

Dr. Άρης Ίκκος, ISHC

Ο κ. Ίκκος είναι Γενικός Διευθυντής της JBR Hellas. Η JBR Hellas ειδικεύεται σε τουριστικά projects και είναι μέλος του διεθνούς ομίλου συμβούλων Horwath, που είναι παγκόσμιος leader σε θέματα τουρισμού. Επίσης, ο κ. Ίκκος είναι ο μόνος Έλληνας μέλος του International Society of Hospitality Consultants

Οι 10 Προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2006 και η Ελληνική Πρακτική και Προοπτική

Κατά το πρόσφατο συνέδριο της Διεθνούς Ένωσης Συμβούλων Ξενοδοχείων (International Society of Hospitality Consultants - ISHC), μέλος της οποίας είναι ο Γενικός Διευθυντής της JBR Hellas Dr. Άρης Ίκκος, αναλύθηκε η κατάσταση της παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας και προσδιορίστηκαν τα 10 σημαντικότερα θέματα και προκλήσεις για το 2006 (*ISHC's Top 10 Issues & Challenges in the Hospitality Industry for 2006*):

1. [Μεταβαλλόμενο Εργατικό Δυναμικό](#)
2. [Αυξανόμενα Λειτουργικά Κόστη](#)
3. [Επιπτώσεις Αυξανόμενου Ενεργειακού Κόστους](#)
4. [Αυξανόμενο Κόστος Ανακαίνισης και Κατασκευής Νέων Μονάδων](#)
5. [Επιπτώσεις Φυσικών Καταστροφών](#)
6. [Αυξανόμενη Ανησυχία για Θέματα Ασφάλειας](#)
7. [Μεταβαλλόμενες Προσδοκίες Πελατών](#)
8. [Ραγδαία Ανάπτυξη Condominium Hotels](#)
9. [Τεχνολογικές Εξελίξεις](#)
10. [Συγχωνεύσεις Εταιρειών / Brands](#)

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των θεμάτων αυτών και στο τέλος γίνονται παρατηρήσεις αναφορικά με την [Ελληνική πρακτική](#).

1. Μεταβαλλόμενο Εργατικό Δυναμικό

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού και αυξανόμενο κόστος.

Συρρίκνωση Εργατικού Δυναμικού κυρίως λόγω δυσμενών δημογραφικών εξελίξεων. Η στασιμότητα του πληθυσμού, η αναστροφή της ηλικιακής πυραμίδας και η μείωση του αριθμού εργαζομένων στον πληθυσμό έχουν συμβάλλει στη μείωση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού.

Το αυξανόμενο κόστος ασφάλισης και επιδομάτων οδηγούν σε αύξηση του κόστους πρόσληψης και διατήρησης του προσωπικού, οδηγώντας τις εταιρείες σε ακόμα πιο επιλεκτική πολιτική προσλήψεων.

Η περιοριστική μεταναστευτική πολιτική, ιδιαίτερα μετά την 11^η Σεπτεμβρίου 2001, δυσχεραίνει την εύρεση προσωπικού από τους μετανάστες. Οι επιπτώσεις είναι ιδιαίτερα αισθητές αναφορικά με το λιγότερο έμπειρο προσωπικό καθώς και αυτό που κάνει τις λιγότερο εξειδικευμένες εργασίες.

2. Αυξανόμενα Λειτουργικά Κόστη

Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν των εσόδων επιβαρύνει την οικονομική απόδοση των ξενοδοχείων. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

Το αυξανόμενο ενεργειακό κόστος απαιτεί ενεργή πολιτική για την διαχείριση / περιορισμό των ενεργειακών αναγκών.

Τα υψηλά ασφάλιστρα, ως απόρροια των πρόσφατων φυσικών καταστροφών, ίσως οδηγήσουν κάποιες μονάδες να αποζητήσουν κοινή ασφάλιση, πχ μέσω της ένταξής τους σε αλυσίδες, προκειμένου να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Εργατικά κόστη και ελλείψεις προσωπικού που οφείλονται στην εργατική νομοθεσία αλλά και στις αρνητικές δημογραφικές εξελίξεις (βλ. αν.).

Αυξανόμενα ποιοτικά standards που ακολουθούν στην τάση των αλυσίδων (brands) να 'υψώνουν τον πήχυ' σε υλικές απολαβές και θέματα service και έχουν οδηγήσει σε σημαντική αύξηση του κόστους λειτουργίας των ξενοδοχείων.

3. Επιπτώσεις Αυξανόμενου Ενεργειακού Κόστους

Το διαρκώς αυξανόμενο κόστος ενέργειας, και οι επιπτώσεις του στους οικογενειακούς και εταιρικούς προϋπολογισμούς, αναμένεται να οδηγήσει σε περικοπές κάποιων ελαστικών δαπανών, ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και τα έξοδα ταξιδιών.

Από την άλλη πλευρά, η αύξηση του κόστους πιέζει τα στελέχη του ξενοδοχειακού κλάδου να βρουν ευρηματικές / δημιουργικές λύσεις περιορισμού των ενεργειακών καταναλώσεων χωρίς να υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Ως απότοκος αυτής της τάσης εκτιμάται ότι η 'οικολογική' διαχείριση (greening) από εξαίρεση θα γίνει ο κανόνας, καθώς επιχειρήσεις και καταναλωτές ευαισθητοποιούνται σε θέματα ενεργειακής σπατάλης.

4. Αυξανόμενο Κόστος Ανακαίνισης και Κατασκευής Νέων Μονάδων

Το αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων οδηγεί σε αυξανόμενο κόστος για τις επενδύσεις στις ήδη υπάρχουσες και τις νέες μονάδες.

Πολλές αλυσίδες (brands) απαιτούν βελτιώσεις σε υπάρχουσες μονάδες και πιο αυστηρή τήρηση των standards προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, με αποτέλεσμα τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες επανεπένδυσης.

Η κατασκευή νέων μονάδων αναμφισβήτητα ευνοείται από τις ευνοϊκές συνθήκες στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, το αυξανόμενο κατασκευαστικό κόστος δρα ανασταλτικά για νέες επενδύσεις. Σημαντικοί παράγοντες είναι: 1) το κόστος των κατασκευαστικών υλικών 2) τα ενεργειακά κόστη και 3) η αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων. Η αναμενόμενη αύξηση κόστους αναμένεται να είναι ταχύτερη από την αντίστοιχη των εσόδων.

Η δυσχέρεια στην κατασκευή νέων μονάδων έχει βέβαια θετική επίπτωση στην βιωσιμότητα των υπάρχοντων ξενοδοχείων που μπορούν να εκμεταλλευτούν την ήδη υπάρχουσα θέση τους στην αγορά.

5. Επιπτώσεις Φυσικών Καταστροφών

Είτε ως αποτέλεσμα του 'φαινομένου του θερμοκηπίου' είτε ως μέρος μακροπρόθεσμων κυκλικών κλιματολογικών μεταβολών, οι φυσικές καταστροφές τα τελευταία χρόνια είναι όλο και συχνότερες. Οι επιπτώσεις είναι προφανείς, ιδιαίτερα για τους προορισμούς εκείνους που βασίζουν την οικονομία τους στον τουρισμό.

Επιπλέον, οι πιθανές επιπτώσεις από την νόσο των πουλερικών είναι μεγαλύτερες και από αυτές του SARS. Η πιθανότητα να αναπτυχθούν και άλλοι ιοί ή βακτήρια ανθεκτικά στα αντιβιοτικά δεν είναι αμελητέα. Οι ταξιδιώτες συχνά πλέον διαλέγουν προορισμούς ανάλογα με τους κινδύνους που αντιλαμβάνονται. Ορισμένοι προορισμοί θα ευνοηθούν από την τάση αυτή αλλά και ορισμένοι άλλοι θα πρέπει να τονώσουν άλλους κλάδους της οικονομίας τους για να αντισταθμίσουν το πλήγμα στον τουρισμό.

Δεν πρέπει εξάλλου να παραβλεφθούν οι μακροχρόνιες επιπτώσεις των φυσικών καταστροφών για τα μέρη που πλήττονται από αυτές. Σε πολλές περιπτώσεις οι προορισμοί αυτοί δεν μπορούν να φιλοξενήσουν τουρίστες για πολλά χρόνια. Οι πόροι που απαιτούνται για την αποκατάσταση των ζημιών, εναλλακτικά θα είχαν διατεθεί για την ανάπτυξη όχι μόνο των ίδιων των προορισμών αλλά και άλλων περιοχών της ίδιας χώρας. Οι προκλήσεις του μέλλοντος παρουσιάζουν δομικές και όχι συγκυριακές διαφορές από αυτές στις οποίες είχαμε εθιστεί έως πρόσφατα.

6. Αυξανόμενη Ανησυχία για Θέματα Ασφάλειας

Ο σύγχρονος ταξιδιώτης δεν αισθάνεται τόσο ασφαλής όσο πριν μερικά χρόνια. Τα θέματα που τον απασχολούν καλύπτουν ένα εύρος από την ποιότητα του αέρα μέσα στο αεροπλάνο μέχρι μια πιθανή τρομοκρατική ενέργεια. Οι κυβερνήσεις διαρκώς προσπαθούν να διαχειριστούν τους κινδύνους, συχνά με αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό όπως, για παράδειγμα, όταν εφαρμόζουν αυστηρές πολιτικές σχετικά με την έκδοση βίζας. Η διαρκής ένταση στη Μέση Ανατολή, οι πρόσφατες επιθέσεις στο Λονδίνο, και διάφορα άλλα γεγονότα ανά τον κόσμο, έχουν δημιουργήσει ένα πέπλο ανασφάλειας για τον ταξιδιώτη. Είναι πολύ πιθανόν να οφληθούν ορισμένοι απόμακροι και μέχρι σήμερα άσημοι προορισμοί που διαθέτουν το σωστό μίγμα χαρακτηριστικών ασφαλείας που επιζητούν οι τουρίστες.

7. Μεταβαλλόμενες Προσδοκίες Πελατών

Η δυνατότητα να προβλέπει μια επιχείρηση τις επιθυμίες των πελατών και να τις ικανοποιεί ανάκαθεν έπαιξε σημαντικό ρόλο. Πολύ δε περισσότερο σήμερα που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την τεχνολογία για να ερευνήσουν, να επιλέξουν και να αγοράσουν υπηρεσίες διαμονής. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης είναι η αυξανόμενη εκλεκτικότητα των καταναλωτών: οι αλυσίδες δεν είναι πλέον τόσο ελκυστικές και φροντίζουν να δημιουργούν τις δικές τους μοναδικές εμπειρίες ενώ ταυτόχρονα ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους. Ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να απηχούν στους σύγχρονους καταναλωτές. Επιπλέον, στο τμήμα της αγοράς που είναι γνωστό ως 'πολυτελείας' (luxury segment), και που διαρκώς διευρύνεται λόγω και της προαναφερθείσας τάσης των αλυσίδων να προσφέρουν καλύτερες υποδομές και υπηρεσίες, η πραγματική διαφοροποίηση καθίσταται διαρκώς δυσχερέστερη.

8. Ραγδαία Ανάπτυξη Condominium Hotels

Η πρόσφατη ανάπτυξη ξενοδοχείων με μορφή condominium ή εναλλακτικές μορφές ιδιοκτησίας, έχει προκαλέσει μια σειρά από νέες προκλήσεις και κινδύνους για developers, δανειστές, ιδιοκτήτες και managers.

Η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών ιδιοκτησίας έχει προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στους developers, ιδιαίτερα μειώνοντας την έκθεσή τους σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους κατά τη διάρκεια ανάπτυξης ενός project. Υπάρχουν όμως και νέα θέματα που θα ανακύψουν στην πορεία για τους developers και σχετίζονται με νέας μορφής ευθύνες και εγγυήσεις. Επίσης, θα πρέπει να περάσουν ορισμένα χρόνια ακόμα, προκειμένου να φανεί αν θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των ιδιοκτητών των 'μεριδίων' (fractional ownerships) στα condominiums.

Η διαχείριση των condominium hotels ήταν και είναι πολύπλοκη και δύσκολη. Η διαχείριση ευμετάβλητων 'αποθεμάτων' κλινών, η διατήρηση και ανακαίνιση μεμονωμένων μονάδων και η τήρηση των 'κανονισμών' και 'καταστατικών' ιδιοκτησίας αποτελούν σημαντικές προκλήσεις του μέλλοντος.

9. Τεχνολογικές Εξελίξεις

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στην ξενοδοχειακή βιομηχανία οδεύουν ταχύτατα προς λύσεις που βασίζονται στο internet, διευκολύνοντας την ενοποίηση των λειτουργιών και της διατήρησης και ανεύρεσης στοιχείων που αφορούν στη λειτουργία των ξενοδοχείων. Πολλές αλυσίδες έχουν ήδη ξεκινήσει διαδικασίες για την ενοποίηση των συστημάτων τους αλλά συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα με εγκατεστημένα συστήματα και υποδομές παρωχημένης και μη συμβατής τεχνολογίας.

10. Συγχωνεύσεις Εταιρειών / Brands

Καθώς οι αλυσίδες συγχωνεύονται και αυξάνουν τη διείσδυσή τους σε διαφορετικές αγορές, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν αυξανόμενη δυσκολία στην επιλογή αλυσίδας με την οποία θα συνεργαστούν αλλά και ταυτόχρονα βρίσκονται σε δυσμενέστερη διαπραγματευτική θέση. Οι μεγάλες αλυσίδες εστιάζουν σε όλο και μικρότερα τμήματα (niches) της αγοράς, δημιουργώντας καινούργια 'εξειδικευμένα' brands – μια τάση που δυσκολεύει και τους καταναλωτές στην 'αποκωδικοποίηση' των διαφόρων brands ακόμα και για διαφορετικά brands της ίδιας αλυσίδας. Για τον λόγο αυτό το ξενοδοχειακό προϊόν παύει να διαφοροποιείται και αποκτά χαρακτηριστικά commodity, με αρνητικές επιπτώσεις και επί της τιμής. Οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια ξενοδοχειακές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν υπεραξία για τους μετόχους τους, είναι αναγκασμένες να προχωρήσουν σε περαιτέρω συγχωνεύσεις. Η εξέλιξη αυτή ακολουθεί την online πραγματικότητα όπου λίγες εταιρείες διαχειρίζονται το 90% των προσφερομένων κλινών.

Ελληνική πρακτική

Η παραπάνω ανάλυση και σχετικές διαπιστώσεις έχουν σαφείς επιπτώσεις και για την Ελληνική πρακτική – άλλωστε δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά για μια χώρα που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως.

Ξεκινώντας από τα «άσχημα νέα» για την Ελλάδα, σίγουρα σε αυτά περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- οι δυσμενείς δημογραφικές εξελίξεις και περιοριστική μεταναστευτική πολιτική που, και στην Ελλάδα, επιδρούν αρνητικά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού,
- τα αυξανόμενα λειτουργικά κόστη, ιδιαίτερα σε συνδυασμό με την αδυναμία των Ελληνικών ξενοδοχείων να αυξήσουν τις τιμές τους λόγω της πίεσης που – στην πλειοψηφία τους υφίστανται από τους tour operators,
- η αύξηση του ενεργειακού κόστους έχει ιδιαίτερα σημαντικές επιπτώσεις για την Ελλάδα που η συντριπτική πλειοψηφία του τουρισμού της βασίζεται στις αερομεταφορές και όπου οι ενεργοβόροι (λόγω κλιματιστικών) θερινοί μήνες παρουσιάζουν πολύ έντονη αιχμή.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και σημαντικά «καλά νέα» αφού:

- το υψηλό κόστος κατασκευής νέων μονάδων διευκολύνει τη λειτουργία των μονάδων που βρίσκονται ήδη σε λειτουργία αν και, βέβαια, δεν ισχύει το ίδιο για το κόστος ανακαίνισης,
- οι φυσικές καταστροφές που έπληξαν άλλους προορισμούς δημιούργησαν ένα θετικό ρεύμα για τους ελληνικούς προορισμούς,
- το ίδιο ισχύει για τα θέματα ασφαλείας, ιδιαίτερα μετά την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.

Οι σημαντικότερες όμως προκλήσεις για τον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο αφορούν τις εξελίξεις στους ακόλουθους τομείς που, σε αντίθεση με τους παραπάνω, είναι ενδογενείς στον κλάδο:

- οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών και ιδιαίτερα οι προσδοκίες τους για εμπειρίες απαιτούν την 'απομαζικοποίηση' του τουριστικού προϊόντος κάτι που απαιτεί ενεργό marketing από τον σχεδιασμό μέχρι την παροχή της τουριστικής εμπειρίας,
- η ραγδαία ανάπτυξη των condominium hotels αποτελεί μια νέα τάση που προσφέρει ευκαιρίες διαφοροποίησης του ξενοδοχειακού προϊόντος, εφόσον βέβαια οι παρεχόμενες υποδομές και υπηρεσίες αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των δυνητικών πελατών,
- η πληθώρα των brands και ο έλεγχός τους από έναν διαρκώς μειούμενο αριθμό αλυσίδων δημιουργεί νέα δεδομένα για το ξενοδοχειακό marketing των μεμονωμένων ξενοδοχείων ή των μικρών τοπικών αλυσίδων,
- από την άλλη πλευρά η χρησιμοποίηση του internet ως εργαλείου marketing δίνει σημαντικές δυνατότητες διείσδυσης σε niche αγορές και προσέλκυσης νέας μεμονωμένης πελατείας.

Οι προκλήσεις αυτές εν μπορούν να αντιμετωπισθούν με 'παθητική' στάση αποδέκτη των εξελίξεων και απαιτούν πολύ ενεργό management. Απαιτούν διαρκή παρακολούθηση αλλά και έμπειρες διοικήσεις και στελέχη με ειδικευση και γνώση του τομέα τους, που θα μπορούν να χειριστούν καταστάσεις και να προσθέσουν αξία στο τουριστικό προϊόν τους.

Τέλος, σημαντικός είναι και ο ρόλος του Δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη διαμόρφωση των 'εμπειριών' που απαιτούν οι καταναλωτές αλλά και κατάλληλων συνθηκών για επενδύσεις σε νέες μορφές ιδιοκτησίας.