

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« TO BUSINESS PLAN ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ) »

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΠΑΥΛΟΣ ΓΚΟΤΣΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2010

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα "Το Business Plan μιας σύγχρονη ξενοδοχειακής επιχείρησης (Μελέτη Περίπτωσης)". Το τεύχος της πτυχιακής μου εργασίας περιλαμβάνει:

1. **Θεωρητική προσέγγιση για την χρησιμότητα και την δομή ενός σύγχρονου επιχειρησιακού πλάνου μιας επιχείρησης και το οποίο αποσκοπεί να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα που τίθενται ως στόχοι για την δημιουργία αυτού του σχεδίου.**

Ειδικότερα γίνεται ευρεία αναφορά στην μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθείται και τους κανόνες που πρέπει να εφαρμόζονται κατά την κατάρτιση ενός επιχειρησιακού πλάνου, έτσι ώστε να αποτυπώνονται με ακρίβεια όλοι οι παράγοντες, εσωτερικοί και εξωτερικοί, που επηρεάζουν την εικόνα μιας επιχείρησης και προσδιορίζουν την λειτουργική και οικονομική κατάσταση της σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ή στιγμή.

Με δεδομένα τα συμπεράσματα της ερευνητικής και αναλυτικής φάσης του σχεδίου γίνεται η κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού και η λήψη κρίσιμων αποφάσεων για ενέργειες που θα βγάλουν μια επιχείρηση από μια κρίσιμη κατάσταση και θα την καταστήσουν υγιή και κερδοφόρα.

2. **Μελέτη περίπτωσης η οποία έχει ως αντικείμενο μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση με την επωνυμία Sea & Sun Hotels & Resorts* η οποία λειτουργεί από το 1970 στην Αττική και αποτελείται από 2 ξενοδοχεία και λοιπές εγκαταστάσεις. Ειδικότερο αντικείμενο της μελέτης είναι η κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού πλάνου που έχει στόχο να αναδείξει την δυνατότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης να επεκταθεί και εκσυγχρονιστεί έτσι ώστε να βελτιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα της και την οικονομική της θέση.**

Κατά την κατάρτιση του επιχειρησιακού πλάνου ακολουθήθηκε η μεθοδολογία που υπαγορεύεται από την θεωρητική προσέγγιση όπως αναφέρθηκε ανωτέρω. Η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει:

A) την φάση της ανάλυσης του προφίλ της επιχείρησης και της υφιστάμενης λειτουργικής μορφής της καθώς και την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της. Γίνονται ειδικότερες αναφορές και επισημάνσεις για τα αίτια που διαμορφώνουν την σημερινή δυσμενή κατάσταση της επιχείρησης.

B) την φάση διαμόρφωσης στρατηγικού πλάνου ενεργειών και υλοποίησης αυτών για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου και

Γ) την δημιουργία και παράθεση στατιστικών και οικονομικών στοιχείων από τα οποία αιτιολογείται η ορθότητα των αποφάσεων.

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι τυχαία. Ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος 4 – 5 που βρίσκεται σε λειτουργία και λήφθηκε ως παράδειγμα για την κατάρτιση της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)	7
1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BUSINESS PLAN (ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ)	9
1.1. Ποιοι είναι οι στόχοι ενός business plan	9
2. ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ BUSINESS PLAN	11
2.1 Πόσο κοστίζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και τι περιλαμβάνει	12
3. Η ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ BUSINESS PLAN	13
3.1 Οι 4 ενότητες του Business Plan	13
3.2 Ο σκελετός ενός Business Plan	23
4. ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ	25

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)

26

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

87

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΘΕΛΩ ΝΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΘΕΡΜΑ:

- Τον καθηγητή μου Αναστάσιο Παναγόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές που μου έδωσε.
- Τον θείο μου Παύλο Ζορμπά για τις πολύτιμες συμβουλές και την βοήθεια που μου έδωσε για να βγάλω "πέρα" αυτή τη μελέτη. Είναι το άτομο που μου έδωσε το ερέθισμα να ακολουθήσω το συγκεκριμένο αντικείμενο και με έκανε να πιστέψω στον εαυτό μου.
- Την μητέρα μου Αγγελική και τα αδέρφια μου Κωνσταντίνο και Αλέξανδρο. Ο καθένας/μια με τον δικό του τρόπο, μου προσέφερε πολύτιμη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του Management. Δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Η Αμερικανική Ένωση του Management (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 σαν ορισμό του Management τον εξής: "Management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων". Ένας πιο πρόσφατος, όμως, ορισμός του Management είναι κάπως διαφορετικός: « Το Management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν ».

Ποιες είναι, όμως, οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ορισμών. Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία: I) **Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.** II) **Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους, και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.** III) **Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.**

Από την παραπάνω ανάλυση του τελευταίου ορισμού του Management, προκύπτει πως το Management είναι και επιστήμη αλλά και τέχνη.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Management: η **αποδοτικότητα** και η **αποτελεσματικότητα**. Η **αποδοτικότητα** αποτελεί ζωτικό μέρος του Management και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μια μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε υπάρχει πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και μηχανολογικός

εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία, οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως ένας στόχος του Management είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.

Δεν αρκεί, όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το Management ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην **αποτελεσματικότητα**. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BUSINESS PLAN (επιχειρηματικό σχέδιο)

Το business plan αποτελεί μια λεπτομερή ανάλυση μιας επιχειρηματικής λειτουργίας ή του συνόλου των λειτουργιών μιας επιχείρησης και αποσκοπεί να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα που τίθενται εξ αρχής ως στόχοι για τη δημιουργία αυτού του σχεδίου.

Το τι περιλαμβάνει δηλαδή ένα επιχειρηματικό σχέδιο εξαρτάται από το ερώτημα που καλείται να απαντήσει. Η μεθοδολογία, η έκταση και το κόστος του επιχειρηματικού σχεδίου θα καθορισθούν από τους στόχους που τίθενται και καλούνται να απαντηθούν.

1.1. Ποιοι είναι οι στόχοι ενός business plan

Οι συνηθέστεροι (γενικότεροι) στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι

- Ø Η μελέτη βιωσιμότητας μιας καινούργιας επιχειρηματικής λειτουργίας στα πλαίσια μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Μπορεί για παράδειγμα να αφορά την επέκταση της εταιρείας σε προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν παράγει μέχρι τώρα. Μπορεί όμως να αφορά και την επενδυτική επέκταση σε αγορά που είδη λειτουργεί και έχει παρουσία, όπως για παράδειγμα ξενοδοχειακή αλυσίδα η οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί σε περιοχή που μέχρι τώρα δεν έχει παρουσία. Κοινό στοιχείο και στις δύο περιπτώσεις είναι η ύπαρξη αβεβαιοτήτων ως προς την αποδοχή του προϊόντος από την αγορά και η ανάγκη συγκεκριμένων απαντήσεων σε ερωτήματα όπως ποια είναι η προσδοκώμενη απόδοση της επένδυσης αυτής. Η επιχείρηση πρέπει τελικά να απαντήσει στο ερώτημα αν την συμφέρει η επέκταση ή η ενίσχυση του ήδη παραγόμενου προϊόντος.

- Ø Η μελέτη της δημιουργίας μιας καινούργιας επιχειρηματικής λειτουργίας από επιχείρηση ή ιδιώτη που θέλει να δραστηριοποιηθεί σε ένα κλάδο που πιθανά δεν γνωρίζει καλά, ή πάντως δεν έχει πλήρη γνώση της αγοράς και των μεγεθών που απαιτούνται για την επένδυση. Η διαφορά με την προηγούμενη περίπτωση είναι ότι πρώτον πιθανά δεν τον αφορά η ενδοεπιχειρηματική κατανομή των υπαρχόντων πόρων και δεύτερον ότι το κριτήριο για την αποδοχή μιας επένδυσης είναι πιο περιορισμένο. Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή αλυσίδα θα αποδεχθεί την δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας στην X τοποθεσία αν η επένδυση αυτή αποδώσει καλύτερα από την Y τοποθεσία ή εντάσσεται σε μια στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος της. Αντίθετα ο ιδιώτης επενδυτής μπορεί να θέτει ως περιορισμό ότι η επένδυση είτε γίνεται στην X τοποθεσία είτε όχι.
- Ø Η μελέτη επιχειρηματικών λειτουργιών μιας επιχείρησης ώστε να απαντηθούν ερωτήματα όπως για παράδειγμα: η επιχείρηση αναπτύσσεται σωστά?, η κατανομή των επενδύσεων στα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσα στην επιχείρηση γίνεται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο? Ποια είναι τα ανταγωνιστικά σημεία της επιχείρησης? Ποιοι είναι οι κίνδυνοι από τον ανταγωνισμό? Χρειάζεται μια καινούργια στρατηγική ώστε να αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστικές πιέσεις?

2. ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ BUSINESS PLAN

Ένα επιχειρηματικό πλάνο που συντάσσεται χρησιμοποιείται για τους παρακάτω σκοπούς:

Συγκέντρωση κεφαλαίου: Σκοπός είναι να πεισθούν οι δυνητικοί δανειστές ότι η πρόταση είναι βιώσιμη και ότι θα εξοφληθούν εγκαίρως τόσο για το κεφάλαιο όσο και για τους τόκους.

Προσέλκυση επενδυτών: Ένα τέτοιο σχέδιο πρέπει να προωθηθεί σε ιδιώτες που κατέχουν σημαντικό κεφάλαιο και σε οργανισμούς όπως είναι οι επενδυτικές εταιρίες, οι οποίες επενδύουν κυρίως σε ανερχόμενες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα σε εκείνες με τις νεότερες και περισσότερο καινοτόμες δραστηριότητες.

Εξασφάλιση βοήθειας από τρίτους: Η βοήθεια από ιδιώτες και οργανισμούς συμβάλλει στην επιτυχία και την οικονομική άνθηση μιας επιχείρησης. Τα εν λόγω μέρη θα είναι περισσότερο πρόθυμα να κάνουν αυτό που ζητάνε αν τους δώσετε ένα σχέδιο που θα περιγράφει τα αιτήματα και τις προθέσεις σας αλλά και τα αμοιβαία οφέλη που θα προκύψουν από αυτές.

Βελτίωση της απόδοσης: Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να καταρτιστεί για εσωτερική χρήση. Η σύνταξη της εμπορικής και οικονομικής ενότητας μπορούν να βοηθήσουν έτσι ώστε να φανούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης αλλά και να θέσετε πιο ρεαλιστικούς στόχους.

Ακόμη, ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει ένα εμπορικό και οικονομικό πλαίσιο ελέγχου της απόδοσης από τακτά χρονικά διαστήματα, το οποίο επιτρέπει να δείτε αν είστε σε καλό δρόμο για την επίτευξη των στόχων σας. Πιθανά προβλήματα όπως η αύξηση των εξόδων και τα επικείμενα ελλείμματα μπορούν να εντοπιστούν και να λυθούν εγκαίρως.

Όλα τα παραπάνω, κάνουν φανερή την ανάγκη για σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου και ιδιαίτερα στην περίπτωση μιας καινοτόμου επιχείρησης, νεοεισερχόμενης σε έναν κλάδο που επιδιώκει να κεντρίσει το ενδιαφέρον της αγοράς και να καθιερωθεί στη συνείδηση των αγοραστών.

Ο σύμβουλος business plan ενεργεί προς αυτή την κατεύθυνση και είναι πρόθυμος να συνεργαστεί με τους νέους επιχειρηματίες για να τους βοηθήσει να εδραιώσουν την επιχείρησή τους, πετυχαίνοντας έτσι τους στόχους τους.

2.1 Πόσο κοστίζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και τι περιλαμβάνει

Το ερώτημα που καλείται το επιχειρηματικό σχέδιο να απαντήσει θα προσδιορίσει σε μεγάλο βαθμό το κόστος και την μεθοδολογία. Για παράδειγμα η εγκατάσταση μιας νέας τράπεζας στον ελληνικό χώρο θα περιλαμβάνει όχι μόνο την ανάλυση των ήδη υπαρχόντων τραπεζών και των δυνατοτήτων ανάπτυξης της τραπεζικής αγοράς στο σύνολό της. Θα πρέπει να εξειδικεύει στα επιμέρους προϊόντα και αγορές π.χ. δάνεια, χρηματιστηριακές συναλλαγές. Άρα θα πρέπει να περιλάβει τη μελέτη πολλών επιμέρους αγορών. Να μελετηθούν οι δυνατότητες που δίνουν οι επιμέρους αγορές, και το κόστος παρουσίας στις αγορές αυτές. Να βρεθούν τα πλεονεκτήματα των ήδη λειτουργούντων επιχειρήσεων. Να αναλυθούν, να αξιολογηθούν και να βρεθεί κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης των ανταγωνιστών, ο οποίος να κοστολογηθεί ώστε να βρεθεί αν η λειτουργία της νέας τράπεζας στο σύνολο της είναι οικονομικά βιώσιμη. Μέρος της μελέτης μπορεί να είναι και η ανάλυση των υποψηφίων καταναλωτών, η δεκτικότητά τους να αλλάξουν τράπεζα, τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι υπάρχουν στις λειτουργίες των άλλων τραπεζών, και αυτό να γίνει σε δείγμα υποψηφίων καταναλωτών στις περιοχές που κρίνεται ότι η νέα τράπεζα θα έχει

παρουσία. Η δημιουργία ενός τέτοιου επιχειρηματικού σχεδίου έχει μεγάλο κόστος, σε αντίθεση με ένα που εξετάζει την παρουσία μιας επιχείρησης σε τοπικό επίπεδο όπου πολλές από τις παραμέτρους της ανάλυσης θεωρούνται ως δεδομένες.

3. Η ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ BUSINESS PLAN

3.1 Οι 4 ενότητες του Business Plan

Ένα business plan αποτελείται από τέσσερις (4) μεγάλες ενότητες:

- 1. Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)**
- 2. Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)**
- 3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής**
- 4. Οικονομικό πλάνο**

Û Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης.

Η ενότητα χωρίζεται σε 3 κύρια μέρη:

- I. Περιγραφή της επιχείρησης**
- II. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται.**

III. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής της τοποθεσίας.

IV. Ανθρώπινο δυναμικό

Περιγραφή της επιχείρησης

Σε γενικές γραμμές εδώ περιγράφονται:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες.
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.
- Πως και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει
- Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (Μέρες, ώρες).
- Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources) όπως προμηθευτές, χονδρεμπόρους, τράπεζες, στρατηγικούς συνεργάτες, κλπ.

Στην περιγραφή επίσης πρέπει να τονίζεται κάτι το μοναδικό –αν υπάρχει- στο προϊόν ή στις υπηρεσίες και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύσουν και θα ικανοποιούν τους πελάτες.

Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

Προϊόντα / Υπηρεσίες

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι πελάτες από αυτά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους.

Συνοπτικά θα πρέπει να αναφέρονται τα εξής:

- Τί πουλάει η επιχείρηση;
- Πώς αυτό ωφελεί τον πελάτη;
- Τί διαφορετικό έχουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης;
- Τί έχει μεγάλη ζήτηση;

Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία. Η τοποθεσία πρέπει να είναι "γύρω" απ' τους πελάτες.

Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν όταν δημιουργείται αυτό το κομμάτι είναι η εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
- Τί είδους χώρος χρειάζεται;
- Πόσος χώρος χρειάζεται;
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολη η πρόσβαση;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

Ü Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους.

Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τις εξής 4 υποομάδες:

1) Ανάλυση του Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

2) Ανάλυση του Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα.

Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική θα πρέπει να κατανοηθούν οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)

- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

3) Ανάλυση της Αγοράς

Η ανάλυση της αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση της αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Το μέγεθος της αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

4) Ανάλυση του περιβάλλοντος

Με τον όρο περιβάλλον εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής 5 παράγοντες:

- Τεχνολογία

- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους η-Επιχειρείν θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
- Πως μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
- Τί προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός.
- Τί λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
- Τί ιδιαιτερότητες και τί φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
- Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τί αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

Û Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και βοηθάει στα παρακάτω:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό κλπ.)
- Χαρακτηριστικά

- Διαφοροποίηση από τα άλλα.
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τί το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το marketing είναι ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά –μαζί με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης.

Το marketing plan αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας στόχου της. Επίσης πρέπει να περιγράφουν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
2. **Προϊόν:** Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)
3. **Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
4. **Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.
5. **Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, άμεσο marketing και διαδίκτυο.
6. Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Σε περίπτωση εφαρμογής του η-Επιχειρείν πρέπει να ληφθούν υπόψη για όλα τα παραπάνω οι ιδιαιτερότητες που θα υπάρχουν όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των πελατών

Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς. Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε οι επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του η-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο (time and space management).

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τί προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

Û Οικονομικό Πλάνο

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν είναι των

προηγούμενων ετών αλλά και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις που πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Ισολογισμός:** Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, ένα προηγούμενο και έναν ενδεικτικό για τα επομένων ετών.
- **Ανάλυση Χρηματικών ροών:** Αναλύει την ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση διότι βοηθάει στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.
- **Κατάσταση Αποτελεσμάτων χρήσης:** Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, κέρδη και ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλαιές αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

Break-even Analysis: Καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

3.2 Ο σκελετός ενός Business Plan

1. Ανάλυση της αγοράς.
2. Ανάλυση της τοπικής αγοράς και των πελατών.
3. Ανάλυση των εξόδων

4. Εκτίμηση του κόστους δημιουργίας (setup cost)

5. Εκτίμηση του λειτουργικού κόστους.

Με βάση τα στοιχεία αυτά το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να απαντήσει σε ερωτήματα όπως για παράδειγμα:

- Πόσα χρόνια αναμένεται να αποσβεστεί η επένδυση
- Αν και πότε τα έσοδα θα υπερβούν τα λειτουργικά έξοδα
- Ποια είναι η απόδοση της επένδυσης σε 5 ή 10 χρόνια και να συγκριθεί με εναλλακτικές επενδύσεις
- Αν χρειάζεται να αναπροσαρμοστεί το μέγεθος της μονάδος ώστε να υπάρχει πιο γρήγορη ή μεγαλύτερη απόδοση
- Αν χρειάζεται να αναπροσαρμόσει τις αρχικές υποθέσεις για τον τύπο τουρίστα που απευθύνεται, την κατηγορία του ξενοδοχείου ή την πληρότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει.

4. ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ

Συμπεράσματα

Συνεπώς το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για

- Την προσέλκυση κεφαλαίου για την χρηματοδότηση μιας επιχειρηματικής λειτουργίας. Η βιωσιμότητα μιας επένδυσης βοηθά τις τράπεζες για να κρίνουν το ρίσκο της χρηματοδότησης. Στον αναπτυξιακό νόμο είναι επίσης υποχρεωτική η δημιουργία και κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου για να εγκριθεί η επιδότηση των επενδύσεων.
- Την κατανομή των κεφαλαίων μέσα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να κατανέμει τα κεφάλαιά της με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, ώστε να μην σπαταλούνται οι πόροι της επιχείρησης οι οποίοι ούτως ή άλλως είναι περιορισμένοι.
- Τον καθορισμό ή επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η μελέτη της ευρύτερης αγοράς, των κινδύνων από την αγορά και τους ανταγωνιστές, των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και της αντιμετώπισης των μειονεκτημάτων θα οδηγήσει με μεγαλύτερη πιθανότητα σε μια στρατηγική νίκης (winning strategy) για την επιχείρηση. Ο καθορισμός της γενικότερης στρατηγικής μπορεί και πρέπει να οδηγήσει σε λεπτομερέστερη και επιμέρους στρατηγική (και επιμέρους επιχειρηματικά σχέδια) για τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες, έτσι ώστε να υπερισχύσει η γενικότερη στρατηγική.
- Την επιλογή του κατάλληλου μεγέθους για την επιχείρηση (right-sizing). Μη κερδοφόρες λειτουργίες οι οποίες βρέθηκαν να μην υποστηρίζονται από το γενικότερο στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης καταργούνται.
- Ως λειτουργικό προσδιορισμό και κριτήριο ετήσιας σύγκρισης πεπραγμένων και σχεδίου για να ελέγχεται αν η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο, σε ποια σημεία απέκλινε, ποιες οι αναμενόμενες αποδόσεις των τμημάτων και των προϊόντων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΗΣ
SEA&SUN HOTELS & RESORTS Α.Ε.
2010 - 2015

Πίνακας περιεχομένων

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	30
2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	31
2.1 Υφιστάμενη λειτουργική μορφή	31
2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον – Συνθήκες αγοράς	35
2.2.1 Η διεθνής οικονομική κρίση	36
2.2.2 Ανταγωνισμός	36
2.2.3 SWOT ANALYSIS	37
3 ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	40
4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ	41
4.1 Μετά την ανακαίνιση το ξενοδοχειακό συγκρότημα θα περιλαμβάνει	41
4.2 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	41
4.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ (Market Positioning)	42
4.3.1 SEA HOTEL & BUNGALOWS	43
4.3.2 SUN HOTEL	47
4.3.3 SEA&SUN VILLAS & APARTMENTS	49

5 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	51
5.1 EXCELSIOR CLUB – V.I.P EXECUTIVE FLOOR	51
5.2 ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ	52
5.3 ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ	55
5.4 SEA & SUN MEMBERSHIP CLUB	56
5.5 SEA & SUN SPA	57
5.6 SEA & SUN CHILDRENS CLUB	58
6 MARKETING PLAN	59
6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	59
6.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	62
6.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	64
6.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (E-MARKETING)	64
6.3.2 Ανάπτυξη δικτύου αντιπροσώπων	71
6.3.3 Ενέργειες Πωλήσεων	71
6.4 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	74
6.4.1 Επικοινωνιακοί Στόχοι	74
6.4.2 Διαφημιστικές ενέργειες	75
6.4.3 Ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων και έμμεσης επικοινωνίας	75

6.4.4	Παράλληλες ενέργειες	77
6.4.5	SEA & SUN MAGAZINE	78
6.4.6	Διαφημιστικό υλικό	78
6.4.7	ΕΠΙΣΗΜΟ RE-OPENING	79

7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ – ΠΕΝΤΑΕΤΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 80

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη (Business Plan) αναφέρεται σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή εγκατάσταση με την επωνυμία SEA & SUN HOTELS & RESORT η οποία λειτουργεί από το 1970 στην Αττική (Νοτιοδυτικά παράλια) και αποτελείται από 2 ξενοδοχειακά συγκροτήματα σε έκταση 200 και πλέον στρεμμάτων.

Στόχος της μελέτης είναι η ανάδειξη της δυνατότητας και των ευκαιριών για επέκταση και ανάπτυξη του ξενοδοχειακού συγκροτήματος σε ένα υπερσύγχρονο τουριστικό και συνεδριακό προορισμό με διεθνείς προδιαγραφές.

ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΜΕΛΕΤΗ

Ειδικότερα γίνεται αναφορά:

- i. στην παρούσα κατάσταση της εταιρείας και στην υφιστάμενη λειτουργική της μορφή
- ii. στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Αγορά) και το μείγμα της αγοράς (Πελάτες)
- iii. στις προοπτικές ανάπτυξης του συγκροτήματος
- iv. στις στρατηγικές πωλήσεων - μάρκετινγκ και επικοινωνίας
- v. σε οικονομικούς προϋπολογισμούς και προβλέψεις.

2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

2.1 Υφιστάμενη λειτουργική μορφή

Το Sea&Sun Hotels & Resort είναι ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα που αποτελείται από 2 ξενοδοχεία και έχει καθιερωθεί στην τουριστική αγορά ως προορισμός που συνδυάζει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για παραθερισμό και αναψυχή καθώς και για μεγάλες επαγγελματικές συναντήσεις και συνέδρια. Παραδοσιακά η αγορά του έχει μοιραστεί σε υψηλού επιπέδου επαγγελματικές ομάδες για όλο το χρόνο και σε τουρίστες αναψυχής ιδιαίτερα κατά την θερινή περίοδο.

Η αγορά των παραθεριστών αποτελείται κυρίως από ευκατάστατες Ελληνικές οικογένειες που περνούν τις καλοκαιρινές διακοπές για μεγάλες χρονικές περιόδους. Το Sea&Sun Hotels έχει επίσης μια καλή παράδοση και σταθερή πελατεία από αξιόλογους πελάτες της αλλοδαπής. Δηλαδή το συγκρότημα είναι γνωστό και στις διεθνείς αγορές. Ο εισαγόμενος τουρισμός αναψυχής είναι κυρίως Ευρωπαίοι και Αμερικανοί και σε μικρότερο βαθμό Ασιάτες οι οποίοι προτιμούν ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται κοντά στα αρχαία μνημεία της Αθήνας, ή κοντά σε λιμάνια.

Ένα άλλο τμήμα τουριστών έχει αναπτυχθεί από μεμονωμένους ταξιδιώτες επαγγελματικού τουρισμού και μικρότερες επαγγελματικές ομάδες που θέλουν να ξεφύγουν από το κέντρο της Αθήνας και να απολαμβάνουν την θέα και τον καθαρό αέρα της χερσονήσου των Νοτιοδυτικών παράλιων της Αττικής, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν οι ανάλογες επαγγελματικές και συνεδριακές διευκολύνσεις και υποδομές.

Σήμερα, παρά την αίγλη που διαθέτει, τόσο από την αρχιτεκτονική του όσο και από την τοποθεσία του, έχει εμφανή τα σημάδια παλαιότητας των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων (επίπλωση και εξοπλισμός).

Επίσης παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις σε βασικές ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που αφενός δημιουργούν υψηλό ενεργειακό-λειτουργικό κόστος, και αφετέρου του στερούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των σύγχρονων μονάδων που έχουν αναπτυχθεί στην περιοχή τα τελευταία χρόνια.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι, να φθίνουν τα έσοδα και η επιχείρηση να παρουσιάζει αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

Ενδεικτικά και για την τελευταία πενταετία 2005-2009 παρατηρείται:

- § σημαντική μείωση της **πληρότητας** των ξενοδοχείων με φθίνουσα τάση
- § σημαντική μείωση της **Μέσης Τιμής Διάθεσης** των δωματίων, η οποία κυμαίνεται κάτω από το μέσο όρο που ισχύει για τα ξενοδοχεία πολυτελείας που λειτουργούν στην ευρύτερη περιοχή.
- § Σημαντική μείωση στα **Μεικτά Λειτουργικά Κέρδη** με συνέπεια τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα, όπως αναφέρεται παραπάνω και συνοπτικά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. (ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1)

Sea & Sun Resort					
Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης					
	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
SEA HOTEL	123	123	123	123	123
SUN HOTEL	162	162	162	162	162
Bungalows	25	25	25	25	25
Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια:	310	310	310	310	310
Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια/έτος	113.150	113.150	113.150	113.150	113.150
Ημέρες Λειτουργίας	365	365	365	365	365
Πληρότητα (occupancy)	54,8%	53,0%	46,8%	35,4%	33,6%
Av Rooms ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΔΩΜΑΤΙΑ	113.150	113.150	113.150	113.150	113.150
Occ Rooms ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΑ	62.000	60.000	53.000	40.000	37.992
Μέση Τιμή Διάθεσης (ADR)	190,32	185,00	169,81	175,00	171,09
RevPar (έσοδο ανα διαθ. Δωμάτιο)	104,29	98,10	79,54	61,86	57,45
RevPar Growth μεταβολή εσοδου/διαθ.δωμ.	N/A	-5,9%	-18,9%	-22,2%	-7,1%
Κέρδη και Ζημίες					
Συνολικά Έσοδα	16.510,21	15.101,00	13.009,05	10.486,61	10.012,12
Έσοδα Δωματίων	11.800,00	11.100,00	9.000,00	7.000,00	6.500,00
Αμοιβές κ' έξοδα προσωπικού	2.844,32	2.857,75	2.850,54	2.633,52	2.904,15
Λοιπά έξοδα	1.442,57	993,32	889,07	912,29	1.151,26
Κέρδος Δωματίων	7.513,11	7.248,93	5.260,40	3.454,19	2.444,59
Κερδος Δωματίων %	63,7%	65,3%	58,4%	49,3%	37,6%
Εσοδα Επισιτιστικών (F&B Revenues)	4.500,00	3.800,00	3.850,00	3.200,00	3.340,00
Κόστος Τροφίμων κ' Ποτών	1.350,00	1.140,00	1.155,00	960,00	1.002,00
Αμοιβές κ' έξοδα προσωπικού	2.250,00	2.350,00	2.400,00	2.436,00	2.500,00
Λοιπά έξοδα	405,00	342,00	346,50	288,00	300,60

Κέρδος F&B	495,00	-32,00	-51,50	-484,00	-462,60
Κέρδος F&B %	11%	-1%	-1%	-15%	-14%
Έσοδα Δευτερογενών Τμημάτων(M.O.D)					
πλυντήριο	25,00	45,00	36,00	32,00	28,00
οπτικοακουστικά	15,00	53,00	27,00	56,00	34,00
ενοίκια αιθουσών	50,00	45,00	48,00	54,00	56,00
λοιπα έσοδα	120,21	58,00	48,05	144,61	54,12
Συνολικά Έσοδα M.O.D	210,21	201,00	159,05	286,61	172,12
-MOD Έξοδα	205,00	208,00	178,00	290,00	176,00
Κέρδος MOD	5,21	-7,00	-18,95	-3,39	-3,88
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.013,32	7.209,93	5.189,95	2.966,80	1.978,11
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ					
Γενικά & Διοικητικά έξοδα	1.285,79	1.123,00	1.545,00	1.011,77	1.050,98
Δαπάνες Πωλήσεων & Μαρκετινγκ	1.356,56	1.287,03	1.345,00	956,12	1.178,00
Κοστος ενέργειας	1.100,00	1.200,00	1.370,00	1.560,00	1.646,00
Συντήρηση εγκαταστάσεων	567,00	678,00	890,00	800,00	590,00
Συνολικά Γενικά Έξοδα	4.309,35	4.288,03	5.150,00	4.327,89	4.464,98
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.703,97	2.921,90	39,94	-1.361,08	-2.486,87
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (PROFITABILITY)	22,4%	19,3%	0,3%	-13,0%	-24,8%

2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον – Συνθήκες αγοράς

Στην Ελλάδα και τον κόσμο έχουν αλλάξει πολλά από τότε που το Sea&Sun Hotels & Resort κατασκευάστηκε και αναπτύχθηκε. Ιδιαίτερα από το 2004 και μετά και με αφορμή την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δημιουργήθηκαν θετικές τάσεις στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού και της ξενοδοχειακής υποδομής της χώρας.

Το πρότυπο του τουρισμού έχει αλλάξει. Ο κόσμος έχει γίνει "μικρότερος" λόγω της ανάπτυξης των συγκοινωνιών και των υποδομών καθώς και λόγω της μείωσης των διεθνών αεροπορικών ναύλων. Οι τουρίστες από όλον τον κόσμο όπως Αμερικανοί, Βρετανοί, Γερμανοί και Γιαπωνέζοι, αναζητούν σήμερα περισσότερο απόμακρες τοποθεσίες. Σήμερα υπάρχουν νέες ανερχόμενες αγορές τουριστών, προερχόμενες από Σοβιετικές χώρες, τη Μέση και Απω Ανατολή και άλλες χώρες και περιοχές οι οποίες πριν δεν λαμβάνονταν υπόψη.

Επίσης, τα συνέδρια και οι επαγγελματικές συναντήσεις έχουν εξελιχθεί. Η Ελλάδα από τότε που έγινε ζωτικής σημασίας μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, φιλοξενεί συχνά σημαντικές οικονομικές, πολιτικές και επαγγελματικές συνεδριάσεις, συμβάλλοντας έτσι στον μεγάλο αριθμό τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα και ιδιαίτερα την Αθήνα.

Παράλληλα έχουν αλλάξει και οι προσδοκίες των τουριστών. Στις μέρες μας οι τουρίστες αναζητούν εγκαταστάσεις και ανέσεις οι οποίες να ανταποκρίνονται στα υψηλά πρότυπα διαβίωσης του 21^{ου} αιώνα. Ο φιλοξενούμενος, περιμένει μοντέρνες ανέσεις, προσαρμοσμένες στην ηλεκτρονική εποχή. Θέλει στιγμιαία πρόσβαση σε πληροφορίες και να είναι ικανός να επικοινωνεί άμεσα με εταιρίες, οργανισμούς, συνεργάτες, φίλους και την οικογένειά του σε όλο τον κόσμο.

2.2.1 Η διεθνής οικονομική κρίση

Στον αντίποδα των θετικών εξελίξεων μεσολάβησε η πρόσφατη διεθνής οικονομική κρίση από το 2008, η οποία δημιούργησε αναστολή στην εμπορική και οικονομική δραστηριότητα που επηρέασε αρνητικά τον ελληνικό τουρισμό όπως φαίνεται από δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία. Ο τουριστικός – ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει μια πτώση των εσόδων κατά 30%. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στο χαμηλό αριθμό αφίξεων τουριστών που έφτασε το -10% και στην συμπίεση των τιμών οι οποίες κατά μέσο όρο έχουν μειωθεί κατά 17,5% με φθίνουσα τάση η οποία φαίνεται ότι θα διαρκέσει και στην τρέχουσα τουριστική περίοδο.

Επαγγελματικά ταξίδια και ταξίδια αναψυχής με προορισμό την Ελλάδα έχουν υποστεί σημαντική πτώση τα τελευταία χρόνια, όπως και στους περισσότερους προορισμούς στον κόσμο. Οι υποχωρητικές τάσεις του βιομηχανοποιημένου κόσμου έχουν γίνει κρίσιμοι παράγοντες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, τις αερογραμμές, τα κρουαζιερόπλοια και άλλους τουριστικούς δείκτες. Χωρίς αμφιβολία, η τουριστική αγορά για την Ελλάδα έχει υποστεί τις συνέπειες.

2.2.2 Ανταγωνισμός

Σημαντική επίδραση στην συρρίκνωση του τζίρου του Sea & Sun Resort και στην διαμόρφωση αρνητικού οικονομικού αποτελέσματος ιδιαίτερα τα 2 τελευταία χρόνια είναι η ανάπτυξη του ανταγωνισμού στην περιοχή της Αθηναϊκής Ριβιέρας αλλά και ευρύτερα στο λεκανοπέδιο της Αττικής.

Έχουν δημιουργηθεί υπερσύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτουν υποδομές και εγκαταστάσεις σύγχρονης τεχνολογίας και παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα που ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις των ντόπιων και ξένων επισκεπτών. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των διαθέσιμων δωματίων και κλινών με αποτέλεσμα να έχουμε μείωση του μεριδίου αγοράς που μέχρι πριν λίγα χρόνια κατείχε το Sea & Sun Resort.

2.2.3 SWOT ANALYSIS

Παρατίθεται κατωτέρω ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την εταιρία καθώς και των απειλών που ενδέχεται να την επηρεάσουν περισσότερο. Τέλος αναφέρονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για εκμετάλλευση, με την προϋπόθεση ότι το ξενοδοχειακό συγκρότημα Sea & Sun θα διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να εκμεταλλευτεί και συνεπώς να βελτιώσει την λειτουργική και οικονομική θέση του.

SWOT ANALYSIS

Strengths:

- Μοναδική τοποθεσία - περιβάλλον
- Μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο
- Μεγάλος επαγγελματικός χώρος συναντήσεων και συνεδρίων
- Παραθεριστικές εγκαταστάσεις πάνω στη θάλασσα σε ένα ιδιαίτερα προσεγμένο και προστατευόμενο οικολογικά φυσικό περιβάλλον.
- 2 ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες με διαφορετικό ύφος και αρχιτεκτονική που κοντά η μια στην άλλη.

Weaknesses:

- Παλιές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός
- Χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών
- Γερασμένο προσωπικό
- Μεγάλη απόσταση από το κέντρο της Αθήνας
- Απόσταση από δημοφιλή αρχαιολογικά αξιοθέατα
- Έλλειψη εσωτερικής πισίνας.
- Έλλειψη spa center
- Έλλειψη σύγχρονης τεχνολογίας στις συνεδριακές εγκαταστάσεις καθώς και στους χώρους διαμονής πελατών.

Threats :

- Ραγδαία ανάπτυξη του ανταγωνισμού με νέες, ανακαινισμένες και εκσυγχρονισμένες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις.
- Η παρουσία στην Ελλάδα διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων που παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων και συστηματικής υποστήριξης πωλήσεων και μάρκετινγκ τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη διεθνή τουριστική αγορά.
- Η διεθνής οικονομική κρίση και η ύφεση στην τουριστική δραστηριότητα.
- Η εικόνα της Ελλάδος σαν ένας ακριβός προορισμός.

Opportunities:

- Η καθιέρωση της Αθηναϊκής Ριβιέρας στις διεθνείς αγορές σαν επαγγελματικός και παραθεριστικός προορισμός στην Ελλάδα που παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και εγκαταστάσεις.
- Η ίδρυση και λειτουργία του νέου μουσείου της Ακρόπολης και η διεθνής προβολή της Ελλάδας στα διεθνή ΜΜΕ.
- Η επέκταση του Αττικού μετρό μέχρι τα Νότια παράλια της Αθηναϊκής Ριβιέρας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε

Ότι η ριζική ανακαίνιση και ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων αποτελεί μονόδρομο για την αναβίωση του συγκροτήματος ώστε να πρωταγωνιστήσει και πάλι στην εγχώρια και διεθνή τουριστική αγορά.

3 ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- § Ανακαίνιση και εκσυγχρονισμός των ξενοδοχείων σύμφωνα με τα διεθνή standards για ξενοδοχεία πολυτελείας.
- § Επέκταση της μονάδας που θα οδηγήσει στη βελτίωση των οικονομιών κλίμακας της εταιρίας. Η δυνατότητα για επέκταση υπάρχει λόγω ύπαρξης παρακείμενης ιδιόκτητης έκτασης για την προσθήκη ενός νέου συγκροτήματος το οποίο θα αποτελείται από βίλλες και διαμερίσματα.
- § Να γίνει ο Νο1 προορισμός, όπου θα συνδυάζει όλα τα προνόμια ενός μοντέρνου επαγγελματικού τόπου συναντήσεως με την ξεχωριστή τοποθεσία της Αθηναϊκής Ριβιέρας, που θα αποτελεί ταυτόχρονα και προορισμό για παραθερισμό.
- § Αποκόμιση όλων των πλεονεκτημάτων της ανακαίνισης των ξενοδοχείων με σκοπό α) την παροχή υψηλά διακεκριμένης εξυπηρέτησης και άνεσης, που απευθύνεται σε τουρισμό υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου και β) την εξασφάλιση υψηλής πληρότητας σε δωδεκάμηνη λειτουργία.

4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ

4.1 Μετά την ανακαίνιση το ξενοδοχειακό συγκρότημα θα περιλαμβάνει:

- 2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ (συνολικής δυναμικότητας 285 δωματίων),
- 25 Bungalows με ιδιωτική πισίνα
- 15 Villas & Apartments (προστίθενται σε επέκταση της ξενοδοχειακής μονάδας)
- ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ: 4 Εστιατόρια – 4 Bars
- ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΕΣ Κ' ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ: 10 Meeting rooms, 4 αίθουσες συσκέψεων, συνεδρίων, 1 υπαίθριος χώρος εκθέσεων
- SPA (προστίθεται και περιλαμβάνει γυμναστήριο, κέντρο αισθητικής και κλειστή θερμαινόμενη πισίνα)
- ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ
- ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (περιλαμβάνουν γήπεδα τέννις, γκολφ, μπάσκετ και μίνι soccer)

4.2 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

- Όλα τα δωμάτια και σουίτες του ξενοδοχείου είναι εξοπλισμένα με high speed internet access.
- Guest relations desk
- 24 ώρες Concierge
- 24 ώρες Room Service

- Butler Service
- Shuttle Bus (λεωφορείο πελατών) για το κέντρο της πόλης
- Ελικοδρόμιο και υπηρεσίες ενοικίασης ελικοπτέρων και ιδιωτικών αεροπλάνων
- Δωμάτια μη καπνίζόντων
- Doctor on call
- Δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες
- Αποθήκευση αποσκευών (Διαρκείας)
- Υπηρεσίες ιδιωτικού δείπνου (private in room dining services)
- Συνάλλαγμα & ATM
- Limousine Service
- Αυθημερόν υπηρεσία πλυντηρίου
- Υπηρεσία τουριστικών και ταξιδιωτικών πληροφοριών (Travel desk)

4.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ (Market Positioning)

Η επανατοποθέτηση του συγκροτήματος στην τουριστική αγορά γίνεται με συστηματικό πλάνο επικοινωνίας και μάρκετινγκ που στηρίζεται καταρχάς στην παρακάτω περιγραφή για κάθε τομέα.

Hotel Complex: Πολυτελές θέρετρο με ποικίλους τύπους δωματίων, εστιατόρια και μπαρ, ευρείες εγκαταστάσεις συνεδρίων, αθλητισμού και ψυχαγωγίας.

Sea Hotel: Κορυφαίας τάξης ξενοδοχείο μεταξύ των 2. Προσεγμένο για το κλασσικό του ύφος. Ανταποκρίνεται σε ιδιαίτερους τουρίστες αναψυχής

Sun Hotel: Μοντέρνο ξενοδοχείο με πολυτελείς εγκαταστάσεις και ανέσεις ικανοποιώντας ιδανικά τις ανάγκες του επαγγελματία ταξιδιώτη.

Sea&Sun Villas & Apartments: Πολυτελείς βίλλες και επιπλωμένα διαμερίσματα **οικογενειακού χαρακτήρα** σε υπερσύγχρονες και πλήρως εξοπλισμένες εγκαταστάσεις με σπιτική ατμόσφαιρα για μεγάλο διάστημα παραμονής σαν το **δεύτερο σπίτι**.

Bungalows: Ευρύχωρα μπανγκαλόου σε μοναδική τοποθεσία προσελκύοντας ελληνική και διεθνή πελατεία.

4.3.1 SEA HOTEL & BUNGALOWS (το πρώτο ξενοδοχείο του συγκροτήματος)

Αντάξιο της φήμης του, που διακρίνεται για την κλασσική πολυτέλεια, το ξενοδοχείο αναδεικνύεται από την εξαιρετική θέα που διαθέτουν όλοι οι χώροι, το κύρος του κλασσικού ύφους, τις εκλεκτές επιλογές επίπλων και διακοσμητικών στοιχείων από διάσημους οίκους του εξωτερικού, τα υψηλής ποιότητας amenities δωματίων και τον εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας.

Το SEA HOTEL απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο upscale market που αναζητά την υψηλή παροχή υπηρεσιών και εγκαταστάσεων και προσωπικό σέρβις, μέσα σε ένα ιδιωτικό και υπερπολυτελές περιβάλλον.

Στο δυναμικό του περιλαμβάνονται 123 πολυτελέστατα και ευρύχωρα δωμάτια και σουίτες.

Κατηγορίες δωματίων:

	Αριθμός δωματίων
Deluxe rooms	15
Superior Deluxe rooms	76
Deluxe Suite	3
EXCELSIOR CLUB (4 ^{ος} Όροφος):	
Excelsior Deluxe rooms	3
Excelsior Superior Deluxe rooms	13
Excelsior deluxe Suite	8
AMBSADOR SUITE	1
IMPERIAL SUITE	1

Excelsior Club:

VIP – EXECUTIVE FLOOR (4^{ος} Όροφος). Μετά την ολοκλήρωση της ανακαίνισης, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον προϊόν του EXCELSIOR CLUB, το οποίο θα προσφέρεται στην υψηλή πελατεία σαν ιδιαίτερο προνόμιο και θα παρέχει αποκλειστικές υπηρεσίες, σχεδιασμένες στις ειδικές απαιτήσεις κάθε πελάτη. Λεπτομερής περιγραφή ακολουθεί σε ξεχωριστή ενότητα (5.1).

Εστιατόρια & Bar

Το ξενοδοχείο διαθέτει 2 εστιατόρια.

SEA RESTAURANT
THE GOURMET GRILL ROOM

All day Restaurant
Fine dining restaurant

LOUNGE PIANO BAR

All day – lobby bar

BLUE POOL&SAILORS BEACH BAR

Bar στην πισίνα και παραλία του ξενοδοχείου

Χώροι Εκδηλώσεων και συνεδρίων:

Alexander Ballroom: Αίθουσα 300τ.μ. και χωρητικότητας 180 ατόμων.
Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορες εκδηλώσεις, όπως GALA DINNER, Press conference, κτλ.

Boardrooms & Meeting rooms: Athena Hall A - B – C
Galatia Room A – B
Polynoe
Thetis

The Gourmet Grill Room: Το gourmet εστιατόριο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για a la carte και εκδηλώσεις gala.

Le Sommelier: Το κελάρι του εστιατορίου είναι ιδανικό για πριβέ δείπνο 10 ατόμων.

Business Services & Facilities:

Το ξενοδοχείο διαθέτει μοντέρνο και σύγχρονο business centre με όλες τις διευκολύνσεις, όπως ISDN, high speed – Internet σύνδεση, υπολογιστές, εκτυπωτικά μηχανήματα κτλ.

Fitness Centre:

Στο ξενοδοχείο θα δημιουργηθεί άμεσα ένα εξοπλισμένο γυμναστήριο που θα πρέπει όμως να λειτουργεί καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας με επαγγελματία γυμναστή.

BUNGALOWS:

Οι 25 ιδιωτικές καμπάνες που ανήκουν στο δυναμικό του συγκροτήματος βρίσκονται σε λειτουργία από την δεκαετία του 70' και ανοίγουν μόνο κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου.

Η πελατεία των διάσημων καμπανών του Sea&Sun, παραμένει σταθερή αρκετά χρόνια τώρα, και περιλαμβάνει μεμονωμένους επαναλαμβανόμενους πελάτες, κυρίως Έλληνες που ενοικιάζουν τις καμπάνες για ιδιαίτερα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Μετά την ανακαίνιση των ξενοδοχείων Sea & Sun, θα υπάρχει αισθητή διαφορά σε επίπεδο εγκαταστάσεων και υπηρεσιών στις καμπάνες.

Ανταγωνιστικά ξενοδοχεία της περιοχής, προσφέρουν τον ίδιο τύπο δωματίου (standard bungalows) με ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές, καθώς και exclusive προϊόντα όπως bungalow-suites με ιδιωτική πισίνα και υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και εγκαταστάσεων.

Για τους παραπάνω λόγους, κρίνεται απαραίτητη η άμεση ανακαίνιση των καμπανών, η οποία θα προσφέρει ένα άριστο περιβάλλον διαμονής μέσα σε σύγχρονες εγκαταστάσεις. Απαραίτητες προϋποθέσεις θεωρούνται: **η ύπαρξη ιδιωτικής πισίνας σε συγκεκριμένες καμπάνες, η αναβάθμιση δωματίων και λουτρών, καθώς και η υψηλή παροχή υπηρεσιών.**

4.3.2 SUN HOTEL (το δεύτερο ξενοδοχείο του συγκροτήματος)

Μετά το τέλος των ανακαινίσεων η τοποθέτηση του ξενοδοχείου στην ελληνική και διεθνή αγορά, θα γίνει σαν ένα υπερπολυτελές ξενοδοχείο 5 αστερών που διακρίνεται για την μοντέρνα αισθητική και διακοσμητική αντίληψη, την σύγχρονη τεχνολογία και το “Trendy” ύφος του.

Σε αντίθεση με το SEA Hotel, το SUN Hotel θα προβληθεί ως ένα ULTRA – MODERN HOTEL, με ιδιαίτερα μοντέρνο design και ύφος, που απευθύνεται κυρίως στους Business Travelers και Corporate Market και αποτελεί ιδανικό προορισμό για συνέδρια και μεγάλες εταιρικές εκδηλώσεις.

Στο δυναμικό του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται 162 δωμάτια και σουίτες:

Κατηγορίες δωματίων:

Αριθμός δωματίων:

Superior Deluxe rooms	131
EXCELSIOR CLUB:	
Excelsior Deluxe Suite	2
Excelsior Superior Deluxe rooms	22
Deluxe Suite	5
AMBASADOR SUITE	1
IMPERIAL SUITE	1

Excelsior Club:

VIP – EXECUTIVE FLOOR. Όπως και στο SEA Hotel έτσι και στο SUN Hotel, θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί και παρουσιάζονται σε ακόλουθη ενότητα (5.1).

Εστιατόρια & Bar:

Το ξενοδοχείο διαθέτει 2 εστιατόρια.

SUN RESTAURANT ΚΥΜΑΤΑ

All day, polynesian Restaurant
All day – Mediterranean Restaurant

SOFA BAR BLUE POOL

Lounge Modern Bar
Bar στην πισίνα του ξενοδοχείου

Χώροι Εκδηλώσεων και συνεδρίων:

COSMOS HALL:

Αίθουσα 540τ.μ. και χωρητικότητας 360 ατόμων σε σχολική διάταξη.

ATLAS HALL:

Αίθουσα 330τ.μ και χωρητικότητας 140 Ατόμων.

Boardrooms & meetings rooms:

IRIS ROOM	(145τ.μ)
CRONOS	(56τ.μ)

EXCELSIOR (56τ.μ)

Business Services & Facilities:

Στο Lobby του ξενοδοχείου βρίσκεται ένα μοντέρνο και σύγχρονο business centre με όλες τις διευκολύνσεις, όπως ISDN, high speed – Internet σύνδεση, υπολογιστές, εκτυπωτικά μηχανήματα κτλ.

Fitness Centre:

Το ξενοδοχείο παρέχει στους πελάτες του ένα πλήρες εξοπλισμένο γυμναστήριο.

4.3.3 SEA&SUN VILLAS & APARTMENTS

Η επέκταση της μονάδας και η δημιουργία ενός νέου συγκροτήματος θα αποτελείται από επιπλωμένα διαμερίσματα και υπερπολυτελείς βίλλες.

Αυτό δικαιολογείται από την ύπαρξη ευκαιριών για προσέλκυση πελατείας υψηλού οικονομικού επιπέδου που επιθυμούν διακοπές οικογενειακού χαρακτήρα σε υπερσύγχρονες και πλήρως εξοπλισμένες εγκαταστάσεις με σπιτική ατμόσφαιρα.

Έχει διαπιστωθεί αύξηση της ζήτησης ιδιαίτερα από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και των Βαλκανίων ιδιαίτερα μετά την ένταξη πολλών από αυτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το συγκρότημα αποτελείται από 15 βίλλες και διαμερίσματα:

Επιπλωμένα διαμερίσματα (2 υπνοδωμάτια)	80τ.μ.	10
Βίλλες (3 υπνοδωμάτια + πισίνα)	120-140τ.μ.	5

5 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

5.1 EXCELSIOR CLUB – V.I.P EXECUTIVE FLOOR

Με την ολοκλήρωση της ανακαίνισης προστίθεται στο δυναμικό της εταιρίας ένα νέο Exclusive προϊόν, με στόχο την προσέλκυση μιας ιδιαίτερης πελατείας των V.I.P EXECUTIVES. Το EXCELSIOR CLUB στα ξενοδοχεία Sea & Sun , αποτελεί ένα exclusive floor με πρόσβαση αποκλειστικά από τους διαμένοντες του ορόφου και παροχές που μόνο αυτοί θα μπορούν να απολαύσουν.

Η φιλοσοφία και το concept του prime ορόφου, με υπηρεσίες αποκλειστικά για τους διαμένοντες, βασίζεται στην φιλοσοφία και πρακτική του “**A Hotel within the Hotel**”. Με την ιδέα αυτή ο πελάτης έχει:

1. Πρόσβαση σε βασικές παροχές του ξενοδοχείου (πρωινό, ρεσεψιόν κτλ.) απευθείας από τον όροφο που διαμένει και
2. Μπορεί να έχει στη διάθεση του υπηρεσίες που δεν προσφέρονται σε κανένα άλλο πελάτη εκτός ορόφου.

Οι υπηρεσίες και παροχές που θα πρέπει να προσφέρονται στους διαμένοντες του πριβέ ορόφου στα ξενοδοχεία Sea & Sun είναι:

- **EXCELSIOR VIP LOUNGE** Αποκλειστική χρήση

- **EXCELSIOR LOUNGE BAR** Προσφορά πρωινού και σνακ

- **EXCELSIOR CONCIERGE DESK:** όπου θα λειτουργεί ακριβώς όπως και η κεντρική ρεσεψιόν του ξενοδοχείου, όλο το 24ωρο, και θα παρέχει:

- **Express Check in – Check out**
- **Guest Relations Services**
- **Currency exchange και άλλες ταμιακές συναλλαγές**
- **Δωρεάν μεταφορά από και προς αεροδρόμιο/λιμάνι (limousine service)**

- Προσωπικό Butler σε μόνιμη βάση και όχι upon request
- Δικαίωμα παράτασης της ώρας αναχώρησης από τις 12μμ. Μέχρι τις 16μμ. χωρίς χρέωση
- Δωρεάν Υπηρεσία σιδερωτηρίου μέχρι 2 τεμάχια στην άφιξη
- Δωρεάν προσφορά φρέσκων χυμών, κοκτέιλ, καφέ/τσάι με σνακς και κατά την διάρκεια του απογεύματος
- Προσφορά σαμπάνιας και φρέσκων φρούτων (με την άφιξη του πελάτη)
- Δωρεάν ημερήσιος και περιοδικός τύπος
- Service υψηλού επιπέδου από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό

Το Excelsior Club θα επιτρέψει την δυνατή προβολή και προώθηση αυτής της ξεχωριστής υπηρεσίας και εγκατάστασης αυξάνοντας έτσι σταδιακά τα έσοδα της επιχείρησης.

5.2 ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ

Στόχος είναι η παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών, με ευφάνταστη και δημιουργική κουζίνα, που να περιβάλλει όλο το λειτουργικό πλαίσιο των εστιατορίων και μπαρ, με την παρουσία εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου προσωπικού.

A. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ

Το συγκρότημα διαθέτει συνολικά 4 εστιατόρια.

1. THE GOURMET GRILL ROOM:

Το gourmet εστιατόριο του SEA Hotel, προβλέπεται μετά την ανακαίνιση να τεθεί σε πλήρη λειτουργία, με βάση τη διεθνή κουζίνα.

2. SEA RESTAURANT:

Το Sea Restaurant λειτουργεί ως All day Restaurant στο SEA Hotel. Στο χώρο αυτό σερβίρονται πρωινά, σνακ, επιλογές από Μεσογειακή και διεθνή κουζίνα. Στόχος για το έτος αυτό είναι η προσέλκυση εξωτερικών πελατών που θα επισκέπτονται το εστιατόριο ως ένα elegant meeting point στα Νότια Προάστια.

3. SUN RESTAURANT:

Παρακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις, η συνεργασία με διεθνώς καταξιωμένους chefs και το Franchising εστιατορίων με διεθνή εμβέλεια, θα εξασφαλίσει μια υψηλή πληρότητα και θα δώσει μια “CULT” πνοή σε όλο το συγκρότημα.

4. ΚΥΜΑΤΑ:

Το All day Restaurant του SUN Hotel, σερβίρει σνακ και επιλογές από Μεσογειακή κουζίνα και χαρακτηρίζεται από τη μοντέρνα αισθητική του.

B. ΜΠΙΑΡ

Το συγκρότημα περιλαμβάνει 6 μπαρ, τα οποία έχουν το ανάλογο στυλ και ύφος με το concept του ξενοδοχείου που βρίσκονται.

1. LOUNGE PIANO BAR :

Το Lounge Piano Bar βρίσκεται στο lobby του SEA Hotel και χαρακτηρίζεται από την κλασσική ατμόσφαιρα του χώρου.

2. VIP LOUNGE – EXCELSIOR:

Το VIP LOUNGE EXCELSIOR CLUB των ξενοδοχείων SEA&SUN θα πρέπει να τεθούν σε πλήρη λειτουργία. Κατά τις απογευματινές ώρες θα πρέπει να προσφέρονται ΔΩΡΕΑΝ light snacks και κρύα εδέσματα, αναψυκτικά και καφέ. Η παρουσία lounge μουσικής στους χώρους αυτούς είναι απαραίτητη, ώστε να αποκτήσουν την ανάλογη ατμόσφαιρα.

3. SOFABAR:

Το lounge bar του SUN Hotel αποτελεί ένα μοντέρνο χώρο με σύγχρονες διακοσμητικές πινελιές, που ταιριάζουν στο Trendy ύφος του ξενοδοχείου. Για την προσέλκυση εξωτερικής πελατείας απαιτείται η δημιουργία μιας cult ατμόσφαιρας, που θα εδραιώσει το Sofa bar ως το IN καλοκαιρινό μπαρ των Νοτίων Προαστίων.

4. BLUE POOLS & SAILORS BEACH BAR:

Το κάθε ξενοδοχείο διαθέτει το δικό του Beach / Pool Bar που προσφέρει αναψυκτικά, καφέ και light snacks μέχρι αργά το απόγευμα. Η χαλαρωτική ατμόσφαιρα των μπαρ αυτών, θα πρέπει να συνοδεύεται από σιγανή μόν αλλά πρόσχαρη μουσική και εκπαιδευμένο προσωπικό, που θα προτείνει στους πελάτες δροσιστικά cocktails και θα στοχεύει στην αύξηση των εσόδων. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση των σερβιτόρων, που πρέπει να αντιμετωπίζουν τους πελάτες της πισίνας εντελώς διαφορετικά από τους πελάτες των εσωτερικών καθιστικών χώρων.

Προτείνεται κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν να λαμβάνουν χώρα εναλλασσόμενα events, που θα ταιριάζουν με το ύφος του κάθε μπαρ. Theme events, όπως JAZZ NIGHTS στο Sofa bar.

5.3 ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ

Στοχεύοντας στην προσέλκυση συνεδριακής πελατείας υψηλών απαιτήσεων κυρίως κατά την χειμερινή περίοδο, δημιουργήθηκε με επίκεντρο το SEA Hotel, το **SEA&SUN CONFERENCE CENTER**.

Στο δυναμικό του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται

- 10 Meeting Rooms,
- 4 Boardrooms, αίθουσα συνεδρίων 540τ.μ,
- 1 Ballroom 300τ.μ.

Εξυπηρετώντας τις ανάγκες του σύγχρονου επαγγελματία και του διοργανωτή εκδηλώσεων, το ξενοδοχείο είναι σε θέση να προσφέρει:

- Û Γραμματειακή και μεταφραστική υποστήριξη
- Û Οπτικό-ακουστικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας (Audio-visual equipment)
- Û Ταχεία πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Û Ασύρματη διασύνδεση στο διαδίκτυο (Wireless Internet Connection)
- Û Video-Conference
- Û Τηλε-συνεδριακές δυνατότητες – Teleconference capabilities, Live web broadcasting
- Û Δυνατότητα ενοικίασης φορητού υπολογιστή και τηλεφώνου
- Û Τεχνική υποστήριξη από εκπαιδευμένο προσωπικό

5.4 SEA & SUN MEMBERSHIP CLUB

Το MEMBERSHIP CLUB αποτελεί ένα ιδιαίτερο προϊόν του Sea & Sun και λειτουργεί αφενός σαν μέσο ανάδειξης του κύρους του Brand Name του Sea & Sun Hotel και αφετέρου ως πηγή εσόδων. Με στόχο την αύξηση του αριθμού των μελών και προσδοκώντας στην ανάπτυξη μόνιμης πελατείας, τα μέλη του Club θα μπορούν να απολαμβάνουν προνομιακά πακέτα υπηρεσιών.

Τα μέλη του Club θα πριμοδοτούνται με προκαθορισμένο αριθμό πόντων έναντι καταναλώσεων από διαμονή, τρόφιμα, ποτά και λοιπές υπηρεσίες στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Θα συμψηφίζεται το ποσό που θα αντιστοιχεί στους πόντους, με διαμονή και άλλες καταναλώσεις. Επιπλέον, θα μπορούν να έχουν πλεονεκτήματα σε ειδικά πακέτα προσφορών και εκδηλώσεων που θα οργανώνει το ξενοδοχείο κατά την διάρκεια του χρόνου. Η ενέργεια αυτή θα συμπεριλαμβάνει συνεργασίες, όπως αεροπορικές εταιρίες (miles systems), εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων και θα στηριχθεί από οργανισμούς με ειδική διαφημιστική καμπάνια.

- **Ενδεικτικές παροχές και υπηρεσίες για τα μέλη**

1.Ελεύθερη είσοδο στο συγκρότημα και πρόσβαση στις ιδιωτικές παραλίες

2.Χρήση αποδυτηρίων με ιδιωτικό ερμάριο

3.Παροχή ατομικής ξαπλώστρας, σκιάστρου και μπουρνούζι-πετσέτας

4.Είσοδος και χρήση SPA CENTER

5.Χρήση των γηπέδων τένις, μπάσκετ και fitness centers

6.Ελεύθερη συμμετοχή στις διοργανώσεις του tennis club

7.Ειδική έκπτωση από 10-20% στα δωμάτια

8.Ειδικές παροχές στα εστιατόρια και bars των ξενοδοχείων

9.Είσοδο και χρήση εγκαταστάσεων Sea&Sun Beach.

5.5 SEA & SUN SPA

Η απόφαση των πελατών για επιλογή του ξενοδοχείου, πολλές φορές επηρεάζεται από το εάν το ξενοδοχείο διαθέτει μονάδα SPA.

Η ύπαρξη SPA στα ξενοδοχεία πολυτελείας αποτελεί σήμερα απαραίτητη προϋπόθεση και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα όταν διαθέτει πληρότητα υπηρεσιών με εξειδικευμένο προσωπικό και επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Το SPA CENTER θα πρέπει να είναι ανυπόστατο τμήμα και να λειτουργεί σε σύνδεση με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου π.χ. reception, εστιατόριο, μπαρ κ.λπ. Στο χώρο του SPA προβλέπεται και η λειτουργία του Γυμναστηρίου καθώς και κέντρου αισθητικής και ομορφιάς με έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό.

Το κέντρο SPA θα πρέπει να τοποθετηθεί (positioning) στη σκέψη του πελάτη με τέτοιο τρόπο που να του προκαλεί την επιθυμία να δοκιμάσει τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Γενικά τα κέντρα SPA απευθύνονται στον σύγχρονο άνθρωπο που σέβεται και φροντίζει τον εαυτό του και παρέχουν πρωτοποριακές και επιστημονικές θεραπείες που εφαρμόζονται από εξειδικευμένο προσωπικό σε ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο, μέσα σε ένα καλαίσθητο, άνετο και καθαρό περιβάλλον.

5.6 SEA & SUN CHILDRENS CLUB

Τα παιδιά αποτελούν ειδικό target group και καθορίζουν συχνά την απόφαση της οικογένειας για την επιλογή του τόπου διακοπών. Επομένως προτείνεται η δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων και ανάλογου εξοπλισμού για την άνετη, ασφαλή και δημιουργική απασχόληση και ψυχαγωγία των παιδιών ηλικίας από 3-15 ετών.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:

- § Προγράμματα δημιουργικής και εκπαιδευτικής απασχόλησης των παιδιών
- § Γήπεδα Volley και basket
- § Παιδική Χαρά
- § Χώρος Ping-Pong
- § Χώρος για πρόσβαση στο internet
- § Σινεμά
- § Οργάνωση αθλητικών αγώνων και διαφόρων ομαδικών παιχνιδιών στους οποίους θα απονέμονται έπαθλα με το λογότυπο του Sea&Sun
- § Baby sitting
- § Εδικά amenities στα δωμάτια για παιδιά (αφρόλουτρα, shampoo κλπ)
- § Δυνατότητα ενοικίασης ποδηλάτων σε ανάλογα διαμορφωμένο χώρο, ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλεια των παιδιών

Το All Day Restaurants και η κάρτα Room-Service θα περιλαμβάνουν ειδικά menu για παιδιά.

Θα πρέπει να οργανωθούν διαφορετικές δραστηριότητες για παιδιά κάτω των 12 ετών από αυτά της εφηβικής ηλικίας.

6 MARKETING PLAN

6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

A. Ποιοτικοί Στόχοι

1. Αναβάθμιση του κύρους του ονόματος SEA&SUN HOTELS & RESORT.

Αντάξιο της αίγλης που κατά παράδοση αποπνέει, με στόχο την αξιολόγηση και διαβάθμιση του, ως ξενοδοχείο υπερπολυτελείας με διεθνείς προδιαγραφές 5+ αστερών από διεθνείς οργανισμούς του κλάδου όπως είναι φορείς εκπροσώπησης πολυτελών ξενοδοχείων, εταιρίες εξειδικευμένου μάρκετινγκ πολυτελών ξενοδοχείων, οργανισμοί και εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού, εξειδικευμένα κλαδικά έντυπα περιοδικού και ηλεκτρονικού τύπου.

Για παράδειγμα αναφέρονται, **Relais & Chateaux, 5* Stars Diamond Award**, Αμερικάνικης Ακαδημίας Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Επιστημών (American Academy of Hospitality Sciences) κ.α.

2. Η αναζήτηση συνεργασίας με πιστοποιημένους ταξιδιωτικούς οργανισμούς.

Πραγματοποιήθηκαν το προηγούμενο έτος συνεργασίες με οργανισμούς που προωθούν και διακινούν αποκλειστικά πελατεία υψηλού επιπέδου, με σκοπό την προσέλκυση του ανάλογου target market.

§ **GREAT HOTELS OF THE WORLD**

§ **PREMIER HOTELS & RESORTS**

§ ELEGANT RESORTS

Η συνεργασία με τους οργανισμούς αυτούς προσφέρει δυνατότητες προβολής και προώθησης του συγκροτήματος. Ανάμεσα στις προωθητικές ενέργειες μέσω των παραπάνω οργανισμών συμπεριλαμβάνονται:

- Η συμμετοχή μας σε πολυτελείς εκδόσεις (Hotel Directories)
- Direct mailings για παρουσίαση των ξενοδοχείων και προβολή ειδικών προσφορών
- Συμμετοχή σε forums κτλ.
- Online προβολή και δυνατότητα online booking ή request

3. Ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων Υπηρεσιών

Παροχή εξειδικευμένου σέρβις σε συνδυασμό με την αναβάθμιση των εγκαταστάσεων του συγκροτήματος.

Ο στόχος αυτός ουσιαστικά εξαρτάται από την άρτια εκπαίδευση και επιλογή του προσωπικού για την άριστη εξυπηρέτηση πελατών και την οργάνωση των θέσεων εργασίας και σχετίζεται με όλο το φάσμα των υπηρεσιών που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη(διαδικασία ενημέρωσης και κρατήσεων, μέχρι την μετά αναχώρηση του πελάτη παροχή υπηρεσιών.)

Η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από 2 παράγοντες:

- Το **motivation, κατ' αρχήν των στελεχών**, πράγμα που θα μεταφέρει παλμό και στους υπαλλήλους.
- Η **αξιολόγηση των στελεχών και η εφαρμογή πολιτικής κινήτρων.**

Ανάλογα με την απόδοση είναι η μόνη λύση και θα δημιουργήσει αναμφισβήτητα μία κάθετη αύξηση της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα.

4. Ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών τροφίμων και ποτών

Η ποιοτική αναβάθμιση θα πρέπει να βασίζεται στο συνδυασμό αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών παραγωγής, των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων για διάθεση, του εξοπλισμού room service και γενικά με ότι σχετίζεται με την εικόνα των επισιτιστικών τμημάτων.

Όπως συζητήθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο η αναβάθμιση των εστιατορίων που θα μπορούσε να συνδυαστεί με τη συνεργασία – franchising κάποιας γνωστής αλυσίδας όχι μόνο θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη προβολή και την αύξηση των εσόδων του συγκεκριμένου εστιατορίου, αλλά θα θέσει νέες προδιαγραφές στο σέρβις, την ποιότητα και παρουσίαση των εδεσμάτων, σύμφωνα με διεθνή standards.

Επίσης, η ποιοτική αναβάθμιση θα πρέπει να συνοδεύεται από μια στρατηγική **In House Sales**, που βασίζεται στην προώθηση των επισιτιστικών τμημάτων εντός συγκροτήματος. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι σε θέση να προωθεί τα προϊόντα στον πελάτη και να προτείνει διαφορετικές επιλογές και λύσεις, ώστε αυτός να είναι ενήμερος για τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητο να λειτουργεί τμήμα **guest relations**.

5. Ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης.

6. Επέκταση και ανάπτυξη της φήμης του συνεδριακού κέντρου σαν το καλύτερο, σύγχρονο και πλέον ασφαλή συνεδριακό προορισμό της Αθήνας.

B. Ποσοτικοί Στόχοι

1. Βελτίωση των βασικών δεικτών λειτουργίας

Σημαντικός παράγων για την αξιολόγηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η πορεία των βασικών δεικτών λειτουργίας (Key Performance Ratios) – παράμετροι του μέσου δείκτη ανάπτυξης της εταιρίας.

2. Πελάτες ανά δωμάτιο και διάρκεια παραμονής

3. Μέσο έσοδο ανά πελάτη

4. Αύξηση των εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων

Εφ' όσον πραγματοποιηθούν όσα έχουν προαναφερθεί αναφορικά με την πολιτική franchising ορισμένων εστιατορίων, θα αναπροσαρμοστεί θετικά ο προϋπολογισμός εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων.

5. Αύξηση μεριδίου αγοράς στην πελατεία αναψυχής (leisure market)

Προβλέπεται η αναβάθμιση των ξενοδοχείων και η παρουσία αυτών σε αναγνωρισμένους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς που απευθύνονται στο leisure market(περιήγηση και παραθερισμός) να φέρει θετικά αποτελέσματα.

6.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και προέρχεται όχι μόνο από τα ξενοδοχεία 5* της ευρύτερης περιοχής – η προσφορά των οποίων έχει αυξηθεί δυσανάλογα με εκείνη της ζήτησης – αλλά και από άλλους προορισμούς.

Η εικόνα ότι η Ελλάδα είναι ένας ακριβός προορισμός πρέπει να αλλάξει. Οι τιμές θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν με αυτές τις αγορές.

Ενέργειες

- 1) Θέσπιση νέων προϊόντων με ειδικά σχεδιασμένα πακέτα προώθησης των πωλήσεων που να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, καλύπτοντας αντίστοιχα ευρύ φάσμα πελατείας (market segments):
 - Honeymoon package
 - Weekend break
 - Golf package
 - Romantic escape
 - VIP package
 - Conference package
 - Spa package

Τα πακέτα αυτά θα προωθούνται κυρίως μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων και του internet ανάλογα με την πληρότητα του ξενοδοχείου.

- 2) Ανταγωνιστικές τιμές για το SEA & SUN Hotel για προσέλκυση μιας "ευρείας" πελατείας και παράλληλη προώθηση – ως δώρο γνωριμίας – των δύο πιο exclusive προϊόντων (πολιτική upgrade).

Εκπτωτική πολιτική

- Ταξιδιωτική πράκτορες εσωτερικού 15% Προμήθεια επί των τιμών πόρτας

- Ταξιδιωτικοί πράκτορες εξωτερικού 10% προμήθεια επί των τιμών πόρτας
- Μεγάλοι οργανωτές ταξιδιών(Wholesalers) 25% έκπτωση επί των τιμών πόρτας
- Οργανωτές ταξιδιών για συμβόλαια allotments 35% έκπτωση επί των τιμών πόρτας

Τιμές εκδηλώσεων

Οι τιμές των εκδηλώσεων είναι διαπραγματεύσιμες και δίνεται η ευελιξία κατόπιν εισηγήσεων από τη Διεύθυνση Τροφίμων και Ποτών και της διοίκησης, για εκπτώσεις που θα κυμαίνονται από 10-15% για εκδηλώσεις από 300 άτομα και μέχρι 20% για άνω των 1000 ατόμων.

Ενοίκια αιθουσών

Για την διαμόρφωση των τιμών των αιθουσών έχουμε υπολογίσει την μέση χωρητικότητα κάθε αίθουσας σε X άτομα +/- 15,00 Ευρώ το άτομο. Η τιμή αυτή είναι η ανώτατη και είναι διαπραγματεύσιμη ανάλογα με τις υπόλοιπες εκδηλώσεις που πραγματοποιεί ο πελάτης. Σαν γενική πολιτική και με ελάχιστο 100 δωμάτια, η κυρίως αίθουσα στα συνέδρια δίνεται δωρεάν.

6.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ MARKETING ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

6.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ MARKETING (E-MARKETING)

Το e-marketing και ειδικά το Internet αποτελεί για την εταιρία μας ένα νέο μοντέλο επιχειρησιακής δράσης και όχι συμπληρωματική δραστηριότητα προώθησης. Η σημαντική σημασία του διαδικτύου βασίζεται στα εξής:

- Οι τάσεις του online travel δείχνουν ότι οι πωλήσεις τουριστικών προϊόντων μέσα από το διαδίκτυο αυξήθηκαν κατά 38% το προηγούμενο έτος και αναμένεται σημαντική αύξηση μετά την επαναλειτουργία του συγκροτήματος.
- Το 41% των online bookings αποτελείται από κρατήσεις διαμονής και package tours.
- Το 50% των online bookers ανήκουν σε υψηλά κοινωνικά στρώματα και είναι υψηλού εισοδήματος.
- Οι τουριστικοί πράκτορες και οι tour operators χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως Νο1 εργαλείο.

Οι δυνατότητες εφαρμογής του μάρκετινγκ μέσα από το internet αναμένονται να αυξηθούν σημαντικά λόγω της αναβάθμισης της ιστοσελίδας και της ανάπτυξης νέων συνεργασιών με online portals.

Στόχοι e-Marketing:

Πωλήσεις

- § Αύξηση πωλήσεων απευθείας από την ιστοσελίδα της εταιρίας
- § Αύξηση των κρατήσεων μέσω αναγνωρισμένα travel sites
- § Αύξηση εμμέσων πωλήσεων μέσω διαδικτύου λόγω σωστής online προβολής και προώθησης του ξενοδοχείου
- § Την μείωση του κόστους συναλλαγών με την εξάλειψη των μεσαζόντων

Επικοινωνία

- § Ενδυνάμωση του προφίλ της εταιρίας μέσα στο διαδίκτυο: e-Branding
- § Εδραίωση αμφίδρομης επικοινωνίας με το κοινό (facebook.com και την ιστοσελίδα της εταιρίας)

§ Ικανοποίηση των πελατών, την πιστότητα τους και την απόκτηση νέων πελατών μέσω των συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και γενικότερα relationship marketing μέσα από το διαδίκτυο.

A. Ανάπτυξη της ιστοσελίδας της εταιρίας και συνεχής βελτίωση των εφαρμογών της.

Η αναβάθμιση της ιστοσελίδας θα βελτιώσει την εικόνα και προβολή του συγκροτήματος και θα λειτουργήσει ως εργαλείο παρουσίασης του νέου ύφους των ξενοδοχείων μετά την ανακαίνιση. Ακόμα πιο σημαντικό αποτέλεσμα της αναβάθμισης είναι η ευκαιρία νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων, λόγω της τελευταίας τεχνολογίας εργαλείων που έχουν ενσωματωθεί στην ιστοσελίδα. Οι εφαρμογές βασισμένες στη στρατηγική επικοινωνίας και προώθησης είναι:

- **Δυνατότητα συλλογής προσωπικών δεδομένων** των επισκεπτών της ιστοσελίδας με σκοπό την παροχή ποιοτικών και προσωποποιημένων μηνυμάτων.
- **Πρόσβαση των συνεργατών (travel agents, tour operators) σε σελίδα ειδικά σχεδιασμένη για την άμεση ενημέρωση και εξυπηρέτηση τους.** Η ιστοσελίδα θα διαθέτει ένα ειδικό section αποκλειστικά για τους συνεργάτες μας, δίνοντας τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες, με τη χρήση username & password. Η εφαρμογή ενδυναμώνει την επικοινωνία και τη σχέση με τους τουριστικούς πράκτορες και εδραιώνει μια άμεση επαφή και παροχή πληροφοριών.
- **Πρόσβαση Μ.Μ.Ε σε ειδικά διαμορφωμένη περιοχή της ιστοσελίδας που παρέχει χρήσιμες προς αυτούς πληροφορίες και υλικό.** Μέσα από την εφαρμογή του Online Press Room, τα ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε δελτία τύπου, χρήσιμες πληροφορίες και περιγραφές των ξενοδοχείων, φωτογραφικό υλικό σε υψηλή ανάλυση και απευθείας επικοινωνία με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και επικοινωνίας της εταιρίας.

- **Δημιουργία και άμεση αποστολή E-NEWSLETTER.** Μέσα από ειδική εφαρμογή δημιουργούνται άμεσα e-newsletters απευθείας από το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρίας και προβάλλονται αυτομάτως στην ιστοσελίδα μας.

Για την άριστη εικόνα της ιστοσελίδα μας απαιτείται η συνεχής ανάπτυξη και συντήρησης της, με σκοπό την διαρκή ανανέωση του φωτογραφικού υλικού, κειμένων, νέων στοιχείων, εισαγωγή διαφημιστικών banners κτλ. Ειδικότερα για τη συντήρηση της ιστοσελίδας, απαιτείται η συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρία, η οποία θα σχεδιάζει και θα καταχωρεί υλικό.

Επίσης, θα πρέπει να υιοθετούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα νέες εφαρμογές τεχνολογίας, που θα βελτιώνουν την ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες και θα προσδίδουν μεγαλύτερο κύρος της εικόνας μας μέσα στο διαδίκτυο.

B. Προώθηση και υποβολή της ιστοσελίδας σε μηχανές αναζήτησης.

Με βάση τους νέους στόχους του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ για ολοκληρωμένη και συντονισμένη προβολή στο διαδίκτυο, απαιτείται η συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρία, που θα αναλάβει την υποβολή και προώθηση της ιστοσελίδας σε ελληνικές και διεθνείς μηχανές αναζήτησης και καταλόγους. Η ενέργεια αυτή θα βελτιώσει τη θέση της ιστοσελίδας μας στα αποτελέσματα γνωστών μηχανών αναζήτησης, όπως Google, Yahoo που αποτελούν βασικό τρόπο εύρεσης πληροφοριών στο internet. Η υποβολή – εγγραφή της ιστοσελίδας γίνεται δωρεάν ή έναντι αμοιβής.

Γ. Direct email marketing

Ο σχεδιασμός του πλάνου email marketing βασίζεται στην αποστολή customized μηνυμάτων σε προσεκτικά στοχευόμενο κοινό (ανά target group: leisure, corporate κα)

A. E-NEWSLETTER:

- Θα περιέχουν ειδήσεις σχετικά με ειδικές τιμές και προσφορές, νέες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, σημαντικές εκδηλώσεις κα.
- Θα αποστέλλονται μόνο σε αυτούς που έχουν δώσει την άδεια τους για ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω αυτού του εργαλείου, κάνοντας εγγραφή στο subscription list.
- Για συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες θα αποστέλλεται 1 email ανά μήνα, ανά target group.

B. E-MAIL FOLLOW UP

- Θα πρέπει να αποστέλλεται ηλεκτρονική απάντηση εντός 24ώρου, με συγκεκριμένες προδιαγραφές, σε όλους τους επισκέπτες που ζητούν πληροφορίες για το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες του, μέσω της ιστοσελίδας.

Δ. Συνεργασίες με Online Travel Sites

Αναπτύχθηκαν νέες συνεργασίες με ταξιδιωτικούς οργανισμούς που εξειδικεύονται σε πωλήσεις πολυτελών ξενοδοχείων μέσα από το internet και απευθύνονται στο Luxury Travel Market.

Ανάμεσα στις πιο σημαντικές είναι: **Luxury link.com, Classic Custom Vacations.**

Άλλα σημαντικά sites που συνεργαζόμαστε και εξειδικεύονται σε κρατήσεις μέσω του διαδικτύου, με μεγάλη επισκεψιμότητα και υψηλά ποσοστά κρατήσεων είναι: **EXPEDIA.COM, ORBITZ.COM, TRAVELOCITY.COM**

Νέες συνεργασίες θα γίνουν με:

OPODO.COM

WORLDRES.COM

EBOOKERS.COM

LASTMINUTE.COM

PLACESTOSTAY.COM

Καθώς και με άλλες εταιρίες που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις online bookings συναλλαγών.

E. Ανάπτυξη προωθητικών ενεργειών μέσω διεθνών συστημάτων κρατήσεων (GDS) και internet distribution channels (IDS).

Μετά από έρευνα της αγοράς αναφορικά με τις προσφερόμενες τιμές δωματίων από ανταγωνιστικά ξενοδοχεία της περιοχής, στα GDSs και IDSs, θεωρείτε απαραίτητη η αναπροσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής και η δημιουργία ειδικών προσφορών αποκλειστικά για αυτά τα συστήματα.

Συγκεκριμένα, εκτός από την μείωση των τιμών, θα δημιουργηθούν ειδικές τιμές για τα GDS που θα προσφέρονται κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου και σε περιόδους χαμηλής πληρότητας.

Οι τιμές αυτές δεν θα είναι χαμηλότερες από αυτές των tour operators, αλλά θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Στα ίδια συστήματα θα πρέπει να προσφέρονται ειδικά προνόμια, όπως δωρεάν διανυκτερεύσεις για μεγάλης διάρκειας κρατήσεις.

Z. Online Advertising

Μέσα στους επόμενους μήνες θα υλοποιηθούν συγκεκριμένες ηλεκτρονικές επικοινωνιακές δράσεις, για συγκεκριμένο κοινό-στόχο, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι ενέργειες διαφήμισης μέσα στο διαδίκτυο θα περιλαμβάνουν:

§ **Επιτυχημένα banners και pop-up windows** σε websites μεγάλης επισκεψιμότητας από το κοινό στόχο, με σκοπό την παρουσίαση του ξενοδοχείου ή μιας νέας υπηρεσίας ή και την ενημέρωση του κοινού για ειδικές τιμές / προσφορές. Για παράδειγμα:

- Banner στο orbitz.com προβάλλοντας ειδικές τιμές Χριστουγέννων στους μεμονωμένους πελάτες του leisure market
- Banner στο Traveledailynews.gr για προβολή της ίδιας προσφοράς στους επαγγελματίες του χώρου (πράκτορες, tour operator).
- Pop-up στο site των Great Hotels, Condénast Johansens κ.α

§ **Online Advertorials** (έναντι αμοιβής) σε websites που προβάλλουν ξενοδοχεία χωρίς να προσφέρουν υπηρεσίες online booking, π.χ.

- Concierge.com
- Fodors.com
- Michelin guide online κ.α

H. Website Pricing Policy

Η τιμολογιακή πολιτική μέσα στο διαδίκτυο και ειδικότερα μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρίας μας, θα πρέπει να αναπροσαρμοστεί έτσι ώστε:

- **Η καλύτερη – χαμηλότερη τιμή δωματίου να προσφέρεται μέσα από την δική μας ιστοσελίδα**, έστω και με συγκεκριμένα restrictions, όπως full prepayment, min. Nights stay, cancellation fees κ.α.
- Να καθιερωθεί το promotion του **INTERNET RATE ONLY**, που θα περιλαμβάνει €10-15 έκπτωση για συγκεκριμένους τύπους δωματίων, σε όσους πελάτες κάνουν κράτηση απευθείας από την ιστοσελίδα μας. Θα ισχύει με restrictions όπως Prepayment, non refundable κτλ., έτσι ώστε να μη δημιουργούνται προβλήματα με travel agents, wholesalers κτλ.

- Να εφαρμοστεί το πρόγραμμα: **Pay 4 stay 5!** Κατά τη διάρκεια χαμηλής πληρότητας, θα ειδικό υπάρχει μήνυμα που θα ενθαρρύνει τον επισκέπτη να κάνει κράτηση 4 διανυκτερεύσεων, δίνοντας επιπλέον προνόμιο 1 νύχτα ακόμη δωρεάν διανυκτέρευση. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να ισχύει μόνο κατά τη χειμερινή περίοδο και για ορισμένους αριθμούς δωματίων όταν η πληρότητα είναι πολύ χαμηλή.
- **Book now and get a 10% discount.** Το πρόγραμμα αυτό θα ενθαρρύνει τους επισκέπτες της ιστοσελίδας να κάνουν κράτηση στο ξενοδοχείο 2 μήνες νωρίτερα από την ημερομηνία της άφιξης τους, και ως ανταμοιβή θα τους προσφέρεται 10% έκπτωση.

Το παραπάνω πρόγραμμα εφαρμόζεται από την πλειοψηφία των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, σε διεθνές επίπεδο, με σκοπό την αύξηση των κρατήσεων κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου.

6.3.2 Ανάπτυξη δικτύου αντιπροσώπων

Ενίσχυση του δυναμικού πωλήσεων με την εκπροσώπηση του συγκροτήματος από εξειδικευμένους επαγγελματίες του κλάδου, που διαθέτουν γνώση, κύρος και ισχυρή εμπορική παρουσία στις διάφορες αγορές/χώρες.

Μια περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου αντιπροσώπων διεθνώς είναι απαραίτητη. Ήδη έχουν γίνει επαφές για αντιπροσωπεύσεις σε ΗΠΑ και ΡΩΣΙΑ.

6.3.3 Ενέργειες Πωλήσεων

1) Προώθηση Τουρισμού Αναψυχής

Στόχος της ομάδας πωλήσεων είναι η προσέγγιση και γνωστοποίηση του νέου profile στους πιο γνωστούς οργανωτές ταξιδιών και πράκτορες διεθνώς, όπως VIRTUOSO GROUP- ένας δυναμικός οργανισμός που αποτελείται από 5.000 πράκτορες με έδρα Η.Π.Α.

Για την ανάπτυξη τουρισμού αναψυχής πρέπει να ξεκινήσουν επαφές με εξειδικευμένους tour operators, που προωθούν αποκλειστικά τουρισμό upscale market, όπως Abecrombie & Kent, Elegant Resorts – Μεγ. Βρετανίας, Select travel – Σκανδιναβίας κα.

Ø Ειδικά πακέτα διαμονής (leisure programs) διάρκειας 3-5-7 ημερών θα δημιουργηθούν και θα προωθηθούν στην αγορά.

2) Προώθηση του Συνεδριακού Τουρισμού

Την περίοδο Οκτωβρίου-Απριλίου ο συνεδριακός τουρισμός είναι σχεδόν η μοναδική πηγή εσόδων. Οι προσπάθειες των τελευταίων ετών για την ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού έχουν φέρει αποτελέσματα και έχουν εδραιώσει κυρίως στην αγορά της Ευρώπης, το Sea&Sun ως ένα ξεχωριστό προορισμό.

Η ανακαίνιση των ξενοδοχείων, η αναβάθμιση της υποδομής συμπληρώνουν τις συντονισμένες μας ενέργειες και θα βοηθήσουν σημαντικά στην προώθηση του συνεδριακού τουρισμού.

Για την ανάπτυξη του τουρισμού αναψυχής καθώς και του συνεδριακού τουρισμού θα γίνουν οι εξής ενέργειες:

A. Συμμετοχή σε όλες τις βασικές εκθέσεις του κλάδου.

B. Door to Door sales calls τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.

Γ. Συμμετοχή σε forums και workshops, που οργανώνουν οργανισμοί με τους οποίους συνεργαζόμαστε, π.χ. Great Hotels of the World, Resorts and Great Hotels κτλ.

Δ. Οργάνωση fam trips με επαγγελματίες του κλάδου για γνωριμία με τα καινούργια προϊόντα.

E. Παρουσιάσεις, receptions σε επαγγελματίες του κλάδου στις βασικές αγορές.

ΑΓΟΡΕΣ – ΣΤΟΧΟΙ

Εκτός από την Ευρωπαϊκή τουριστική αγορά, η οποία εξακολουθεί να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς μας οι ενέργειες πωλήσεων έχουν ως στόχο τις εξής αγορές:

ΗΠΑ / ΚΑΝΑΔΑΣ

Με συμμετοχή στις εκθέσεις Luxury Travel στο Las Vegas που απευθύνεται κυρίως στο leisure market καθώς και IT&ME Chicago που απευθύνεται στον συνεδριακό τουρισμό.

Επίσης door to door επαφές (sales calls) για την προώθηση των ξενοδοχείων στις πόλεις New York, Los Angeles, San Francisco, Βοστώνη καθώς και στον Καναδά.

Επιπλέον ενέργειες όπως συμμετοχή σε forum και roadshows που οργανώνουν τα Great Hotels of the World και τα Lux Hotels.

ΚΙΝΑ

Η Κίνα είναι αυτή τη στιγμή Νο1 ανερχόμενη αγορά παγκοσμίως με τεράστιες προοπτικές αφού υπεγράφη η σύμβαση με την ΕΕ ώστε αυτή να θεωρηθεί Authorized Travel Destination.

ΡΩΣΙΑ

Η Ρωσία έχει πελατεία για τα VIP excelsior προϊόντα μας. Για την προώθηση στη Ρωσική αγορά προβλέπεται συμμετοχή στις εκθέσεις MITT/Μόσχα, CIS Αγία Πετρούπολη και Luxury Travel TTG.

Για τη συγκεκριμένη αγορά εκτός από μπροσούρα ευρείας κατανάλωσης στα ρώσικα θα γίνει ειδική μπροσούρα για τα VIP Excelsior προϊόντα καθ' όσον η ρώσικη αγορά είναι βασικός στόχος για προσέλκυση VIP πελατείας.

6.4 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Το Sea&Sun έχει πετύχει με τη σημαντική πορεία του έως σήμερα μια αξιόλογη και αξιοσημείωτη παρουσία στον ξενοδοχειακό τομέα και κατ' επέκταση στον Ελληνικό τουρισμό.

Για την ενίσχυση της πορείας αυτής του συγκροτήματος, οι διαφημιστικές ενέργειες θα πρέπει να εκφράζονται μέσα από μια εμπειριστατωμένη επικοινωνιακή πολιτική, που θα προάγει τόσο το κύρος της εταιρείας όσο και τα προϊόντα της (excelsior club, βίλλες εστιατόρια, συνεδριακές εγκαταστάσεις κα.)

6.4.1 Επικοινωνιακοί Στόχοι

Οι επικοινωνιακοί στόχοι του Sea&Sun εμπίπτουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- 1. Στη συνεχή πληροφόρηση / γνωστοποίηση** στους υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες σε ότι αφορά την εικόνα του συγκροτήματος μετά την ανακαίνιση, καθώς και τις αυξημένες και αναβαθμισμένες υπηρεσίες του.
- 2. Στη δημιουργία Brand Loyalty**
- 3. Στη δημιουργία θετικής εικόνας και εκτίμησης με σκοπό την επικοινωνία των υπηρεσιών μας στο κοινό.**

4. Στην ενημέρωση και παρουσίαση νέων υπηρεσιών και προϊόντων της εταιρίας, π.χ. SEA&SUN CLUB, CHILDREN CLUB, ΒΙΛΛΕΣ κα.
5. Ανάπτυξη του Guest Relations.

Η εφαρμογή της επικοινωνιακής και διαφημιστικής πολιτικής προτείνεται να γίνει με την συνδρομή διαφημιστικής εταιρίας.

6.4.2 Διαφημιστικές ενέργειες

Η Διαφημιστική καμπάνια θα περιλαμβάνει:

- Καταχωρήσεις στον ημερήσιο ελληνικό και ξένο περιοδικό τύπο
- Καταχωρήσεις σε περιοδικά lifestyle κυρίως εσωτερικού αλλά και εξωτερικού.
- Καταχωρήσεις σε εφημερίδες μεγάλης κυκλοφορίας
- Προβολή με οπτικό-ακουστικά μέσα (κυρίως ραδιόφωνο)

6.4.3 Ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων και έμμεσης επικοινωνίας

Οι ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων της εταιρίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες.

- 1) Εξασφάλιση άμεσης κάλυψης του συγκροτήματος από διεθνή τηλεοπτικά ΜΜΕ.

2) **Δημιουργία καλής σχέσης με τους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε.** Η στρατηγική μιας επιχείρησης σε ότι αφορά στις σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε, ίσως να αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό αυτού που ονομάζουμε Communications Mix. Τα ειδησεογραφικά μέσα ενημέρωσης συνιστούν τον αποτελεσματικότερο μέσο μεταβίβασης μηνυμάτων από κάθε άλλο επικοινωνιακό εργαλείο.

Δημοσιότητα και προβολή των δραστηριοτήτων, υπηρεσιών, καθώς και άλλων σημαντικών ενεργειών του Sea&Sun Hotels. Αυτό γίνεται μέσω:

- δελτίων τύπου
- δημοσιευμάτων
- και συνεντεύξεων στα Μ.Μ.Ε.

3) Προώθηση των ξενοδοχείων και υπηρεσιών στην επιθυμητή και υψηλού επιπέδου πελατεία, με εκδηλώσεις και παρουσιάσεις του ξενοδοχείου σε target groups στις αγορές-στόχους.

4) Έγκαιρη διάδοση ειδήσεων σχετικά με το ξενοδοχείο, σε εκδόσεις ταξιδιωτικού και τουριστικού περιεχομένου, με σκοπό να αποτυπωθεί το όνομα SEA&SUN σε συντάκτες και δημοσιογράφους ελληνικού και ξένου τύπου (δελτία τύπου με ειδήσεις από την δραστηριότητα και τις υπηρεσίες του Sea&Sun).

5) Οργάνωση ομαδικών και μεμονωμένων «Ταξιδίων Τύπου» - press trips με σκοπό να αποκτήσουν τα ΜΜΕ, μια ολοκληρωμένη άποψη για το ξενοδοχείο και στη συνέχεια να παράγουν θετικά σχόλια.

6) Εστίαση σε αγορές όπως honeymooners, παίκτες τένις και άλλων σπορ, θαυμαστές των σπορ θαλάσσης, οικογένειες, εκλεκτούς-παραθεριστές (με θεματικές εκδηλώσεις εντός του συγκροτήματος).

6.4.4 Παράλληλες ενέργειες

Οι παρακάτω ενέργειες οι οποίες θα συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της εικόνας του SEA&SUN είναι:

- § Οργάνωση, επιμέλεια και υλοποίηση όλων των εκδηλώσεων που πρόκειται να γίνουν. Ανάμεσα στις εκδηλώσεις συμπεριλαμβάνονται: παρουσίαση του συγκροτήματος σε δημοσιογράφους, travel agents Αττικής αλλά και επαρχίας, σε εταιρίες κτλ.
- § Δημιουργία καινούργιου εταιρικού περιοδικού που να ανταποκρίνεται στο prestige του Sea&Sun. Προτείνεται η προκήρυξη ενός κλειστού διαγωνισμού για την ανάθεση της έκδοσης του περιοδικού.
- § Barter agreements με τα Μ.Μ.Ε με σκοπό την εκμετάλλευση διαφημιστικού χώρου
- § Ενίσχυση της προβολής των εορταστικών και καλοκαιρινών πακέτων στα Μ.Μ.Ε με δελτία τύπου, και ειδικές, καινοτόμες προωθητικές ενέργειες σε επιλεγμένα έντυπα (banners, υποσέλιδα, wrappers κτλ.).
- § Οργάνωση και εμπορική αξιοποίηση του χώρου της πλαζ (π.χ. χορηγίες χώρων της πλαζ (π.χ. γήπεδο beach volley) – διαφημιστικές σημάνσεις – οθόνη με διαφημιστικά μηνύματα.
- § Εμπορική αξιοποίηση, με τη μορφή χορηγίας των γηπέδων tennis καθώς και οργάνωση τουρνουά από χορηγό.
- § Οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων σε συνεργασία με φιλανθρωπικά ιδρύματα.

§ Δημιουργία **SEA&SUN BOUTIQUE / LOGO SHOP** : θα πουλάει είδη με το λογότυπο της εταιρίας μας, π.χ. πετσέτες, μπουρνούζια κτλ.

6.4.5 SEA & SUN MAGAZINE

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, θα πρέπει να ξεκινήσει η υλοποίηση του εταιρικού περιοδικού.

Για την υλοποίηση της παραπάνω ενέργειας απαιτείται η συνεργασία με εκδοτικό οίκο που θα επιμεληθεί την έκδοση σύμφωνα με συγκεκριμένες προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Το περιοδικό θα εκδίδεται 2 φορές το χρόνο: θα πρέπει να είναι σε κυκλοφορία πριν από την έναρξη και μετά το τέλος της καλοκαιρινής σεζόν.

Ενδεικτικά θα περιλαμβάνει:

- Φωτογραφικό και ενημερωτικό υλικό για τις υπηρεσίες και εγκαταστάσεις του Sea&Sun.
- Εικαστικές και καλλιτεχνικές αναφορές κ' ειδησιογραφίες (πορträίτα και παρουσιάσεις Ελλήνων καλλιτεχνών από όλους τους χώρους)
- Ιστορικές και Πολιτιστικές αναφορές
- Φωτογραφικό υλικό από σημαντικές εκδηλώσεις που έγιναν στο συγκρότημα, καθώς και VIP πελατών που παραμένουν.

6.4.6 Διαφημιστικό υλικό

- **Προϊοντικές μπροσούρες:** για την καλύτερη παρουσίαση και προώθηση των προϊόντων, θα δημιουργηθούν θεματικές μπροσούρες ανά προϊόν.

Συγκεκριμένα:

- § SEA HOTEL & BUNGALOWS
- § SUN HOTEL – VILLAS&APARTMENTS
- § EXCELSIOR CLUB
- § RESTAURANT & BARS
- § CONFERENCE & MEETINGS
- § SEA&SUN CLUB
- § SEA&SUN CHILDREN CLUB
- § Special Packages (honeymoon, spa, golf κτλ.)

- CD & DVD με παρουσίαση του συγκροτήματος
- Δίπτυχα έντυπα ευρείας κατανάλωσης σε: Γαλλικά, Γερμανικά, Ιταλικά, Ισπανικά, Ρώσικα κ.α.

6.4.7 ΕΠΙΣΗΜΟ RE-OPENING

Για την ενίσχυση του κύρους και της εταιρικής εικόνας του συγκροτήματος, καθώς και για την παρουσίαση του νέου, ανανεωμένου ύφους του, προτείνουμε να πραγματοποιηθεί επίσημο OPENING, το οποίο θα αυξήσει τη δημοσιότητα και προβολή του ξενοδοχείου.

Στόχος είναι:

- § Παλαιοί πελάτες μεμονωμένοι, εταιρίες, φορείς κτλ.
- § Νέοι πελάτες μεμονωμένοι, εταιρίες, φορείς κτλ.

§ M.M.E.

§ Πολιτικός και πνευματικός χώρος

Λαμβάνοντας υπόψη το κύρος και τους στόχους επικοινωνίας της εταιρίας μας, προτείνεται:

§ **Οργάνωση GALA DINNER** για VIP ΠΕΛΑΤΕΣ και κύριους εκπροσώπους των ΜΜΕ και **Ξεχωριστή εκδήλωση Cocktail** για τις εταιρίες, πρακτορεία κτλ.

§ Οι εκδηλώσεις θα πρέπει να γίνουν κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, ώστε να αναδειχθεί πλήρως η φυσική ομορφιά του συγκροτήματος και να υπάρχει δυνατότητα εύκολης ξενάγησης σε όλους τους χώρους.

§ Το OPENING θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο concept που θα είναι αισθητό σε όλη την διάρκεια της εκδήλωσης.

§ Την παρουσίαση του συγκροτήματος θα συνοδεύει ποιοτικό μουσικό και πρωτότυπο θέαμα.

Για την εκδήλωση – opening των ξενοδοχείων, εισηγούμαστε τη συνεργασία με εταιρία δημοσίων σχέσεων, η οποία θα αναλάβει την προβολή του ξενοδοχείου καθώς και την οργάνωση εκδηλώσεων (events).

7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ – ΠΕΝΤΑΕΤΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με την ολοκλήρωση της ανακαίνισης του συγκροτήματος και με την προσθήκη-επέκταση σε νέους τύπους δωματίων και διαμερισμάτων θα ενισχυθεί το προφίλ της ξενοδοχειακής μονάδας που θα αποτελεί πραγματικά κύριο προορισμό 5 αστέρων με όλες τις σύγχρονες εγκαταστάσεις και υποδομές, τόσο για παραθεριστικές όσο και για επαγγελματικές απαιτήσεις. Επίσης, παράλληλα θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του συγκροτήματος με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια κατά την εφαρμογή της εμπορικής και τιμολογιακής πολιτικής, η οποία καθίσταται πλέον ευέλικτη σε σχέση με το παρελθόν.

Προβλέπεται σημαντική αύξηση όλων των **Βασικών Δεικτών Λειτουργίας (Key Performance Ratios)**, όπως η **Πληρότητα (occupancy)**, η **Μέση Τιμή Διάθεσης Δωματίου(ADR)**, **Μέσο Έσοδο ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο(RevPar)** συμπεριλαμβανομένων και των λοιπών εσόδων από την λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων και του Spa.

Παρακάτω, αναφέρεται ενδεικτική προσέγγιση οικονομικών προβλέψεων για την πενταετία 2011-2015 (ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1) καθώς και συγκριτικός πίνακας των διαφοροποιήσεων στα οικονομικά αποτελέσματα για την προ και μετά ανακαίνιση περίοδο της λειτουργίας (ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2).

Διαπιστώνουμε σημαντική βελτίωση στους δείκτες απόδοσης του συγκροτήματος και ειδικότερα

1. Σταδιακή αύξηση της **πληρότητας**
2. Αύξηση στη **μέση τιμή πώλησης δωματίων 5% - 8%** η οποία τιμή στο τέλος της 5ετίας μετά την ανακαίνιση διαμορφώνεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Στο αποτέλεσμα αυτό συντελεί η γενική ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του συγκροτήματος
3. Παρατηρούμε **μέση ετήσια αύξηση στο μέσο έσοδο-τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο**, όπως διαμορφώνεται ανάλογα με τα συνολικά έσοδα των δωματίων. **Ο δείκτης αυτός αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της κερδοφορίας της επιχείρησης.**
4. Η γενική κερδοφορία της επιχείρησης βελτιώνεται και από αρνητική περνάει σε κερδοφορία της τάξης 16,5 – 40.2% που είναι άλλωστε και η μέση κερδοφορία του κλάδου των ξενοδοχείων της περιοχής και αποτελεί το στόχο για την επιχείρησή μας για την επόμενη πενταετία.

Sea & Sun Resort					
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ					
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
SEA HOTEL	123	123	123	123	123
SUN HOTEL	162	162	162	162	162
SEA & SUN VILLAS	5	5	5	5	5
Διαμερίσματα (Apartments)	10	10	10	10	10
Bungalows	25	25	25	25	25
Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια:	325	325	325	325	325
Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια/έτος	118.625	118.625	118.625	118.625	118.625
Ημέρες Λειτουργίας	365	365	365	365	365
Πληρότητα (occupancy)	44,3%	52,3%	60,7%	62,4%	62,8%
Av Rooms ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΔΩΜΑΤΙΑ	118.625	118.625	118.625	118.625	118.625
Occ Rooms ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΑ	52.500	62.000	72.000	74.000	74.500
Μέση Τιμή Διάθεσης (ADR)	190,48	199,19	215,83	217,57	259,06
RevPar (έσοδο ανα διαθ. Δωμάτιο)	84,30	104,11	131,00	135,72	162,70
RevPar Growth μεταβολή εσοδου/διαθ.δωμ.	N/A	23,5%	25,8%	3,6%	19,9%
Κέρδη και Ζημίες					
Συνολικά Έσοδα	14.507,00	17.239,00	20.840,88	21.823,40	25.458,05
Έσοδα Δωματίων	10.000,00	12.350,00	15.540,00	16.100,00	19.300,00
Αμοιβές κ' έξοδα προσωπικού	2.954,32	3.028,18	3.103,88	3.181,48	3.261,02
Λοιπά έξοδα	800,00	988,00	1.243,20	1.288,00	1.544,00
Κέρδος Δωματίων	6.245,68	8.333,82	11.192,92	11.630,52	14.494,98
Κερδος Δωματίων %	62,5%	67,5%	72,0%	72,2%	75,1%

Έσοδα Επισιτιστικών(F&B Revenues)	4.200,00	4.536,00	4.898,88	5.290,79	5.714,05
Κόστος Τροφίμων κ' Ποτών	1.260,00	1.291,50	1.323,79	1.356,88	1.390,80
Αμοιβές κ' έξοδα προσωπικού	2.100,00	2.268,00	2.449,44	2.645,40	2.857,03
Λοιπά έξοδα	378,00	408,24	440,90	476,17	514,26
Κέρδος F&B	462,00	568,26	684,75	812,34	951,96
Κέρδος F&B %	11%	13%	14%	15%	17%
Έσοδα Δευτερογενών Τμημάτων(M.O.D)					
πλυντήριο	27,00	43,00	41,00	44,00	39,00
οπτικοακουστικά	25,00	53,00	53,00	51,00	52,00
ενοίκια αιθουσών	89,00	90,00	120,00	123,00	130,00
sra	46,00	52,00	61,00	70,00	83,00
λοιπα έσοδα	120,00	115,00	127,00	144,61	140,00
Συνολικά Έσοδα M.O.D	307,00	353,00	402,00	432,61	444,00
-MOD Έξοδα	188,00	208,00	205,00	290,00	270,00
Κέρδος MOD	119,00	145,00	197,00	142,61	174,00
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.826,68	9.047,08	12.074,67	12.585,47	15.620,94
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ					
Γενικά & Διοικητικά έξοδα	1.080,00	1.134,00	1.190,70	1.250,24	1.312,75
Δαπάνες Πωλήσεων & Μαρκετινγκ	1.450,00	1.522,50	1.598,63	1.678,56	1.762,48
Κοστος ενέργειας	1.350,00	1.417,50	1.488,38	1.562,79	1.640,93
Συντήρηση εγκαταστάσεων	550,00	577,50	606,38	636,69	668,53
Συνολικά Γενικά Έξοδα	4.430,00	4.651,50	4.884,08	5.128,28	5.384,69
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.396,68	4.395,58	7.190,60	7.457,19	10.236,25
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (PROFITABILITY)	16,5%	25,5%	34,5%	34,2%	40,2%

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2005 – 2015

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SEA HOTEL, δυναμικότητα σε δωματα	123	123	123	123	123	ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ	123	123	123	123	123
SUN HOTEL, δυναμικότητα σε δωματα	162	162	162	162	162		162	162	162	162	162
SEA & SUN VILLAS, δυναμικότητα σε δωματα							5	5	5	5	5
Διαμερίσματα ,δυναμικότητα σε δωματα							10	10	10	10	10
Bungalows, δυναμικότητα σε δωματα	25	25	25	25	25		25	25	25	25	25
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ	310	310	310	310	310		325	325	325	325	325
Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια/έτος	113.150	113.150	113.150	113.150	113.150		118.625	118.625	118.625	118.625	118.625
ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ % ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΔΩΜΑΤΙΑ	54,8%	53,0%	46,8%	35,4%	33,6%		44,3%	52,3%	60,7%	62,4%	62,8%
ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΑ ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ADR	190,32	185,00	169,81	175,00	171,09		190,48	199,19	215,83	217,57	259,06
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ADR	N/A	-2,80%	-8,21%	3,06%	-2,24%		11,33%	4,58%	8,35%	0,80%	19,07%

REVPAR (ΜΕΣΟ ΕΣΟΔΟ/ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΔΩΜΑΤΙΟ) ΜΕΤΑΒΟΛΗ RevPar GROWTH	104,29	98,10	79,54	61,86	57,45	84,30	104,11	131,00	135,72	162,70
	N/A	-5,9%	-18,9%	-22,2%	-7,1%	N/A	23,5%	25,8%	3,6%	19,9%
ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΖΗΜΙΕΣ										
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	16.510,21	15.101,00	13.009,05	10.486,61	10.012,12	14.507,00	17.239,00	20.840,88	21.823,40	25.458,05
ΕΣΟΔΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	11.800,00	11.100,00	9.000,00	7.000,00	6.500,00	10.000,00	12.350,00	15.540,00	16.100,00	19.300,00
ΚΕΡΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	7.513,11	7.248,93	5.260,40	3.454,19	2.444,59	6.245,68	8.333,82	11.192,92	11.630,52	14.494,98
ΚΕΡΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ %	63,7%	65,3%	58,4%	49,3%	37,6%	62,5%	67,5%	72,0%	72,2%	75,1%
ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ F&B	4.500,00	3.800,00	3.850,00	3.200,00	3.340,00	4.200,00	4.536,00	4.898,88	5.290,79	5.714,05
ΚΕΡΔΟΣ F&B	495,00	-32,00	-51,50	-484,00	-462,60	462,00	568,26	684,75	812,34	951,96
ΚΕΡΔΟΣ F&B %	11%	-1%	-1%	-15%	-14%	11%	13%	14%	15%	17%
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.013,32	7.209,93	5.189,95	2.966,80	1.978,11	6.826,68	9.047,08	12.074,67	12.585,47	15.620,94
ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.309,35	4.288,03	5.150,00	4.327,89	4.464,98	4.430,00	4.651,50	4.884,08	5.128,28	5.384,69
ΜΕΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.703,97	2.921,90	39,94	-1.361,08	-2.486,87	2.396,68	4.395,58	7.190,60	7.457,19	10.236,25
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (PROFITABILITY)	22,4%	19,3%	0,3%	-13,0%	-24,8%	16,5%	25,5%	34,5%	34,2%	40,2%

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΜΕΙΚΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	N/A	-21,11%	-98,63%	-3507,39%	-82,71%		196,37%	83,40%	63,59%	3,71%	37,27%
--	-----	---------	---------	-----------	---------	--	---------	--------	--------	-------	--------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση – Management Η Ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα

Marketing management by P. Kotler, *Strategic Market Management* by David A. Aaker

Wiley J. & Sons (2008), *Tourism Marketing*, Australia, Ltd

Βαρβαρέσος Σ. (2000), *Τουρισμός κ' Οικονομικές προσεγγίσεις*, εκδόσεις Προπομπός

Horner S. and Swarbrooke J. (1996), *Marketing Tourism and Leisure in Europe*, International Thomson Business Press

Μπενετάτος, Θ., Παπαγεωργίου, Γ. και Στεργίου, Δ. (2004), *Marketing Management για Υπηρεσίες και Τουρισμό*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

M. Go, F. and Pine, R. (1995), *Globalization Strategy In The Hotel Industry*, Routledge

Lundberg, D., (1989) *The Hotel and Restaurant Business*, Van Nostrand Reinhold

Ανδριώτης, Κ., (2007), *Μάρκετινγκ Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης Αθ.

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=185

