

**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](http://www.jbrhellas.gr)



## **Αρης Ικκος – Τίνα Σκλαβόλια**

*JBR Hellas - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων: Η JBR Hellas είναι εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα στρατηγικής και χρηματοοικονομικά θέματα. Ειδικεύεται σε θέματα Τουρισμού και είναι μέλος του διεθνούς ομίλου συμβούλων Horwath, που είναι παγκόσμιος leader σε θέματα τουρισμού*

### **Τουρισμός Πολυτελείας:**

*Υπόθεση όλων και όχι μόνο των ξενοδοχείων Πολυτελείας*

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην έκθεση τουρισμού πολυτελείας ILTM στις Κάνες, το πλουσιότερο 3% των ταξιδιωτών πραγματοποιεί το 20% των ταξιδιωτικών δαπανών. Εφαρμόζοντας την αναλογία αυτή στον Ελληνικό εισερχόμενο τουρισμό, όπου η Μέση Δαπάνη για το 2000 ήταν \$ 738<sup>1</sup>, προκύπτει πως το 3% αυτό έχει μέση κατά κεφαλήν δαπάνη \$ 4.920 έναντι \$ 609 του υπολοίπου 97%.

Είναι προφανές λοιπόν ότι αυτό το 3% αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα (segment) της τουριστικής αγοράς, το οποίο παρουσιάζει μάλιστα αυξητική τάση. Τί σημαίνει όμως αυτό πρακτικά για τον Ελληνικό τουρισμό και πώς μπορεί να το εκμεταλλευτεί προς όφελός του; Πώς μπορούμε να προσεγγίσουμε αυτήν την αγορά που δεν επηρεάζεται από τις οικονομικές κρίσεις όπως ο μαζικός τουρισμός; Τί ιδιαίτερες απαιτήσεις έχουν οι ταξιδιώτες πολυτελείας;

Η πελατεία αυτή είναι πολύ ιδιαίτερη και αποτελείται από ανθρώπους που διαθέτουν χρόνο και χρήμα για να αφιερώσουν σε διακοπές. Συνήθως ταξιδεύουν μεμονωμένοι και όχι σε γκρουπ, αναζητούν ποιοτικές εμπειρίες, και απαιτούν προσωπική και εχέμυθη εξυπηρέτηση. Επίσης συχνά μπορεί να έχουν και απαιτήσεις που, στον μέσο πολίτη,

---

<sup>1</sup> σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος

φαντάζουν υπερβολικές αλλά θα πρέπει να αξιολογηθούν και με γνώμονα τα ποσά που πληρώνουν.

Ο σημερινός «τουρίστας πολυτελείας» είναι όχι μόνον οξυδερκής, έμπειρος, πληροφορημένος, ταξιδεμένος, περιπτετειώδης αλλά και προσανατολισμένος στο value-for-money. Πολλές φορές μάλιστα είναι και πιο νέος από ότι παλιότερα. Εκτός από αυτά τα πολύ γενικά χαρακτηριστικά, οι τουρίστες πολυτελείας δεν είναι ομοιογενείς ούτε ως προς το ύψος του πλούτου τους, ούτε ως προς το ψυχογραφικό τους προφίλ, που είναι αυτό που καθορίζει τη συμπεριφορά τους.

Η κατηγοριοποίηση με βάση το **εισόδημα** μπορεί να γίνει ανάμεσα σε βαθύπλουτους, πολύ πλούσιους και πλούσιους. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες.

- Οι **βαθύπλουτοι** έχουν την οικονομική δυνατότητα να ικανοποιήσουν οποιαδήποτε υλική τους επιθυμία, κάτι που προφανώς ισχύει και στις διακοπές τους. Έτσι ο ξενοδόχος που φιλοξενεί έναν τέτοιο πελάτη πρέπει να είναι έτοιμος να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη είτε πρόκειται για την ύπαρξη ενός ελικοδρόμιου στο χώρο της μονάδας, είτε για την κατασκευή μιας πισίνας σε σχήμα ψαριού για το παιδί του, είτε ακόμα για την κατασκευή ενός τζακιού στην άκρη της θάλασσας που πρέπει να χτιστεί μέσα σε μια μέρα!
- Οι **πολύ πλούσιοι** μπορεί να μην έχουν εξ ίσου μεγάλες οικονομικές δυνατότητες και απαιτήσεις, αλλά και αυτοί επιθυμούν εξαιρετικό door-to-door σέρβις (από τη στιγμή που θα βγουν από το σπίτι τους μέχρι τη στιγμή που θα μπουν στο δωμάτιο του ξενοδοχείου), εχεμύθεια, και προσωποποιημένο και προσωπικό σέρβις, ξεχωριστό για τον κάθε πελάτη. Είναι πολύ απαιτητικοί και δεν συγχωρούν εύκολα τυχόν λάθη ή παραλείψεις.
- Τέλος, οι **πλούσιοι** επιθυμούν μια συνολική ποιοτική εμπειρία. Συνήθως είναι άνθρωποι που για να διατηρήσουν το επίπεδο διαβίωσής τους πρέπει να εξακολουθήσουν να εργάζονται και, ως εκ τούτου, αναζητούν value for money ως θέμα αρχής και όχι ως θέμα οικονομίας.

Στην κατηγοριοποίηση με βάση το **ψυχογραφικό προφίλ**, διακρίνουμε 5 υποκατηγορίες με σημαντικές διαφοροποιήσεις:

- **Elite Luxury Lover:** Πρόκειται για το παραδοσιακό τμήμα της αγοράς πολυτελείας. Οι τουρίστες αυτοί ενδιαφέρονται πρωτίστως για την εικόνα και το status. Αναζητούν αποκλειστικότητα και εμπειρίες που είναι μοναδικές και δυσπρόσιτες σε άλλους
- **Aspiring Luxury Lover:** Ενδιαφέρονται για τα ίδια πράγματα με τους Elite Luxury Lovers, αλλά δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα αποκτήσουν
- **Savvy Luxury Shopper:** Πρόκειται για το «νέο χρήμα» στην αγορά πολυτελείας. Είναι πολύ έξυπνοι αγοραστές, αναζητούν value-for-money, ευκαιρίες και εκπτώσεις. Χρησιμοποιούν πολύ το Internet και είναι αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς πολυτελείας
- **Luxury Explorer:** Αναζητούν έντονες συγκινήσεις, περιβάλλον, αισθήσεις και ήχους σε μέρη που δεν επισκέπτονται συχνά τουρίστες. Η πολυτέλεια, αυτή καθ' αυτή, δεν είναι μέρος του προφίλ τους αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο για μοναδικές εμπειρίες
- **Satisfied Luxury Admirer:** Δεν ενδιαφέρονται για την εμφάνιση. Είναι συνήθως πιο ηλικιωμένοι, διαθέτουν χρήματα, αλλά δεν ταξιδεύουν πολύ.

Βασική προϋπόθεση για να απευθυνθεί επιτυχώς κανείς σε όλες τις παραπάνω υποκατηγορίες είναι το **σέρβις υψηλού επιπέδου**. Παρόλα αυτά, το ίδιο προϊόν πρέπει να πουληθεί με διαφορετικό τρόπο στην κάθε κατηγορία. Για παράδειγμα, η προώθηση προς τους Luxury Explorers πρέπει να γίνει προβάλλοντας τις εικόνες, τους ήχους και την μοναδικότητα του προορισμού. Αντιθέτως, εάν πρόκειται για τους Elite Luxury Lovers, πρέπει να προβληθεί το γεγονός ότι θα αποτελέσουν μέρος κάτι αποκλειστικού, που ελάχιστοι μπορούν να το έχουν. Η προσέγγιση πρέπει να είναι ειλικρινής, να τονιστεί το στοιχείο της ποιότητας και, εάν η τιμή είναι υψηλή, να γίνει η παραδοχή ότι όντως είναι υψηλή και να επεξηγηθεί το γιατί.

Οι τουρίστες πολυτελείας είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το ακριβότερο για τις διακοπές τους. Σε αντάλλαγμα όμως θέλουν ικανοποίηση, αποκλειστικότητα, υψηλή ποιότητα και εξαιρετικό σέρβις. Αν και ακραίο, είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα του Bill Fischer, 'μυστικού τουριστικού πράκτορα' των αστέρων και απαιτητικών διασημοτήτων, όπως οι Tom Cruise, Stalone κ.ά. Το Fischer Travel χρεώνει τους πελάτες του "entry fee" \$ 10.000 και ετήσια συνδρομή \$ 5.000, ενώ γίνεσαι πελάτης του μόνο μετά από σύσταση υπάρχοντος πελάτη. Όμως είναι σε θέση να εκπληρώσει κάθε 'παραξενιά' όσο και απίθανη και αν φαίνεται.

Ο πελάτης πολυτελείας δεν αναζητά την καλύτερη τιμή, αλλά το **καλύτερο προϊόν**. Και το προϊόν δεν αφορά μόνο τη διαμονή (ξενοδοχείο), αλλά ολόκληρο το φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών, δηλαδή:

- εξυπηρέτηση από τα ταξιδιωτικά γραφεία
- αεροδρόμια, και τη μεταφορά τους από και προς αυτά
- δραστηριότητες και υπηρεσίες εκτός ξενοδοχείου στον τόπο παραμονής του
- δημόσιες υποδομές (δρόμοι, πάρκα, παραλίες κλπ).

Είναι λοιπόν προφανές ότι η προσέλκυση της πελατείας αυτής προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση από όλους τους φορείς που εμπλέκονται στο τουριστικό «προϊόν» και δεν επιτυγχάνεται μόνο με το χτίσιμο και τη λειτουργία απομονωμένων πολυτελών μονάδων. Πρέπει συνεπώς να καλύπτεται όλο το φάσμα των παροχών και υπηρεσιών:

- από τη στιγμή που ο τουρίστας επικοινωνεί με κάποιο **εξειδικευμένο γραφείο** στην εξυπηρέτηση πελατείας πολυτελείας για να οργανώσει το ταξίδι του και συνεχίζοντας
- με το μέρος που αφορά την **αερομεταφορά** προς και από τον προορισμό του, περιλαμβανομένης της κατάστασης που επικρατεί στο αεροδρόμιο προορισμού,
- την **μεταφορά** προς και από το ξενοδοχείο. Για σημαντικό μέρος από την πελατεία αυτή είναι αδιανόητο να μην μπορεί να τους παραλάβει ελικόπτερο ή λιμουζίνα από το αεροπλάνο για να τους μεταφέρει στο ξενοδοχείο,
- τις υπηρεσίες εντός του **ξενοδοχείου**,
- τις δυνατότητες για **δραστηριότητες** εκτός ξενοδοχείου (π.χ. shopping, αξιοθέατα κλπ),
- και τέλος, εξίσου σημαντικό, τις **υπηρεσίες** που προσφέρονται από τις άλλες **τουριστικές επιχειρήσεις** (εστιατόρια, bar, χώροι διασκέδασης, ενοικίαση αυτοκινήτων, ξεναγοί κλπ) αλλά και από τους ΟΤΑ (καθαριότητα, δρόμοι, πεζοδρόμια, πάρκα, παραλίες κλπ).

Όλες οι παραπάνω παροχές θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και απαιτήσεις ενός τουρίστα πολυτελείας. Ο πελάτης αυτός δεν θα επισκεφθεί έναν προορισμό στην Ελλάδα απλά και μόνο γιατί είναι όμορφος και υπάρχει ένα ξενοδοχείο πολυτελείας που μπορεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του, εάν για να φτάσει σε αυτό θα πρέπει να υποστεί την ταλαιπωρία μιας πτήσης charter ή / και ενός

επαρχιακού αεροδρομίου ή ακόμα, εάν βγαίνοντας από το προστατευμένο περιβάλλον του ξενοδοχείου δεν υπάρχουν και άλλες υποδομές που να μπορούν να τον εξυπηρετήσουν. Ας αναλογιστεί κανείς, για παράδειγμα, πόσο δυσκολεύεται το έργο των ξενοδοχείων στην περιοχή της Ελούντας από το επίπεδο των υπηρεσιών και υποδομών μόλις ο πελάτης βγει από την πόρτα του ξενοδοχείου.

Ο διαρκώς εντεινόμενος διεθνής ανταγωνισμός προορισμών, στον οποίο έχουν συμβάλει και η βελτίωση των αεροπορικών και άλλων συγκοινωνιών ανά τον κόσμο, αλλά και η πρόσβαση στην πληροφόρηση μέσω internet και τηλεπικοινωνιών, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ολοκληρωμένης προσέγγισης από την πολιτεία και τους ιδιωτικούς φορείς, προκειμένου η Ελλάδα να αποκτήσει το μερίδιο που της αναλογεί από την πίτα της αγοράς αυτής. Η σχιζοφρενική αντιμετώπιση των ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας ως πολυτελών «γκέτο», δεν επιτρέπει την μεγιστοποίηση των οφελειών από την πελατεία πολυτελείας και τη διάχυση τους εκτός των τειχών των μονάδων αυτών.

Προς το παρόν, τα λίγα στοιχεία που υπάρχουν δεν είναι ενθαρρυντικά και αποδεικνύουν πόσο δρόμο πρέπει να διανύσουμε ακόμα. Για παράδειγμα, για τη Βρετανία που αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή τουριστών για τη χώρα μας, παρατηρείται ότι το μερίδιο αγοράς της Ελλάδας στον εξερχόμενο Βρετανικό τουρισμό είναι 8,4 % στον μαζικό τουρισμό και μόνο 1,7 % στους ανεξάρτητους επισκέπτες (FITs).

Η αγορά τουρισμού πολυτελείας δεν είναι μια αγορά που μπορεί να καλλιεργηθεί γρήγορα ή ανέξοδα. Είναι όμως μια αγορά που μπορεί να αποφέρει σημαντικά υψηλότερα κέρδη με μικρότερο όγκο πωλήσεων. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το Hotel Study 2002 που πρόσφατα ολοκλήρωσε η εταιρεία μας, οι Ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας έχουν 2-3 φορές μεγαλύτερο έσοδο ανά δωμάτιο σε σχέση με τα Α' κατηγορίας ξενοδοχεία και σημαντικά μεγαλύτερο Μικτό Λειτουργικό Κέρδος (G.O.P.). Επιπλέον, προσφέρουν και τουλάχιστον διπλάσιες θέσεις απασχόλησης ανά δωμάτιο σε σχέση με τα λοιπά ξενοδοχεία.

Η αναβάθμιση των υποδομών, με αιχμή την αναβάθμιση των απ' ευθείας αεροπορικών συνδέσεων και των αεροδρομίων, αλλά και η αντιμετώπιση των τουριστών όχι ως αντικείμενο «αρπαχτής» αλλά ως πελατών «μακράς πνοής» που θα έρχονται και ξαναέρχονται για μια ολοκληρωμένη εμπειρία, μπορεί να φαίνεται και να είναι δύσκολη, είναι όμως μονόδρομος για τη βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στην αγορά αυτή και τη διατήρηση της βελτιωμένης θέσης της στο μέλλον.