

## **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



# Ολυμπιακά Διδάγματα για την Τουριστική Πολιτική: Ανασχεδιασμός του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος με επιστροφή στις Ρίζες

## **Dr. Άρης Ίκκος**

*Ο κ. Ίκκος είναι Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Συμβούλων Επιχειρήσεων JBR Hellas. Η JBR Hellas είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Τουρισμού, Ξενοδοχείων και Αναψυχής της Horwath, που αποτελεί τον Νο. 1 όμιλο συμβούλων παγκοσμίως με εξειδίκευση σε θέματα τουρισμού, ξενοδοχείων και αναψυχής*

Όταν ο Πρόεδρος της ΔΟΕ Ζακ Ρογκ αναφέρθηκε σε «αξέχαστους, ονειρεμένους Αγώνες» σίγουρα είχε κατά νου τις άψογες εγκαταστάσεις και την εξαιρετική οργάνωση και εξυπηρέτηση των Αγώνων. Όμως τα απαραίτητα αυτά συστατικά δεν επαρκούν για «ονειρεμένους» Αγώνες. Για τον χαρακτηρισμό αυτό χρειάζεται κάτι παραπάνω: μια συνολική εμπειρία με την οποία ξεπεράσαμε όχι μόνον τα αναμενόμενα αλλά και δώσαμε την ευκαιρία στην Ολυμπιακή Οικογένεια, τους – δυστυχώς – λιγοστούς τουρίστες και τους κατοίκους της Αθήνας, να βιώσουν μια ξεχωριστή ατμόσφαιρα γιορτής, χαλάρωσης και ασφάλειας.

Η συνειδητοποίηση της σημασίας της συνολικής εμπειρίας και η ανάλυση των συνισταμένων της θα μας επιτρέψει να εφαρμόσουμε ένα παρόμοιο μοντέλο τουριστικής πολιτικής ώστε να ανασχεδιάσουμε το τουριστικό μας «προϊόν<sup>1</sup>» με στόχο την ανάκαμψη και ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα μας σε στέρεες βάσεις. Ο ανασχεδιασμός αυτός θα βασιστεί στα παραδοσιακά πλεονεκτήματα της χώρας σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία και οι μοντέρνες μέθοδοι οργάνωσης. Πάνω απ' όλα όμως θα βασισθεί στην συνειδητοποίηση ότι ο τουρισμός, που είναι ένας από τους βασικότερους κλάδους της οικονομίας, έχει σημαντικές ιδιαιτερότητες ως προς το τελικό «προϊόν» που περιέχει μια διάσταση μη μετρήσιμη και συνάμα ιδιαίτερα σημαντική: αυτήν της συνολικής εμπειρίας.

Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση, με αυτήν την οπτική γωνιά, των επιμέρους χαρακτηριστικών των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, η σχετική σημασία για τον Ελληνικό τουρισμό και ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές ή σχετικά ερωτήματα που ζητούν απάντηση.

Άψογες εγκαταστάσεις: οι εγκαταστάσεις της 28<sup>ης</sup> Ολυμπιάδας της Αθήνας κρίθηκαν άψογες, από χρήστες και επισκέπτες, ως προς την αισθητική και τη λειτουργικότητά τους. Οι άψογες αυτές εγκαταστάσεις λειτουργούν ως υπόβαθρο για να χτισθεί το συνολικό προϊόν.

Αντίθετα, στις περισσότερες τουριστικές περιοχές της χώρας, η εικόνα που παρουσιάζουν οι τουριστικές υποδομές μας, με κορυφαίο παράδειγμα το αεροδρόμιο του Ηρακλείου, δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σύγχρονης τουριστικής αγοράς και χρειάζονται σημαντική αναβάθμιση. Αρκεί κανείς να αναλογισθεί πόσο διαφορετική θα ήταν η εικόνα της Ολυμπιάδας αν δεν λειτουργούσε το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και οι συγκοινωνιακές υποδομές που το στηρίζουν πλέον, και η εξυπηρέτηση των επισκεπτών γινόταν μέσω αυτού του Ελληνικού και του παλαιού συστήματος αστικών συγκοινωνιών.

<sup>1</sup> Η αναφορά σε τουριστικό «προϊόν» γίνεται ελλείψει καλύτερης λέξης. Όπως φαίνεται και από το άρθρο, το τουριστικό «προϊόν» κάθε άλλο παρά είναι ένα συμβατικό προϊόν.

Αντίστοιχα, τα ίδια ισχύουν και για μεγάλο μέρος της ξενοδοχειακής μας υποδομής, σημαντικό μέρος της οποίας αποτελείται από «γηρασμένα» ξενοδοχεία που χτίστηκαν με προδιαγραφές του 1960 και που βρίσκονται πλέον εκτός αγοράς.

Η αναβάθμιση του Ελληνικού τουρισμού περνάει μέσα και από την αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών αλλά και της ξενοδοχειακής υποδομής. Μήπως ήρθε η ώρα να εφαρμόσουμε και εμείς (μετά την Ισπανία, τη Μάλτα, την Κροατία και τώρα και την Κύπρο) ένα πρόγραμμα «Απόσυρσης και Αναβάθμισης των Τουριστικών Κλινών Χαμηλής Ποιότητας» δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα στα γηρασμένα ξενοδοχεία να αναβαθμισθούν ή να παύσουν να λειτουργούν. Μια τέτοια πολιτική αναβαθμίζει το συνολικό τουριστικό προϊόν επιτρέποντας την ταύτιση του συνόλου και των επιμέρους μονάδων με την έννοια του Ποιοτικού Τουρισμού.

Συνεργασία με Δημόσιο Τομέα και ΟΤΑ – Πολεοδομικές Παρεμβάσεις: Η συνεργασία με Δημόσιο Τομέα και ΟΤΑ πήρε πολλές μορφές, με κυριότερες τις ακόλουθες:

- σε ευρύτερη κλίμακα, την εντυπωσιακή βελτίωση που παρέχουν στην ποιότητα ζωής των κατοίκων (και Ολυμπιακών επισκεπτών) της Αθήνας ο «Περίπατος της Ακρόπολης» και η ανάπλαση της παραλίας από το Νέο Φάληρο μέχρι την Γλυφάδα,
- ταυτόχρονα, τα δυο αυτά έργα ανέδειξαν δύο από τα ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα της χώρας μας: την Πολιτιστική Κληρονομιά της και την Φυσική Ομορφιά της,
- την οργάνωση και εκτέλεση ενός παραδειγματικού και υποδειγματικού προγράμματος δημόσιων συγκοινωνιών περιλαμβανομένης της άψογης και πλουσιοπάροχης ενημέρωσης ως προς την αξιοποίησή του,
- τη βελτίωση των αστικών υποδομών με ανακατασκευή δρόμων, πεζοδρομίων κλπ.,
- την ύπαρξη πολιτιστικών δρώμενων,
- τη θεαματική βελτίωση της καθαριότητας της Αθήνας,
- κλπ.

Η πληθώρα των επαίνων για τα παραπάνω επιβεβαιώνει μια κλασσική αρχή του marketing και των επιχειρήσεων: η θέση ενός «προϊόντος» στην αγορά κερδίζεται με την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων του (Πολιτισμός, Φυσικό Περιβάλλον) και την επιτυχή αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων του (Κυκλοφοριακό, Καθαριότητα κλπ).

Η συμβολή του Δήμου της Αθήνας και των άλλων Δημόσιων Υπηρεσιών στη δημιουργία μιας θετικής Ολυμπιακής εμπειρίας ήταν καθοριστικής σημασίας. Αντίθετα, η έλλειψη συνεργασίας με και υποστήριξης των τουριστικών επιχειρήσεων σε πολλές περιοχές από πολλούς ΟΤΑ και Δημόσιες Υπηρεσίες έχει συμβάλλει σημαντικά στην φθίνουσα πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα. Μια περιήγηση στην γειτονική Ιταλία με τις καθαρές και φροντισμένες πόλεις, τις άψογες δημόσιες συγκοινωνίες και τα συνεχή πολιτιστικά δρώμενα ακόμα και σε μικρές πόλεις των 5.000 ή και λιγότερων κατοίκων, αναδεικνύει ξεκάθαρα την αδυναμία να ξεφύγουμε από το μοντέλο του εποχικού / παραλιακού τουρισμού αν δεν αντιμετωπίσουμε με επιτυχία τα θέματα αυτά. Αλλά και στο εποχικό / παραλιακό μοντέλο υστερούμε πλέον σημαντικά λόγω βρώμικων ακτών, βρώμικων και απεριποίητων πόλεων, ελλιπών υποδομών κλπ.

Με άλλα λόγια, χωρίς την υποστήριξη των ΟΤΑ και του Δημοσίου Τομέα σε θέματα υποδομών και κοινωνικής οργάνωσης, το καλύτερο που μπορούν να δημιουργήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι έναν όμορφο μικρόκοσμο «εντός των τειχών» και επί της παρακείμενης παραλίας. Το μοντέλο αυτό είναι το γνωστό σημερινό μοντέλο εποχικού / παραλιακού τουρισμού που, ως προς το πολυτελές κομμάτι του, έχει αρχίσει να διαμορφώνει και ιδιότυπα «γκέτο» πλουσιών που δεν συμμετέχουν στην ζωή της γύρω περιοχής, κάτι έως πρόσφατα ξένο και άγνωστο στην Ελληνική κοινωνία. Αντίθετα, ο περιηγητικός, πολιτιστικός, συνεδριακός κλπ τουρισμός που τόσο έχουμε ανάγκη ως χώρα, χρειάζεται όχι μόνο τη συνεργασία αλλά και την ουσιαστική συμβολή των ΟΤΑ και των Δημοσίων Υπηρεσιών. Μουσεία, Πολιτιστικά Δρώμενα, Συνεδριακά Κέντρα, Περιποιημένες Πόλεις αλλά και Καλή Σήμανση στους δρόμους και τις εθνικές οδούς, είναι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των άλλων μορφών τουρισμού. Οι δραστηριότητες αυτές σε μεγάλο βαθμό ξεφεύγουν των αρμοδιοτήτων

της ιδιωτικής πρωτοβουλίας αφού τα κόστη είναι άμεσα και τα οικονομικά οφέλη έμμεσα και, ως εκ τούτου, της αρμοδιότητας των ΟΤΑ και του Δημοσίου Τομέα.

Άψογη εξυπηρέτηση: Η άψογη εξυπηρέτηση κατά τους Ολυμπιακούς Αγώνες βασίστηκε στους εθελοντές. Σε ότι αφορά την τουριστική ανάπτυξη, τα βασικά χαρακτηριστικά του εθελοντισμού που πρέπει να εστιάσουμε είναι:

- οι εθελοντές είχαν ξεκάθαρους στόχους και ρόλους σε συνδυασμό με έναν ενθουσιασμό για το έργο που επιτελούσαν – είχαν δηλαδή τα βασικά χαρακτηριστικά επιτυχίας για κάθε οργανισμό εντάσεως εργασίας, όπως είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις.
- τα παραπάνω υποστηριζόταν από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με επίκεντρο την εξυπηρέτηση των επισκεπτών – είναι ίσως η πρώτη φορά που τόσοι πολλοί εργαζόμενοι απέκτησαν και επέδειξαν στη χώρα μας πραγματικό “service culture”, στη δημιουργία του οποίου συνέτειναν ακόμα και οι ευδιάκριτες στολές τους.
- χαμηλό κόστος εργασίας και ευέλικτα ωράρια. Αν και στην περίπτωση των εθελοντών το κόστος εργασίας ήταν μηδενικό για τον φορέα Αθήνα 2004, κάτι που ορθώς είναι ανεφάρμοστο στην περίπτωση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, η μείωση του εργατικού κόστους μπορεί να περάσει και μέσα από ευέλικτα ωράρια και ειδική αντιμετώπιση που να βασίζεται στα χαρακτηριστικά του κλάδου: είναι ένας κλάδος εντάσεως εργασίας με έντονα στοιχεία εποχικότητας κατά τη διάρκεια του χρόνου, της σεζόν, ακόμα και της ημέρας. Είναι συνεπώς αυτονόητο ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας χρειάζεται ευελιξία που να ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.

Εμπνευσμένες Δημιουργίες: Η εξαιρετική απήχηση της αναμόρφωσης του ΟΑΚΑ από τον Καταλανό S. Calatrava καθώς και της τελετής έναρξης του Δ. Παπαϊωάννου, αναδεικνύουν περίτρανα τη σημασία της αξιοποίησης των καλύτερων δημιουργών (ανεξαρτήτως εθνικότητας ή ηλικίας ή άλλων άσχετων με το έργο κριτηρίων) προκειμένου να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα διαφορετικό και αξιομνημόνευτο. Κάτι ανάλογο είχε γίνει και στην πρώιμη φάση ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού με την αξιοποίηση δημιουργών όπως του Δ. Πικιώνη για την ανάπλαση της Ακρόπολης ή του Ά. Κωνσταντινίδη για τη δημιουργία των πρωτοποριακών για την εποχή τους ξενοδοχείων Ξενία.

Αντίθετα, η εμμονή στη μετριότητα και στην αποφυγή συγκρούσεων για λόγους «πολιτικού κόστους» οδηγεί σε μέτριο αποτέλεσμα. Το μέτριο αυτό αποτέλεσμα μεταφράζεται σε ουσιαστικό μακροπρόθεσμο οικονομικό κόστος λόγω απώλειας κάθε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της χώρας έναντι των ανταγωνιστών της. Αντίθετα, τα παραδείγματα της ανάδειξης της Βαρκελώνης αλλά και του λιγότερο γνωστού Μπιλμπάο (έως πριν λίγα χρόνια μια ξεπεσμένη βιομηχανική πόλη) σε δημοφιλέστατους σύγχρονους τουριστικούς προορισμούς, αποτελούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις αποτελεσματικής αξιοποίησης εμπνευσμένων δημιουργών με βάση ένα φιλόδοξο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Οικονομική Αξιοποίηση Εγκαταστάσεων: Μοναδικό, πλην όμως ουσιώδες, μελανό σημείο της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων αποτελεί η έλλειψη σχεδιασμού για την μετα-Ολυμπιακή χρήση των εγκαταστάσεων. Το πρόβλημα αυτό καθίσταται ακόμα πιο δυσεπίλυτο λόγω της παρεμφερούς χρήσης που έχουν οι περισσότερες εγκαταστάσεις και της διαφαινόμενης ανυπαρξίας αγοράς για αξιοποίηση όλων των εγκαταστάσεων ταυτόχρονα.

Μήπως όμως αυτό δεν είναι σύνηθες φαινόμενο και πολλών τουριστικών επιχειρήσεων που πρώτα κατασκευάζουν τα ξενοδοχεία ή άλλες εγκαταστάσεις όπως θαλασσοθεραπείες, συνεδριακά κέντρα κλπ και μετά αρχίζουν να αντιμετωπίζουν αυτό που έπρεπε να είναι το πρωταρχικό τους μέλημα, δηλαδή πώς θα τα γεμίσουν ή πώς οι εγκαταστάσεις αυτές συνδυάζονται με τις υπόλοιπες εγκαταστάσεις τους; Στην κατεύθυνση αυτή συντείνουν και οι διάφοροι Αναπτυξιακοί Νόμοι όπου η έμφαση στην αξιολόγηση των επενδύσεων είναι στα κατασκευαστικά κόστη και όχι σε σοβαρές έρευνες αγοράς που να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των έργων.

Ο σημερινός «εγκλωβισμός» του Ελληνικού Τουρισμού στο μοντέλο του εποχικού / παραλιακού τουρισμού και στα χέρια των Tour Operators οφείλεται εν μέρει και στην φιλοσοφία «πρώτα το χτίζω και μετά το γεμίζω» έναντι της επιχειρηματικά ορθής «πρώτα βεβαιώνομαι ότι μπορεί να γεμίσει με κέρδος και μετά το χτίζω». Μια τέτοια αντιμετώπιση από μόνη της οδηγεί σε διερεύνηση ειδικών αγορών (niche markets), πχ τουρισμός 3<sup>ης</sup> ηλικίας, αθλητικός τουρισμός κλπ., όπου ο σχετικά μειωμένος ανταγωνισμός αυξάνει τις δυνατότητες αποτελεσματικής αξιοποίησης της επένδυσης. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη niche markets θα εκτονώσει και το παράλληλο πρόβλημα που προκύπτει από τον μιμητισμό και την υπερπληθώρα προσφοράς που δημιουργεί και που, με τη σειρά της, οδηγεί στον εκμηδενισμό των περιθωρίων κέρδους για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν.

Μητροπολιτικός Σχεδιασμός για τον Τουρισμό Αθήνας – Αττικής: Η ανάδειξη της Πολιτιστικής Κληρονομιάς και του Φυσικού Περιβάλλοντος της Αθήνας, οι εξαιρετικές Αθλητικές Εγκαταστάσεις που διαθέτει, η δυνατότητα ορισμένων από αυτές (πχ αυτών του Φαληρικού Δέλτα) να μετατραπούν σε Συναυλιακούς Χώρους μεσαίας χωρητικότητας (arenas), η προσδοκώμενη ανάπτυξη ενός Συνεδριακού Κέντρου, η ύπαρξη ενός μεγάλου εμπορικού κέντρου, η έντονη νυχτερινή ζωή της και η σημαντικά ανανεωμένη ξενοδοχειακή υποδομή της, αποτελούν εξαιρετικές βάσεις για να προωθηθεί και πάλι η Αθήνα ως τουριστικός προορισμός. Για να γίνει η προώθηση αυτή με επιτυχία θα πρέπει να βασιστεί στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου τουριστικού «προϊόντος» και στην ανάπτυξη niche markets όπως αθλητικός τουρισμός, weekend breaks, πολιτιστικός τουρισμός κλπ.

Επιπλέον, η πολυπλοκότητα και συμπληρωματικότητα των ιστορικών και φυσικών χαρακτηριστικών αλλά και των εγκαταστάσεων των γειτονικών περιοχών της Αττικής, του Πειραιά και των νησιών του Αργοσαρωνικού, οδηγούν αναπόφευκτα στην ανάγκη ο σχεδιασμός να γίνει σε μητροπολιτικό επίπεδο που θα περιλάβει όλες αυτές τις περιοχές με τρόπο συνεκτικό και συμπληρωματικό και όχι αποσπασματικό και ανταγωνιστικό. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί ένα σύνθετο τουριστικό προϊόν με παγκόσμια αίγλη και δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες πολλών επιμέρους αγορών.

Συμπέρασμα: Η επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων βασίστηκε στα χαρακτηριστικά εκείνα που ιστορικά συνέβαλλαν στην ανάδειξη της Ελλάδας ως παγκόσμιου τουριστικού προορισμού, δηλαδή στην Πολιτιστική μας Κληρονομιά και το Φυσικό μας Περιβάλλον καθώς και την εξυπηρέτηση που βασίζεται στην Ελληνική Φιλοξενία, σε συνδυασμό με άψογες εγκαταστάσεις και οργάνωση. Τα στοιχεία αυτά καθοδηγούμενα από έναν ενθουσιασμό και μια εμμονή για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, οδήγησαν στη διοργάνωση μιας πολύ πετυχημένης Ολυμπιάδας.

Το ίδιο ακριβώς μοντέλο μπορεί να ξανακάνει τις εμπειρίες των τουριστών στην Ελλάδα «αξέχαστες και ονειρεμένες», και να οδηγήσει τον Ελληνικό Τουρισμό στην ανάκαμψη και ταχύτερη ανάπτυξη του χωρίς, μάλιστα, να καταστρέφονται αλόγιστα οι βάσεις πάνω στις οποίες χτίστηκε: το Φυσικό Περιβάλλον και η Πολιτιστική Κληρονομιά μας. Ιδιαίτερα αν ο σχεδιασμός βασιστεί εξ αρχής στην ανάλυση των αναγκών της σύγχρονης τουριστικής αγοράς και την αξιοποίηση και ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας, ούτως ώστε να διασφαλισθεί η ανταποδοτικότητα των δημοσίων και ιδιωτικών επενδύσεων.