

JBR HELLAS LTD.

Business Consultants

A member of Horwath

Franchise Consulting Services

Group in association with Eversheds

31, Voukourestiou str.

106 73 Athens, Greece

Tel. +30-210-36 05 002

Fax. +30-210-36 06 935

www.jbrhellas.gr



Dr. Άρης Ίκκος

Ο κ. Ίκκος είναι Γενικός Διευθυντής της JBR Hellas. Η JBR Hellas είναι εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων σε θέματα στρατηγικής και χρηματοοικονομικών. Ειδικεύεται σε τουριστικά projects και είναι μέλος του διεθνούς ομίλου συμβούλων Horwath, που είναι παγκόσμιος leader σε θέματα τουρισμού.

Οι 10 Προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2004 και η Ελληνική Πρακτική και Προοπτική

Η Διεθνής Ένωση Συμβούλων Ξενοδοχείων (International Society of Hospitality Consultants - ISHC, μέλος της οποίας είναι η Horwath, εξέδωσε πρόσφατα μια έκθεση με τα 10 σημαντικότερα θέματα και προκλήσεις για την ξενοδοχειακή βιομηχανία για το 2004 (ISHC *Top 10 Issues & Challenges in the Hospitality Industry for 2004*).

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των θεμάτων αυτών και, κατά περίπτωση και όπου αρμόζει, γίνονται παρατηρήσεις αναφορικά με την Ελληνική πρακτική. Στο τέλος παρατίθενται ορισμένα συμπεράσματα με τις σχετικές προοπτικές.

1. Διαχείριση Δικτύων Διανομής

Η παγκόσμια τάση για late bookings, σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό και το «κυνήγι» των πελατών για την καλύτερη προσφορά, έχουν οδηγήσει το ξενοδοχειακό προϊόν να αντιμετωπίζεται ως commodity. Ως αποτέλεσμα η διατύπωση μιας στρατηγικής για ένα ξενοδοχείο, και ακόμα περισσότερο η υλοποίησή της καθίσταται ολοένα πιο δύσκολη αφού η πίεση και η αβεβαιότητα για διασφάλιση / αύξηση της πληρότητας γίνεται ολοένα και πιο έντονη.

Τα αποτελέσματα αυτών των διεργασιών είναι πολύ έντονα στην Ελλάδα όπου οι πενιχρές δαπάνες marketing (σύμφωνα με το Hotel Study, www.hotelstudy.gr, είναι περί το 2,5%) δεν επιτρέπουν διαμόρφωση στρατηγικής και καθιστούν τα ξενοδοχεία πλήρως εξαρτώμενα από τους Tour Operators. Με τη σειρά τους οι Tour Operators αισθάνονται την πίεση των late bookings αλλά και των πελατών που ψάχνουν για τη χαμηλότερη τιμή και, μεταφέρουν τις πιέσεις αυτές στα Ελληνικά ξενοδοχεία. Η αντίδραση πρέπει να βασισθεί σε μια συνειδητή προσπάθεια επανάκτησης της σχέσης με τους τελικούς πελάτες, όπως για παράδειγμα με την ενεργή προώθηση του εταιρικού site ως εργαλείου πωλήσεων και όχι μόνον ως εργαλείου ενημέρωσης.

2. Τρομοκρατία και Ασφάλεια

Το θέμα της τρομοκρατίας και της ασφάλειας έχει αναχθεί σε εξαιρετικής σημασίας θέμα για τον Τουρισμό μετά την 11^η Σεπτεμβρίου 2001. Κάθε προορισμός στον οποίον γίνεται τρομοκρατικό χτύπημα, το πληρώνει πάρα πολύ ακριβά. Συνεπώς, εκτός από ηθικά κίνητρα, υπάρχουν και σημαντικά οικονομικά κίνητρα για την αποφυγή της τρομοκρατίας.

Οι επιπτώσεις για την Ελλάδα ήταν σημαντικές από την κάθετη πτώση των long haul ταξιδιών, ιδιαίτερα από ΗΠΑ και Ιαπωνία. Από την άλλη πλευρά, τα τελευταία χρόνια, ευτυχώς, η χώρα δεν έχει δεχθεί τρομοκρατικό χτύπημα ενώ έχει εξαρθρώσει και τις εγχώριες τρομοκρατικές οργανώσεις. Βέβαια αυτό δεν αποτελεί λόγο εφησυχασμού αλλά εγρήγορσης και λήψης μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης τρομοκρατικών χτυπημάτων.

3. Κεφάλαιο

Αν και υπάρχουν κεφάλαια και μάλιστα χαμηλότοκα, δεν παρατηρείται ανάπτυξη μεγάλων συγκροτημάτων αλλά η αγορά κατακερματίζεται σε μικρά συγκροτήματα με ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ταυτόχρονα, ενόψει και της αβεβαιότητας που προκαλεί η αδυναμία πρόβλεψης της ζήτησης (βλ. 1 αν.) αλλά και της πιθανής αύξησης των επιτοκίων στο μέλλον, τα παλαιότερα ξενοδοχεία δεν προβαίνουν σε απαραίτητες ενέργειες συντήρησης και ανακαίνισης. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με περικοπές θέσεων εργασίας, τα καθιστά μη ελκυστικά στους πελάτες.

Η εικόνα στη χώρα μας δεν είναι τόσο ξεκάθαρη αφού τα πολύ μεγάλα συγκροτήματα είναι πολύ λίγα ενώ, στη δεκαετία του 1990, αναπτύχθηκαν αρκετές σύγχρονες αλυσίδες και μονάδες διεθνών προδιαγραφών. Επιπλέον, υπάρχουν σημαντικά σχέδια για ανάπτυξη σύγχρονων multiple resorts στην Δ. Πελοπόννησο και στην Κρήτη η καθυστέρηση των οποίων δεν οφείλεται τόσο σε έλλειψη κεφαλαίων όσο σε επίλυση θεσμικών θεμάτων.

4. Νέα Επιχειρηματικά Δεδομένα

Τα νέα δεδομένα περιλαμβάνουν:

- ανταγωνισμό από άλλους χώρους όπως κρουαζιερόπλοια, timeshare, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα με service
- μεγαλύτερη οικονομική αβεβαιότητα
- late bookings
- νέα καταναλωτικά πρότυπα με έντονα τα στοιχεία της «προσωπικότητας»
- πιθανώς δραστική μείωση των επιχειρηματικών συναντήσεων και την υποκατάστασή τους από άλλους τρόπους συνεργασίας
- Στα νέα αυτά δεδομένα μπορούμε να προσθέσουμε και την καθιέρωση του Ευρώ (€) στην Ευρώπη που κάνει τις συγκρίσεις τιμών, άρα και την πίεση του ανταγωνισμού, πολύ πιο άμεσες.

Αναμφισβήτητα η αλλαγή επιχειρηματικών δεδομένων επιβάλλει αλλαγές και στον τρόπο της επιχειρηματικής δράσης. Η ψευδαίσθηση ότι οι καλές μέρες θα ξανάρθουν από μόνες τους ή η δικαιολογία ότι για όλα φταίνει οι Tour Operators δεν βοηθούν στην αντιμετώπιση της πραγματικότητας. Τα νέα δεδομένα απαιτούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα με μεγαλύτερη ευελιξία και υψηλότερα επίπεδα service και εξειδίκευσης. Απαιτούν επίσης άριστη συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για τη δημιουργία αξιομνημόνευτων τουριστικών «εμπειριών».

5. Χαμηλότερα Επίπεδα Service

Η προσπάθεια για περιορισμό του κόστους έχει οδηγήσει σε σημαντική χειροτέρευση του service. Ως αποτέλεσμα αναμένεται ότι όταν η αγορά αποκτήσει ξανά ανοδική πορεία, η επίτευξη του υψηλού επιπέδου service θα είναι αργή και δύσκολη.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα βρήκε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξή του στο έμφυτο χαρακτηριστικό μας της φιλοξενίας ενώ αντίθετα έχει τραυματιστεί από την τάση πολλών για «αρπαχτή». Η ενδυνάμωση του χαρακτηριστικού αυτού από άρτια τουριστική εκπαίδευση που είναι κρίμα που.

6. Παγκόσμια αβεβαιότητα

11^η Σεπτεμβρίου, Τρομοκρατία, SARS, Πόλεμος στο Αφγανιστάν, Πόλεμος στο Ιράκ ... η λίστα είναι μεγάλη αλλά το συμπέρασμα το ίδιο: ο κόσμος είναι πλέον πολύ πιο αβέβαιος.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον αβεβαιότητας, η διασφάλιση συνθηκών ασφάλειας και σιγουριάς στους τουρίστες έχει μετατραπεί από αυτονόητο σε εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι ο τουρισμός συνεισφέρει άμεσα ή έμμεσα 15-20% του ΑΕΠ, δεν είναι υπερβολή να υποστηρίξουμε ότι η διασφάλιση των συνθηκών αυτών αποτελεί και εθνική οικονομική υπόθεση. Είναι νωπές ακόμα οι μνήμες για τις επιπτώσεις στον τουρισμό, από την αεροπειρατεία της TWA στα μέσα της δεκαετίας του '80 και τον καταστρεπτικό χειρισμό της υπόθεσης του ιού «κοξάκι» για την Κρήτη το 2002.

Η άψογη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων και από αυτήν την πλευρά, χωρίς δηλαδή τρομοκρατικά χτυπήματα ή δηλητηριάσεις ή επιδημίες, θα καθιερώσει τη χώρα μας, πέρα από κάθε αμφιβολία, ως έναν από τους ασφαλέστερους προορισμούς παγκοσμίως και θα ενισχύσει το σημαντικό αυτό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

7. Διασφάλιση Πληρότητας

Οι συντελούμενες αλλαγές που αναφέρθηκαν παραπάνω συντείνουν στην άποψη ότι ο τρόπος διασφάλισης της πληρότητας έχει αλλάξει και τα παραδοσιακό μοντέλο προσέγγισης αγορών έχουν κλονιστεί.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η εξάρτηση από τους Tour Operators ή οποιονδήποτε τρίτο ενδιάμεσο, χωρίς την ανάπτυξη μιας ενεργούς στρατηγικής και πολιτικής marketing σε ατομικό και εθνικό επίπεδο θα οδηγήσει όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμες ζημιές αλλά σε μακροχρόνια απώλεια αγορών.

8. Αεροπορικά Ταξίδια

Ο κίνδυνος τρομοκρατικών ενεργειών στην ξηρά ή στον αέρα αλλά και τα μέτρα αποτροπής των ενεργειών αυτών είχαν ως αρνητικό επακόλουθο την αποτροπή του κόσμου από τα αεροπορικά ταξίδια με άμεσο αποτέλεσμα την πτώση της κερδοφορίας αλλά και τη χρεοκοπία αεροπορικών εταιρειών.

Για μια χώρα που ο συντριπτικά μεγαλύτερος όγκος των επισκεπτών της έρχεται με αεροπλάνο, οι αερομεταφορές αποτελούν τομέα ύψιστης προτεραιότητας. Η προτεραιότητα αυτή πρέπει να αντικατοπτρίζεται τόσο σε θέματα ασφαλείας, όσο και σε θέματα επαρκών και συχνών ανταποκρίσεων με την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο. Ιδιαίτερα προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου.

9. Η «κόντρα» μεταξύ Ιδιοκτητών Ξενοδοχείων και Management Companies

Διαφαίνεται διεθνώς μια τάση ισχυροποίησης της θέσης των Ιδιοκτητών εις βάρος των Management Companies. Μέρος των αιτίων αποτελεί και η πρόθεση των management companies να φυλαχτούν από δικαστικές διαμάχες.

10. Ο Φαύλος Κύκλος του Μη Εκσυγχρονισμού

Η οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με την επιχειρηματική αβεβαιότητα έχουν οδηγήσει πολλά παλιά ξενοδοχεία να μην αναλαμβάνουν τις επενδύσεις που είναι απαραίτητες για να επιτύχουν ένα σύγχρονο επίπεδο υποδομών. Η είσοδος νέων μοντέρνων μονάδων επιδεινώνει το πρόβλημά τους και τους δημιουργεί ένα «φαύλο κύκλο» αφού τους αποστερεί από την πελατεία που θα αποπλήρωνε τις αναγκαίες επενδύσεις.

Το πρόβλημα καθίσταται ακόμα πιο έντονο σε τουριστικούς προορισμούς που δεν έχουν κανένα στοιχείο διαφοροποίησης και όπου ο ανταγωνισμός δεν προέρχεται μόνο από το ξενοδοχείο του διπλανού δρόμου ή της διπλανής παραλίας αλλά μπορεί και να προέρχεται από το ξενοδοχείο μιας άλλης πόλης σε μια άλλη χώρα στη Μεσόγειο ή κάπου αλλού στον κόσμο.

Συμπέρασμα

Είναι προφανές ότι η αντιμετώπιση των προκλήσεων χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο και πρόγραμμα marketing που θα ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η εστίαση στο

οικονομικό αποτέλεσμα χωρίς ανάλυση και αντιμετώπιση των παραγόντων που το διαμορφώνουν αποτελεί μονόδρομο για συμπίεση κόστους και περιορισμό δραστηριοτήτων αλλά και στην παροχή κινήτρων για επενδύσεις που, χωρίς τα κίνητρα αυτά, είναι μη βιώσιμες.

Αντίθετα η ανάπτυξη προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλιών για την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον και την αποφυγή δημιουργίας ενός κλάδου δεινοσαύρου που αυτήν τη στιγμή, έμμεσα ή άμεσα, δημιουργεί 15-20% του ΑΕΠ της χώρας.

Η προσέγγιση του θέματος της ξενοδοχειακής ανάπτυξης πρέπει να αλλάξει από «πρώτα χτίζω και μετά γεμίζω» σε «πώς θα διασφαλίσω ότι θα γεμίσει αυτό που έχω ή θέλω να χτίσω». Στην προσέγγιση αυτή πρέπει να συνεισφέρουν όλες οι πλευρές

- το κράτος με την προστασία της ασφάλειας, της υγείας και την διευκόλυνση / ενίσχυση των αερομεταφορών και των εναλλακτικών τρόπων μετάβασης τουριστών στην χώρα αλλά και τη δημιουργία σταθερού αναπτυξιακού πλαισίου με ξεκάθαρη αντιμετώπιση σε θέματα φορολογίας, πολεοδομίας κλπ
- η τοπική αυτοδιοίκηση με την εφαρμογή των αυτονόητων: καθαριότητα, τάξη κλπ και τη συνεργασία της με τις επιχειρήσεις για την από κοινού ανάπτυξη των επιμέρους προορισμών
- οι επιχειρήσεις με την ενεργή προώθηση των ξενοδοχείων τους και την ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων προώθησης, αντί για την παθητική αποδοχή των προσφορών των Tour Operators, που με τη σειρά τους λειτουργούν σε ένα πολύ πιο δυσμενές περιβάλλον και, εύλογα, προσπαθούν με τη σειρά τους να πιέσουν τους δικούς τους προμηθευτές.

Το στρατηγικό marketing σε επίπεδο χώρας θα πρέπει να αναλύεται, υποστηρίζεται και εξειδικεύεται από τα λειτουργικά σχέδια για επιμέρους περιοχές και ειδικές μορφές τουρισμού αλλά και από ολοκληρωμένα προγράμματα marketing των ξενοδοχειακών και άλλων τουριστικών μονάδων. Ο συνεκτικός και ολοκληρωμένος σχεδιασμός θα υπερβαίνει κατά πολύ τα συνηθισμένα όρια διαφήμισης και ενεργειών προώθησης του υπάρχοντος προϊόντος και θα αποτελεί ολοκληρωμένη προσέγγιση σχεδιασμού, υλοποίησης και προώθησης ενός τουριστικού προϊόντος που θα ανταποκρίνεται στον σύγχρονο κόσμο και, ως αποτέλεσμα, θα είναι μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό και βιώσιμο.