva tržišnim odnosima rezultira velikim restrukturiranjem rasporeda bogatstva i dohotka, što će se odraziti na globalne modele turizma.
- 'Globalizacija' političkih i gospodarskih struktura pokrenula je svijet u pravcu ukidanja granica. U tom novom svijetu veliku silu predstavlja transnacionalna korporacija. Nadmoćni pristup financiranju, tehnologiji i informacijama daje tim bezdržavnim entitetima stratešku i poslovnu snagu koja im omogućuje očitu konkurentnu prednost (vidi Go i Pine, 1995.).
- Svjetska demografska kretanja nastaviti će se prema predviđanjima: stanovništvo bogatih nacija sve više stari i stabilizira se, dok stanovništvo zemalja u razvoju doživljava snažan porast. Bit će potrebno pažljivo pratiti učinak toga na globalnu učestalost putovanja.
- Tehnologiji, naročito povezanosti telekomunikacija, prometa i turizma (i njihovoj međusobnoj ovisnosti) posvećuje se sve veća pozornost. Kretanje informacija, robe i ljudi proučava se s obzirom na komplementarnost i supstitutivnost.
- Uloga turizma u zemljama u razvoju postavlja ozbiljna pitanja. Iako mnoga gospodarstva u razvoju očajnički trebaju financijske prihode od

turizma, društvena i ekološka šteta koja nastaje zbog neprikladnih oblika turističkog razvoja jednostavno se ne može zanemariti (vidi Oppermann i Chon, 1997.).

- Problemi okoliša i zemalja u razvoju odraz su većeg zanimanja za etiku i odgovornost u kreiranju turističke politike i menadžmenta u turizmu. Turizam je danas toliko značajan da mora ozbiljno preispitati vrijednosti na kojima se zasniva ne bi li osigurao da one odražavaju vrijednosti društva kojemu služi i na koje utječe.
- Zabrinutost vezana uz zdravlje, sigurnost i zakonsku odgovornost na samom je vrhu prioriteta turista i dobavljača turističkih usluga. Međunarodni sukobi i ratovi, rastuća stopa kriminala i terorizma i širenje smrtonosnih zaraznih bolesti predstavljat će vrlo realne čimbenike u razvoju turizma.
- Povećat će se zabrinutost vezana uz raspoloživost odgovarajuće radne snage u rastućoj globalnoj turističkoj privredi. Široki raspon društvenih i ekonomskih politika – naročito onih koje imaju utjecaj na planiranje stanovništva, obrazovanje, useljavanje, radne odnose i upotrebu tehnologije – u velikoj će mjeri utjecati na sposobnost turističke privrede u svakoj zemlji da zadovolji svoje potrebe za ljudskim resursima.

Trend prema kupcima prilagođenim putovanjima po cijeni paket-aranžmana značajan je za turističku privredu (vidi Laws, 1997.). Osim toga, očekuje se da će doći do veće integracije računalnih sustava i satelitskih oblika prikupljanja i distribucije informacija za potrebe turističkog planiranja od strane državnih agencija. Zagušenost je riječ koja se danas povezuje sa svim oblicima prometa. Zračne luke i zračni putovi su krcati, promet je na cestama zapeo, a vlakovi su pretrpani. Za zračni promet sljedećih deset godina možda će morati biti razdoblje držanja. Predviđena stopa rasta 4 – 6 % godišnje može se podržati samo boljim upravljanjem i poboljšanjima u postojećoj infrastrukturi te povećanjem dimenzija zrakoplova.

Deset trendova za 21. stoljeće

Trendovi koji su nas uveli u novo tisućljeće imaju duboke implikacije za sve sektore društva. Korporacijski, državni i obrazovni sektor moraju se pozabaviti tim makrotrendovima i odgovoriti na njih jer, kakvi god bili naši pojedinačni interesi, ti će čimbenici utjecati na ponašanje ljudi. Uspješni subjekti proučit će svaki trend i razviti plan akcije za promjenu svojeg *modus operandi* ne bi li zadovoljili nove zahtjeve, načine razmišljanja i potrebe novog globalnog tržišta. Sama brzina promjena zahtijevat će neprekidno procjenjivanje kako bi se održao sklad s tržištem koje se stalno mijenja. Naša politička, obrazovna i poslovna zajednica morat će drukčije razmišljati i taktično reagirati ili će se suočiti s tržištem koje se mijenja

brzinom koju oni neće moći pratiti. Ti će izazovi biti najveći u uslužnom sektoru gdje će 'promjena' biti konstanta. Stručnjaci predviđaju deset makrotrendova koji će imati znatan utjecaj na potrošača (Nykiel, 1996.). Svaki trend zahtijeva pažljivu procjenu s obzirom na utjecaj i izbor reakcija na njega. Ovdje su izloženi ti trendovi.

1. Globalizacija

Svijet se na svim frontama umrežuje sve većom brzinom. Multinacionalno pozicioniranje i prilagodba kulturnoj raznolikosti sada su bitni za postizanje tržišnog udjela i zadovoljavanje potreba kupaca. Implikacije se protežu sve do pronalaženja, privlačenja i zadržavanja raznolike radne snage. Od temeljne će važnosti biti primjena motivacijskog sustava i sustava nagrađivanja, uključujući programe za razvoj menadžmenta koji unose raznolikost u proces razmišljanja/odlučivanja. Da bi se postigao uspjeh na globalnom tržištu, usluge koje se nude moraju imati univerzalnu privlačnost, a razvoj proizvoda mora naglasiti prilagodljivost. S gledišta potrošača, granice i državni teritoriji postaju zastarjeli, a zamjenjuje ih univerzalna privlačnost posljednjih, najnovijih i najvrednijih proizvoda i usluga. Pobjednici će prepoznati globalizaciju kao makrosilu za uspjeh. Gubitnici će biti oni koji to ne shvate ili oni koji se ne promijene i prilagode.

2. Tehnološko ubrzanje

Ovo ubrzanje potiču sama tehnologija i nezasitna želja tržišta za 'svime što je novo'. Potrošači će pohrliti onima koji isporučuju sve što pruža udobnost, štedi vrijeme i smanjuje stres. Poduzeća će se podijeliti na dvije kategorije: 'preživjele' i 'žrtve'. Preživjeli će biti oni koji se prilagode i priključe novim tehnologijama i ulažu u njih. Žrtve će doživjeti tehnološko uništenje od strane prihvatljive i naprednije konkurencije, naročito u isporuci usluga. Isto će tako i pojedinci morati ulagati u vlastitu konkurentnost i modernizaciju, inače će riskirati da postanu zastarjeli.

3. Mirnodopski rat

Oni u uslužnom sektoru koji shvaćaju moć tog makrotrenda i koji joj pristupaju izravno, pridobit će vjernost kupaca. Osjećaj sigurnosti pri pružanju usluga, bilo vezano uz samo putovanje, bilo u radnoj okolini, pridonijet će privlačenju i zadržavanju kupaca.

4. Propast zbog duga

Čak i bez još jednog niza viših kamatnih stopa, dugovi se sve brže otimaju kontroli, kako na državnoj razini, tako i na razini pojedinaca. Promjena

menadžmenta srednje i više razine nastavlja smanjivati dohotke, smanjujući i fiskalne prihode od te skupine. Oslabljena radna snaga srednjeg dohodovnog razreda, čija je kupovna moć u nastajanju polagano pokretala gospodarstvo, skoro je ostala bez 'kredita' i, što je još važnije, sposobnosti da ga u cijelosti vrati. Onih prvih nekoliko kreditnih kartica i hipotekarnih zajmova s promjenjivom kamatom (ponešto potaknutih sindromom olakog odobravanja potrošačkih kredita od strane financijskih institucija), pretvaraju se u nevolju. Uz slabašnu iskru inflacije i/ili viših kamatnih stopa, vjerojatno će doći do scenarija s recesijom uz nulti rast. Jednostavno rečeno, vrijeme je da zadržite svoje najbolje kupce i preuzmete tržišni udio svoje konkurencije. Zaštitite poziciju koju imate kod kuće i razmišljajte globalno ne biste li privukli nova tržišta.

5. Promijenjeno ponašanje

Recesija i oprezniji potrošač stigli su na Zapad početkom devedesetih, a u Aziju krajem devedesetih. Nesigurnost uzrokovana zatvaranjem radnih mjesta ostaje ukorijenjena, a naslovi u medijima svakodnevno je pojačavaju. Svi opreznije troše, uključujući poduzeća, pojedince, pa čak i državu. Ekonomska neizvjesnost i nesigurnost radne okoline danas su prisutni u svakodnevnom razmišljanju koje prethodi odlukama o nabavi. Da bi se pokrenula prodaja, bit će potrebno prevladati te stresne misli pomoću kreativnog marketinga, promotivnih aktivnosti i financijskih tehnika. Omogućite da potrošači sami sebi kažu 'to je u redu' i ostvarit ćete uspješnu prodaju.

6. Poticanje rasta

Posljednjih godina dogodio se rekordni broj velikih preuzimanja i spajanja, kao i 'razdvajanja' poduzeća. U isto vrijeme, poduzetnički duh bio je živ i zdrav te je pokrenuto mnogo novih poduzeća. U budućnosti se možemo nadati većem broju sporazuma, koalicija, mreža, *joint venturea*, strateških tržišnih nabava i povjeravanja posla vanjskim izvršiteljima, što će potaknuti rast. Mnoga takva povezivanja i aktivnosti bit će poticana željom za jačanjem globalnih dometa, postizanjem konkurentnosti branda (brandova)/poduzeća, pronalaženjem novih distribucijskih kanala i, iskreno, pokazivanjem rasta. Pobjednici će se držati te strategije ne samo zbog razloga vezanih uz ekonomiju razmjera, već, što je još važnije, da bi osigurali pogodnost za potrošače i prednost na tržištu vezanu uz vrijednost.

7. 'Centurizam' i očekivanja

Prijelaz stoljeća često predstavlja razdoblje obilježeno željom za očuvanjem prošlog, nakon koje slijedi nezasitna želja za prihvaćanjem novog.

Ovaj potonji obrazac ponašanja obično je potaknut nizom događaja od globalnog značenja koji uzrokuju psihologiju velikih očekivanja kao što su otkrića, lijekovi ili inovacije. Njihalo se ubrzano njiše, najprije prema tradiciji prošlosti, a zatim prema 'novini' budućnosti. Uspješna poduzeća ne samo što će iskoristiti silu zamaha u oba smjera, već će i znati kad je vrijeme za promjenu smjera.

8. Sindrom blizine doma

Trenutačno osjećamo jaku želju i potrebu da budemo relativno blizu kuće i posla. Ovaj trend podržavaju kako nesigurnost radnih mjesta, tako i kućanstva s dvoje hranitelja, a tako će vjerojatno i ostati u budućnosti. Sindrom blizine doma odvraća mnoge od (vremenski) dugih putovanja. Stoga u središte pozornosti dolaze produljeni vikendi, kad oboje hranitelja imaju slobodan dan (dane). Želja za bijegom i dalje ostaje, kako kod parova, tako i kod radnika koji žive sami. Zadovoljavanje te želje proizvodima ili uslugama prikladnima za nabavu, konzumaciju ili doživljavanje, rezultat će uspjehom na tržištu.

9. Usredotočenost na sebe

Za ljude je karakteristična želja za osvrtanjem na prošlost krajem svake godine, desetljeća i, naročito, stoljeća. Ta se usredotočenost prema sebi sada manifestira kao reakcija na stres. Neki će teret svojih obveza željeti olakšati relaksacijom, a drugi okrepljivanjem duše. Zaključak je da će se povećati želja za 'osobno', to jest za brigu o sebi. Vjerojatne manifestacije ponašanja uključuju obnovljenu želju za kupnjom osobnih artikala poput odjeće, objedovanja izvan kuće i drugih novih interesa. Veći dio te usredotočenosti na sebe otpadat će na segment koji čine oni ispod 50 godina starosti, koji od života žele nešto više od stresa na poslu.

10. Istraživanje

Može se očekivati da će segment stanovništva koji čine oni iznad 50 godina starosti u većem broju početi istraživati svijet u potrazi za novim destinacijama, baviti se nečim novim u slobodno vrijeme i, općenito, željeti doživjeti 'novo'. Protuteža toj dominantnoj želji bit će realna zabrinutost zbog dugoročnih zdravstvenih troškova i ispunjavanja preostalih roditeljskih obveza (briga o djeci i roditeljima).

Budućnost

Konvencionalni pogledi na ponašanje potrošača (vidi 3. poglavlje), naročito u turizmu, brzo postaju zastarjeli. Na primjer, za gotovo niti jedan