



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Ο ρόλος των προμηθειών
στη σωστή λειτουργία
των επισιτιστικών επιχειρήσεων**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΤΖΩΡΑΚΟΛΕΥΘΕΡΑΚΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΣ:
ΜΑΝΩΛΗΣ ΓΑΪΤΑΝΑΣ

Ο ρόλος των προμηθειών
στη σωστή λειτουργία
των επισιτιστικών επιχειρήσεων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος ορισμός προμηθειών

σελ. 3

Κεφ.1 Έρευνα αγοράς και προμήθειες

- 1.2 Έρευνα αγοράς και επισιτιστικός τομέας
- 1.3 Διαμόρφωση του προϊόντος του επισιτιστικού τομέα

σελ. 4

σελ. 4

σελ. 5

Κεφ.2 Οργάνωση τμήματος προμηθειών

- 2.1 Αρμοδιότητες διευθυντή προμηθειών
- 2.2 Καθήκοντα του υπεύθυνου παραλαβών

σελ. 5

σελ. 5

σελ. 5

Κεφ.3 Διαδικασίες προμηθειών

- 3.1 Οι αγορές στο ξενοδοχείο
- 3.2 Τα βασικά στάδια του κύκλου αγορών
- 3.3 STANDING ORDER

σελ. 6

σελ. 6

σελ. 6

σελ. 7

Κεφ.4 Τεχνικές αγορών που έχουν επίδραση στην αποθήκη

- 4.1 Η μέθοδος PAR STOCK
- 4.2 Σύμφωνα με το προσφερόμενο μενού
- 4.3 Αγορές αλλοιώσιμων προϊόντων
- 4.4 Αγορές μη αλλοιώσιμων προϊόντων

σελ. 8

σελ. 8

σελ. 8

σελ. 8

σελ. 8

Κεφ.5 Παραγγελία -Τεχνική παραγγελίας

- 5.1 Ο καθορισμός των ποσοτήτων στην παραγγελία

σελ. 9

σελ. 9

Κεφ.6 Παραλαβή

- 6.1 Βασικές αρχές στη διαδικασία παραλαβής
- 6.2 Ικανό προσωπικό
- 6.3 Προδιαγραφές
- 6.4 Ωράριο
- 6.5 Ευκολίες και μηχανήματα
- 6.6 Εγκαταστάσεις υγιεινής
- 6.7 Έντυπα παραλαβών
- 6.8 Σφράγιση των εμπορευμάτων
- 6.9 Τιμολόγηση των εμπορευμάτων
- 6.10 Τυφλή παραλαβή

σελ. 10

σελ. 10

σελ. 10

σελ. 10

σελ. 10

σελ. 10

σελ. 20

σελ. 20

σελ. 22

σελ. 25

σελ. 25

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- 6.11 Πιστωτικά σημειώματα
- 6.12 Σημεία που απαιτούν προσοχή κατά την παραλαβή
- 6.13 Διαδικασία παραλαβών

σελ. ~~12~~
σελ. ~~26~~
σελ. ~~27~~

Κεφ.7 Αποθήκευση

- 7.1 Αποφυγή αλλοιώσεων στα εμπορεύματα
- 7.2 Μερικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα
- 7.3 Περί ψυγείων και καταψύξεων

σελ. ~~28~~ 12
σελ. ~~13~~
σελ. ~~33~~
σελ. ~~34~~

Κεφ.8 Λειτουργία αποθήκης

- 8.1 Έντυπα - διαδικασίες
- 8.2 Αναλώσιμο υλικό
- 8.3 Μη αναλώσιμο υλικό
- 8.4 Καρτέλες αποθήκης αναλώσιμου υλικού
- 8.5 Καταστροφή εμπορευμάτων

σελ. ~~34~~
σελ. ~~34~~
σελ. ~~43~~
σελ. ~~43~~
σελ. ~~43~~
σελ. ~~43~~

Κεφ.9 Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής στις προμήθειες

- 9.1 Ο γραμμωτός κώδικας (BAR CODE)
- 9.2 Το BAR CODE στην Ελλάδα

σελ. ~~44~~
σελ. ~~45~~
σελ. ~~48~~

Κεφ. 10 Ο εξοπλισμός των επισιτιστικών τμημάτων

- 10.1 Εξοπλισμός εστιατορίου
- 10.2 Τα έπιπλα
- 10.3 Τα επιτραπέζια σκεύη
- 10.4 Ο ιματισμός
- 10.5 Ο φωτισμός

σελ. ~~48~~
σελ. ~~48~~
σελ. ~~48~~
σελ. ~~50~~
σελ. ~~51~~
σελ. ~~52~~

Κεφ.11 Εξοπλισμός μπαρ

σελ. ~~61~~

Κεφ.12 Η μηχανογράφηση των χώρων μαζικής εστίασης προϋποθέσεις για μια αποδοτική επένδυση

- 12.1 Η εφαρμογή της μηχανογράφησης
- 12.2 Πλεονεκτήματα της μηχανογράφησης

σελ. ~~64~~
σελ. ~~65~~ 24
σελ. ~~65~~

Βιβλιογραφία

σελ. 67

ΚΕΦ.1 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

1.1 Γενικά

Η σπουδαιότητα των προμηθειών σε μια επιχειρησιακή επιχείρηση καθιστά απαραίτητη την παρουσία υπευθύνου στον τομέα αυτό. Στην πράξη ελάχιστες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν στη σύνθεσή τους προσωπικό αυτής της ειδικότητας. Ιδιαίτερα μικρής και μεσαίας δυναμικότητας δεν αντέχουν το οικονομικό κόστος αυτού.

Οι επιχειρηματίες και διευθυντές των μονάδων θεωρούν την διαδικασία των προμηθειών εύκολη και μικρής σημασίας με αποτέλεσμα να την διεκπεραιώνουν οι ίδιοι. Μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Η αναγκαιότητα υπευθύνου προμηθειών σε μια τέτοια επιχείρηση και οι ορθολογικές του ενέργειες μπορούν να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στον επιχειρησιακό τομέα που είναι το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος.

Για τις σύγχρονες μονάδες ο κύριος ρόλος της έρευνας είναι η εξεύρεση μέσων και μέτρων προσανατολισμένων στις αγορές προμηθειών και ιδιαίτερα στις αγορές πωλήσεων (άρα της ζήτησης). Επιπλέον αυτά τα μέτρα και μέσα πρέπει να έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν τέτοια μορφή και δομή, ώστε να επηρεάζουν αποτελεσματικά τις αγορές.

Για να ανταποκριθεί όμως η επιχείρηση στις απαιτήσεις της αγοράς και για να λάβει αποφάσεις για την τουριστική προσφορά, τη ζήτηση, την εξυπηρέτηση πελατών, την ανταγωνιστικότητα της, τον εμπλουτισμό των προϊόντων της κ.α.π. χρειάζεται κατάλληλες πληροφορίες. Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που δημιουργούνται και λειτουργούν κάτω από τις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες της προσφοράς και ζήτησης, που επιπλέον οι αγορές τους επηρεάζονται ιδιαίτερα έντονα από φυσικά, οικολογικά, πολιτικά, τεχνολογικά και κοινωνικά φαινόμενα, οι πληροφορίες αποτελούν τη βάση αυτής της ίδιας της ύπαρξης τους. Χωρίς κατάλληλες πληροφορίες δεν μπορεί να καταστρωθεί κανένας επιχειρησιακός προγραμματισμός, δεν είναι δυνατή η λήψη ορθολογικών αποφάσεων και, κατά συνέπεια, είναι ανέφικτος ο καθορισμός επιχειρησιακών στόχων.

Η συμβολή της έρευνας συνίσταται στην ανακάλυψη και εξασφάλιση σημαντικών πληροφοριών οι οποίες παρέχουν στη διοίκηση ουσιαστική βοήθεια για μια καλύτερη αξιολόγηση των πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Άρα συμπεραίνουμε ότι ο υπεύθυνος προμηθειών κάθε επιχειρησιακής μονάδας θα πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις σε θέματα μάρκετινγκ ούτως ώστε να κρίνει για το καλό της επιχείρησης. Για τη λήψη τελικών αποφάσεων λόγου χάριν, στον επιχειρησιακό τομέα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράμετροι όπως το μέγεθος της μονάδας, η τοποθεσία του, η ποιότητα των πελατών στους οποίους απευθύνεται κάθε φορά και ούτω καθεξής.

Το ερώτημα που αφορά στις αγορές, όπου η επιχείρηση πρέπει και μπορεί να δράσει, είναι συνδεδεμένο με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει. Η επιχείρηση πετυχαί-

νει τον παραγωγικό της στόχο, όταν η προσφορά της σε είδος, ποιότητα, ποσότητα και τιμές ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς και συνεπώς απορροφάται. Διαφαίνεται έτσι το βασικό πρόβλημα για τον καθαρισμό της προσφοράς μιας επιχείρησης έγκειται στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που αφενός ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες και αφετέρου ανταποκρίνονται σε ορισμένες λειτουργίες, οικονομικές και αισθητικές απαιτήσεις των καταναλωτών.

1.2 Έρευνα αγοράς και επιχειρησιακός τομέας

Μετά τον τομέα διαμονής, το δεύτερο σημαντικό συνθετικό στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι ο τομέας επισιτισμού (Food and Beverage), δηλαδή τρόφιμα και ποτά. Πολλά ξενοδοχεία των τουριστικών τόπων, αλλά και των αστικών κέντρων της χώρας, δεν αξιοποιούν καθόλου ή δεν αξιοποιούν ορθολογικά τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι λειτουργίες αυτού το τομέα. Ορισμένες μάλιστα μονάδες προχωρούν ακόμα πιο πέρα κι όχι μόνο δε δίνουν καμία προσοχή στον επιχειρησιακό τομέα, αλλά τον θεωρούν ως αναπόφευκτο κακό.

Στις μικρομεσαίες μονάδες επικρατεί ακόμα η αντίληψη που, τη δεκαετία του '60, είχε υπαγορευτεί στους Έλληνες ξενοδόχους από τους ξένους τουρ οπερέιτορ. Πως τάχα ο λόγος ύπαρξης ενός ξενοδοχείου είναι η προσφορά καταλύματος και, κάτω από ορισμένες προϋπόθεσης, η προσφορά πρωινού γεύματος. Ακόμα και αν δεχτούμε ότι η αντίληψη αυτή διαμορφώθηκε με βάση τις ανάγκες της τότε ζήτησης, σήμερα δεν είναι δυνατόν να πιστεύουμε ότι υπάρχουν λόγοι οι οποίοι συνηγορούν στη διατήρησή τους. Αντίθετα η καθημερινή ξενοδοχειακή πρακτική και οι έρευνες τουριστικής ζήτησης οδηγούν στο συμπέρασμα πως η εποχή όπου ο πελάτης – τουρίστας ζητούσε μόνο κλίνη και πρωινό έχει περάσει.

Εξάλλου: η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όταν βλέπει να μειώνονται οι πληρότητές της, πρέπει να είναι ικανή να βρει νέους δρόμους, για να μπορέσει να επιβιώσει. Σε ότι αφορά στην επιχειρησιακή προσφορά, το μεγαλύτερο δυναμικό βρίσκεται στον τομέα της εστιατορικής, δηλ. στο εστιατόριο και στις ειδικές εκδηλώσεις (banquet), στην αστική και παραδοσιακή κουζίνα. Με άλλα λόγια, σ' αυτό που εν συντομία αποκαλούμε F and B (Food and Beverage). Στη διαπίστωση αυτή είναι εξαιρετικά υψηλή αποδοτικότητα, καθώς και η ντόπια και ξένη παραδοσιακή κουζίνα που βρίσκουν ιδιαίτερη απήχηση στις προτιμήσεις της ξενοδοχειακής πελατείας.

Η πιο σημαντική όμως διαπίστωση σχετικά με τον τομέα του επισιτισμού είναι αυτή που αφορά στο ξενοδοχειακό προϊόν και στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Έχει αποδεχτεί ότι οι πελάτες των ελληνικών ξενοδοχείων, ιδιαίτερα οι αλλοδαποί, αντιλαμβάνονται το ξενοδοχειακό προϊόν σαν μια ενιαία προσφορά. Άσχετα με το πόσα χρήματα δαπάνησαν για την «αγορά» του προϊόντος, θεωρούν αδιανόητο να υπάρχουν ποι-

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Αναφερόμενοι στις προμήθειες, προσπαθούμε να αναλύσουμε έναν όρο ο οποίος περιλαμβάνει διαφορετικές έννοιες για κάθε άτομο ξεχωριστά. Η εργασία που ακολουθεί θα προσπαθήσει να αναλύσει τον όρο «προμήθειες» και το ρόλο τους στη σωστή λειτουργία των επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα θα αναφερθεί στο ρόλο των προμηθειών σε μια οργανωμένη ξενοδοχειακή μονάδα όπου ένας βασικότατος κλάδος εκμετάλλευσής της αποτελεί το επισιτιστικό της τμήμα. Προμήθειες ορίζεται η λειτουργία που αφορά την έρευνα αγοράς, επιλογή, αγορά, παραλαβή, αποθήκευση και την τελική χρησιμοποίηση-διάθεση των προϊόντων, σύμφωνα με την πολιτική της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της επιχείρησης.

Με τον όρο προμήθειες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία αναφερόμαστε στην όλη διαδικασία η οποία καταλήγει στην αγορά κάποιου αγαθού. Η διαδικασία αναλύεται στην ανάγκη, την διαδικασία εντοπισμού, την επιλογή των προμηθευτών, την διαπραγμάτευση των τιμών και την εξασφάλιση μιας επαρκούς προμήθειας.

Ο όρος προμήθειες αποτελεί επίσης μια διαδικασία η οποία εκτυλίσσεται μετά την αγορά και περιλαμβάνει την παραλαβή του προϊόντος, την αποθήκευσή του και τη σωστή διατήρησή του έως ότου καταναλωθεί. Αναφερόμενοι λοιπόν σε προμήθειες επισιτιστικής επιχείρησης θα ασχοληθούμε με προμήθειες τροφίμων και ποτών.

Η διαδικασία – ανάγκη προμήθειας έως και διάθεση προς κατανάλωση – θα πρέπει να γίνει με σωστό τρόπο από την επιχείρηση για να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που είναι το όσο το δυνατό μεγαλύτερο κέρδος του συγκεκριμένου κλάδου εκμετάλλευσής. Δυστυχώς όμως, για πολλά διευθυντικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι προμήθειες αντιμετωπίζονται ως δραστηριότητα δευτερεύοντος σημασίας που απλά εξασφαλίζει μια επαρκή προμήθεια αγαθών.

Στην ουσία οι προμήθειες είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό. Είναι η δυνατότητα που παρουσιάζεται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της από τα τμήματα του μπαρ και πολύ περισσότερο του εστιατορίου της, αποφεύγοντας κάθε φύσεως σπατάλη που πιθανή αμέλεια θα επιφέρει. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη σωστή και οργανωμένη συνεργασία τόσο της διεύθυνσής όσο και των αρμοδίων υπευθύνων υπαλλήλων του συγκεκριμένου τμήματος.

Καθοριστικός παράγοντας στην επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είτε αυτή περιλαμβάνει και άλλους κλάδους εκμετάλλευσής εκτός των επισιτιστικών είτε όχι, είναι η ικανοποίηση των πελατών με όλα τα επακόλουθα που θα έχει αυτό όπως καλή φήμη και καθιέρωση στη συνείδηση των. Από αυτό και μόνο μπορούμε να καταλάβουμε την αναγκαιότητα ενός τμήματος προμηθειών – αποθήκης να λειτουργεί όσο το δυνατόν ορθολογικά με άξονα το συμφέρον της τουριστικής επιχείρησης.

ΚΕΦ.1 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

1.1 Γενικά

Η σπουδαιότητα των προμηθειών σε μια επιχειρησιακή επιχείρηση καθιστά απαραίτητη την παρουσία υπευθύνου στον τομέα αυτό. Στην πράξη ελάχιστες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν στη σύνθεσή τους προσωπικό αυτής της ειδικότητας. Ιδιαίτερα μικρής και μεσαίας δυναμικότητας δεν αντέχουν το οικονομικό κόστος αυτού.

Οι επιχειρηματίες και διευθυντές των μονάδων θεωρούν την διαδικασία των προμηθειών εύκολη και μικρής σημασίας με αποτέλεσμα να την διεκπεραιώνουν οι ίδιοι. Μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Η αναγκαιότητα υπευθύνου προμηθειών σε μια τέτοια επιχείρηση και οι ορθολογικές του ενέργειες μπορούν να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στον επιχειρησιακό τομέα που είναι το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος.

Για τις σύγχρονες μονάδες ο κύριος ρόλος της έρευνας είναι η εξεύρεση μέσων και μέτρων προσανατολισμένων στις αγορές προμηθειών και ιδιαίτερα στις αγορές πωλήσεων (άρα της ζήτησης). Επιπλέον αυτά τα μέτρα και μέσα πρέπει να έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν τέτοια μορφή και δομή, ώστε να επηρεάζουν αποτελεσματικά τις αγορές.

Για να ανταποκριθεί όμως η επιχείρηση στις απαιτήσεις της αγοράς και για να λάβει αποφάσεις για την τουριστική προσφορά, τη ζήτηση, την εξυπηρέτηση πελατών, την ανταγωνιστικότητα της, τον εμπλουτισμό των προϊόντων της κ.α.π. χρειάζεται κατάλληλες πληροφορίες. Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που δημιουργούνται και λειτουργούν κάτω από τις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες της προσφοράς και ζήτησης, που επιπλέον οι αγορές τους επηρεάζονται ιδιαίτερα έντονα από φυσικά, οικολογικά, πολιτικά, τεχνολογικά και κοινωνικά φαινόμενα, οι πληροφορίες αποτελούν τη βάση αυτής της ίδιας της ύπαρξης τους. Χωρίς κατάλληλες πληροφορίες δεν μπορεί να καταστρωθεί κανένας επιχειρησιακός προγραμματισμός, δεν είναι δυνατή η λήψη ορθολογικών αποφάσεων και, κατά συνέπεια, είναι ανέφικτος ο καθορισμός επιχειρησιακών στόχων.

Η συμβολή της έρευνας συνίσταται στην ανακάλυψη και εξασφάλιση σημαντικών πληροφοριών οι οποίες παρέχουν στη διοίκηση ουσιαστική βοήθεια για μια καλύτερη αξιολόγηση των πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Άρα συμπεραίνουμε ότι ο υπεύθυνος προμηθειών κάθε επιχειρησιακής μονάδας θα πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις σε θέματα μάρκετινγκ ούτως ώστε να κρίνει για το καλό της επιχείρησης. Για τη λήψη τελικών αποφάσεων λόγου χάρη, στον επιχειρησιακό τομέα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράμετροι όπως το μέγεθος της μονάδας, η τοποθεσία του, η ποιότητα των πελατών στους οποίους απευθύνεται κάθε φορά και ούτω καθεξής.

Το ερώτημα που αφορά στις αγορές, όπου η επιχείρηση πρέπει και μπορεί να δράσει, είναι συνδεδεμένο με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει. Η επιχείρηση πετυχαί-

νει τον παραγωγικό της στόχο, όταν η προσφορά της σε είδος, ποιότητα, ποσότητα και τιμές ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς και συνεπώς απορροφάται. Διαφαίνεται έτσι το βασικό πρόβλημα για τον καθαρισμό της προσφοράς μιας επιχείρησης έγκειται στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που αφενός ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες και αφετέρου ανταποκρίνονται σε ορισμένες λειτουργίες, οικονομικές και αισθητικές απαιτήσεις των καταναλωτών.

1.2 Έρευνα αγοράς και επιχειρησιακός τομέας

Μετά τον τομέα διαμονής, το δεύτερο σημαντικό συνθετικό στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι ο τομέας επισιτισμού (Food and Beverage), δηλαδή τρόφιμα και ποτά. Πολλά ξενοδοχεία των τουριστικών τόπων, αλλά και των αστικών κέντρων της χώρας, δεν αξιοποιούν καθόλου ή δεν αξιοποιούν ορθολογικά τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι λειτουργίες αυτού το τομέα. Ορισμένες μάλιστα μονάδες προχωρούν ακόμα πιο πέρα κι όχι μόνο δε δίνουν καμία προσοχή στον επιχειρησιακό τομέα, αλλά τον θεωρούν ως αναπόφευκτο κακό.

Στις μικρομεσαίες μονάδες επικρατεί ακόμα η αντίληψη που, τη δεκαετία του '60, είχε υπαγορευτεί στους Έλληνες ξενοδόχους από τους ξένους τουρ οπερέιτορ. Πως τάχα ο λόγος ύπαρξης ενός ξενοδοχείου είναι η προσφορά καταλύματος και, κάτω από ορισμένες προϋπόθεσης, η προσφορά πρωινού γεύματος. Ακόμα και αν δεχτούμε ότι η αντίληψη αυτή διαμορφώθηκε με βάση τις ανάγκες της τότε ζήτησης, σήμερα δεν είναι δυνατόν να πιστεύουμε ότι υπάρχουν λόγοι οι οποίοι συνηγορούν στη διατήρησή τους. Αντίθετα η καθημερινή ξενοδοχειακή πρακτική και οι έρευνες τουριστικής ζήτησης οδηγούν στο συμπέρασμα πως η εποχή όπου ο πελάτης – τουρίστας ζητούσε μόνο κλίνη και πρωινό έχει περάσει.

Εξάλλου: η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όταν βλέπει να μειώνονται οι πληρότητές της, πρέπει να είναι ικανή να βρει νέους δρόμους, για να μπορέσει να επιβιώσει. Σε ότι αφορά στην επιχειρησιακή προσφορά, το μεγαλύτερο δυναμικό βρίσκεται στον τομέα της εστιατορικής, δηλ. στο εστιατόριο και στις ειδικές εκδηλώσεις (banquet), στην αστική και παραδοσιακή κουζίνα. Με άλλα λόγια, σ' αυτό που εν συντομία αποκαλούμε F and B (Food and Beverage). Στη διαπίστωση αυτή είναι εξαιρετικά υψηλή αποδοτικότητα, καθώς και η ντόπια και ξένη παραδοσιακή κουζίνα που βρίσκουν ιδιαίτερη απήχηση στις προτιμήσεις της ξενοδοχειακής πελατείας.

Η πιο σημαντική όμως διαπίστωση σχετικά με τον τομέα του επισιτισμού είναι αυτή που αφορά στο ξενοδοχειακό προϊόν και στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Έχει αποδεχτεί ότι οι πελάτες των ελληνικών ξενοδοχείων, ιδιαίτερα οι αλλοδαποί, αντιλαμβάνονται το ξενοδοχειακό προϊόν σαν μια ενιαία προσφορά. Άσχετα με το πόσα χρήματα δαπάνησαν για την «αγορά» του προϊόντος, θεωρούν αδιανόητο να υπάρχουν ποι-

