

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Σχεδιασμός Εφοδιαστικής Αλυσίδας Μικρομεσαίας
Επιχείρησης :Η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου**

Διπλωματική εργασία της:
ΝΤΙΑΗ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέποντας διδάσκων:
ΤΣΙΡΩΝΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Λίστα εικόνων.....	3
Λίστα διαγραμμάτων	4
Εισαγωγή.....	1
1. Διαχείριση Εφοδιαστικής αλυσίδας	3
1.1. Προσδιορισμός εννοιών	3
1.2. Χαρακτηριστικά διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας	5
1.3. Αποτελεσματικότητα διαχείρισης	6
1.4. Θεωρητικό Πλαίσιο	9
1.5. Λειτουργίες εφοδιαστικής αλυσίδας.....	9
1.5.1. Προμήθειες.....	10
1.5.2 Αποθέματα	11
1.5.3 Αποθήκευση	14
1.5.4. Μεταφορά	17
1.5.5. Διανομή	18
1.5.6 Διαχείριση παραγγελιών	22
1.5.7. Μείωση των απορριμμάτων.....	24
2. Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) – Ο κλάδος της εστίασης	25
2.1. Ορισμός ΜΜΕ.....	25
2.2. Κλάδος εστίασης.....	27
3. Εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων και εστίασης	30
3.1. Εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων	30
3.2. Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίου.....	31
4. Μεθοδολογία έρευνας.....	34
4.1. Μελέτη περίπτωσης.....	34
4.2. Συλλογή δεδομένων.....	35
4.3. Ανάλυση δεδομένων.....	36
4.4. Σκοπός και στόχοι	37
4.5. Μεθοδολογία σχεδιασμού δικτύου διανομής	38
5. Αποτελέσματα	39
5.1. Περιγραφή και ιστορικό της Asian House	39

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

5.2. Υφιστάμενη κατάσταση.....	43
5.2.1. Προμηθευτές-πελάτες.....	43
5.2.2. Αποθήκευση	45
5.2.3. Διανομή	53
5.3. Παρουσίαση προβλήματος	55
5.4. Στρατηγικός σχεδιασμός και ανασχεδιασμός λειτουργιών	56
6. Συμπεράσματα-Προτάσεις	62
Βιβλιογραφία.....	68
Παραρτήματα	75
A. Παραγγελίες.....	75
B. Παραγγελιόχαρτα	93
Γ. Καταναλώσεις.....	102
Λίστα εικόνων	
Εικόνα 1. Εφοδιαστική αλυσίδα.....	4
Εικόνα 2. Σύστημα FI-FO	16
Εικόνα 3. Σύστημα LI-FO	17
Εικόνα 4. Ράφια αποθήκευσης κουτιών	46
Εικόνα 5. Ράφια αποθήκευσης κάβας	47
Εικόνα 6. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων	48
Εικόνα 7. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων	49
Εικόνα 8. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων	49
Εικόνα 9. Ράφια αποθήκευσης κατεψυγμένων προϊόντων.....	49
Εικόνα 10. Ράφια αποθήκευσης σάλτσας.....	50
Εικόνα 11. Ράφια αποθήκευσης φρούτων και λαχανικών	50
Εικόνα 12. Ράφια αποθήκευσης σάλτσας και κομμένης σαλάτας.....	51
Εικόνα 13. Ράφια αποθήκευσης συσκευασμένων προϊόντων μακράς διάρκειας.....	51
Εικόνα 14. Ράφια αποθήκευσης χυμών.....	52
Εικόνα 15. Ράφια αποθήκευσης ρυζιού	52

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Τυπική φυσική ροή προϊόντων (Rushton et al., 2010)	5
Διάγραμμα 2. Σχεδιασμός δικτύου διανομής	21
Διάγραμμα 3. Κύκλος της παραγγελίας.....	24
Διάγραμμα 4. Προσδιορισμός ΜΜΕ (Οδηγός χρήσης ΜΜΕ, 2015).....	26
Διάγραμμα 5. Κατάστημα 1 - Καποδιστρίου 7 & Πάικου, Κέντρο	40
Διάγραμμα 6. Κατάστημα 2 – Κλεάνθους 49, Τούμπα	41
Διάγραμμα 7. Κατάστημα 3 – Κορομηλά 3, Θεσσαλονίκη	41
Διάγραμμα 8. Ταβάκη 27 & Π. Τσαλδάρη.....	42
Διάγραμμα 9. Διαδρομή διανομής.....	54
Διάγραμμα 10. Διαδικασία παραγωγής	56
Διάγραμμα 11. Προτεινόμενο σημείο	60

Εισαγωγή

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας διασφαλίζει την οργανωτική αξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως δυναμικό μέσο λειτουργικής απόδοσης. Σήμερα, δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών αλλά μεταξύ των αλυσίδων εφοδιασμού. Το ίδιο ισχύει και για τα εστιατόρια. Η διοίκηση των logistic εφαρμόζεται μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης όπως για παράδειγμα σε ένα εστιατόριο για την μεταφορά αγαθών από το ένα τμήμα (π.χ. παρασκευαστήριο) στα καταστήματα ή μεταξύ επιχειρήσεων σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αλυσίδα εφοδιασμού εστιατορίων είναι ένα σύνθετο δίκτυο εγκαταστάσεων διασκορπισμένων σε μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή που ασχολείται με μια μοναδική ποικιλία προϊόντων. Είναι δύσκολο να σχεδιαστεί και να λειτουργήσει μια τέτοια αλυσίδα εφοδιασμού, έτσι ώστε το κόστος σε όλο το σύστημα να ελαχιστοποιείται και τα επίπεδα εξυπηρέτησης να διατηρούνται, λαμβάνοντας υπόψη τις ακραίες διακυμάνσεις στη ζήτηση και τους περιορισμούς διάρκειας ζωής των ειδών διατροφής. Διαφορετικά μέλη στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν συχνά διαφορετικούς, αντικρουόμενους στόχους.

Το εστιατόριο Asian House προσφέρει ευέλικτη λειτουργία και ικανοποιεί συνεργατικές ανάγκες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως εστιατόριο ασιατικού φαγητού, παραμένει πολύ σημαντικό το ποσοστό της αγοράς των απαιτήσεων του πελάτη. Το φαγητό προσανατολίζεται αποτελεσματικά στις πρακτικές λειτουργίας διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, για να διασφαλιστεί η οργάνωση βρίσκοντας έναν τρόπο να παραμείνει ανταγωνιστικό. Για την Asian House η εξυπηρέτηση πελατών παραμένει κορυφαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της φιλοξενίας, της εκπαίδευσης και της πρόβλεψης και εκπλήρωσης των αναγκών των πελατών.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και συγκεκριμένα της Asian House. Για την υλοποίηση του σκοπού της μελέτης αποτυπώθηκε, αναλύθηκε και αξιολογήθηκε η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και ακολούθως αξιολογήθηκε η διατήρηση ή η βελτίωση των μεταβλητών για τη δημιουργία εφοδιαστικής αλυσίδας δικτύου διανομής μεταξύ των καταστημάτων της αλυσίδας εστιατορίων Asian House (location, προμηθευτές) και του τρόπου λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας (αποθήκευση πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών).

Η εργασία αποτελείται από την εισαγωγή και 6 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει 5 υποκεφάλαια και αναλύεται το θέμα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος της εστίασης και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η εφοδιαστική αλυσίδα των τροφίμων και της εστίασης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα και στο έκτο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις. Ακολουθεί η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

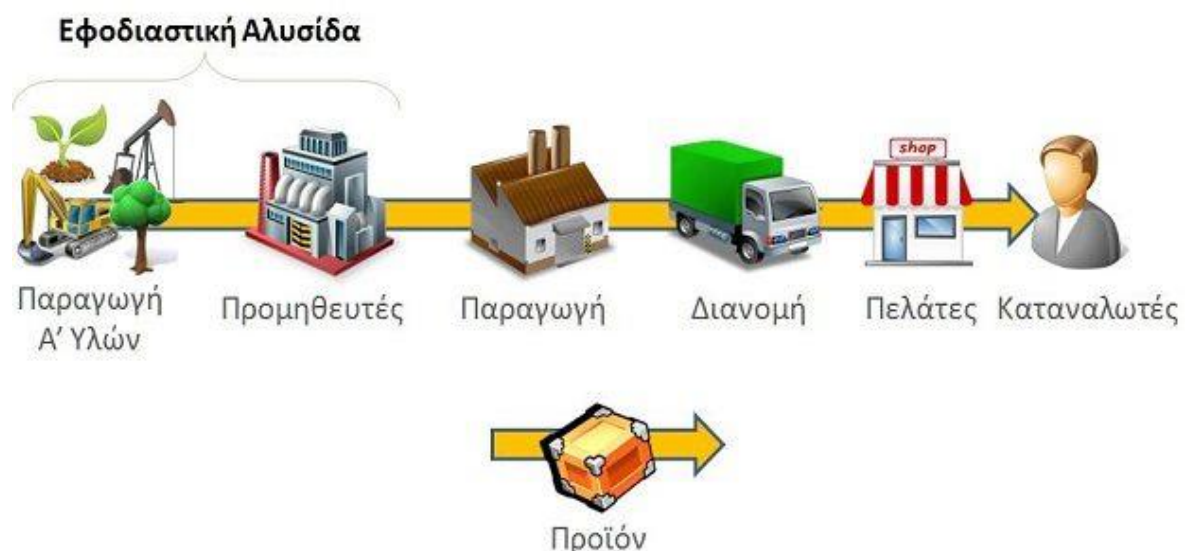
1. Διαχείριση Εφοδιαστικής αλυσίδας

1.1. Προσδιορισμός εννοιών

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να παράγει το προϊόν της, χρειάζεται κάποιες πρώτες ύλες που μεταφέρονται μέσω των προμηθευτών ή μέσω της ίδιας στις εγκαταστάσεις της. Στην συνέχεια τα τελικά προϊόντα πρέπει να διανεμηθούν στα σημεία πώλησης. Προκειμένου να το καταφέρει αυτό, αυτή χρησιμοποιεί ένα σύστημα διανομής (logistic). Τα logistics αφορούν στην διανομή του σωστού προϊόντος, στον σωστό πελάτη, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή κατάσταση, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή και στο σωστό κόστος (The seven Rs of Logistics) (Coyle et al., 2017; The Chartered Institute of Logistics & Transport UK, 2019). Αποτελεί τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας που ασχολείται με την ροή των προϊόντων κατά μήκος αυτής και αφορά την μεταφορά των προϊόντων, την αποθήκευση και την διακίνηση των κατάλληλων πληροφοριών (Γιαννάκαινας, 2004).

Ο όρος διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εμπεριέχει πολλές έννοιες και παραμέτρους. Διαφορετικές ερμηνείες είναι υπεύθυνες για την πλούσια βιβλιογραφία. Έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις δραστηριότητες εφοδιαστικής και τη διαχείριση υλικών και ροής πληροφοριών ενδοεταιρικά ή μεταξύ διαφορετικών εταιρειών (Coracino, 2019). Μερικοί χρησιμοποιούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για να εξηγήσουν στρατηγικές ανησυχίες στο δια-οργανωτικό πλαίσιο μιας επιχείρησης (Umar et al., 2021; Min, 2021) και μια εναλλακτική δομική οργάνωση επιχειρήσεων (Wieland, 2021; Panigrahi et al., 2019, Mardani et al., 2020). Οι Cole & Aitken (2019) και οι Makarius & Srinivasan (2017) περιέγραψαν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ μιας επιχειρηματικής μονάδας και των προμηθευτών της. Εν τέλει, βιβλιογραφικά δεν υπάρχει σαφής ορισμός (Kumar et al., 2018). Κάποιοι όρισαν την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε επιλέγοντας έναν βιβλιογραφικό ορισμό είτε κατανοώντας την έννοια πρακτικά (Izquierdo-Yusta et al., 2019; Durach et al., 2017). Άλλοι αναφέρθηκαν στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως συγχρονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας (Prokle, 2017; Mondal, 2019), διαχείριση βάσης εφοδιασμού (Behzadi et al., 2017), διαχείριση αγωγών (Yuan et al., 2019), στρατηγικές συμμαχίες προμηθευτών (Canzaniello et al., 2017) κ.λπ. Έτσι, καταδεικνύεται κάποια ασυνέπεια σχετικά με έναν συγκεκριμένο ορισμό για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Γενικότερα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εξετάζει τη μετακίνηση αγαθών ή υπηρεσιών από έναν προμηθευτή σε έναν τελικό χρήστη μέσω μιας απρόσκοπτης διαδικασίας. Είναι το δίκτυο των επιχειρήσεων που εμπλέκονται, μέσω συνδέσεων ανάντη και κατόντη, στις διάφορες διαδικασίες και δραστηριότητες που παράγουν αξία με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών και καταλήγουν στον τελικό καταναλωτή (εικόνα 1). Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων με επίδραση στην βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας (Croom et al., 2000; Giannakis & Croom, 2004; Gunasekaran, 2004; Cousin et al., 2006). Περιλαμβάνει ένα σύνολο διασυνδεδεμένων λειτουργιών και επιχειρηματικών μονάδων που εμπλέκονται στην παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στους τελικούς πελάτες (Ansari & Kant, 2017). Στην πραγματικότητα, θεωρείται ως μια θετική επιχειρηματική λειτουργία με πολλές διαδικασίες όπως η παραγωγή ή η αγορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που συνδέει όλους τους επιχειρηματικούς εταίρους. Εγγυάται δε, την έγκαιρη, έγκυρη και οικονομικά αποδοτικότερη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών από την παραγωγή έως την τελική του κατανάλωση (LeMay et al., 2017). Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις μιας επιχείρησης με προϊόντα καλύτερης ποιότητας και αποδοτικότερες υπηρεσίες προς τους πελάτες (Tortorella et al., 2017; Durach et al., 2017).

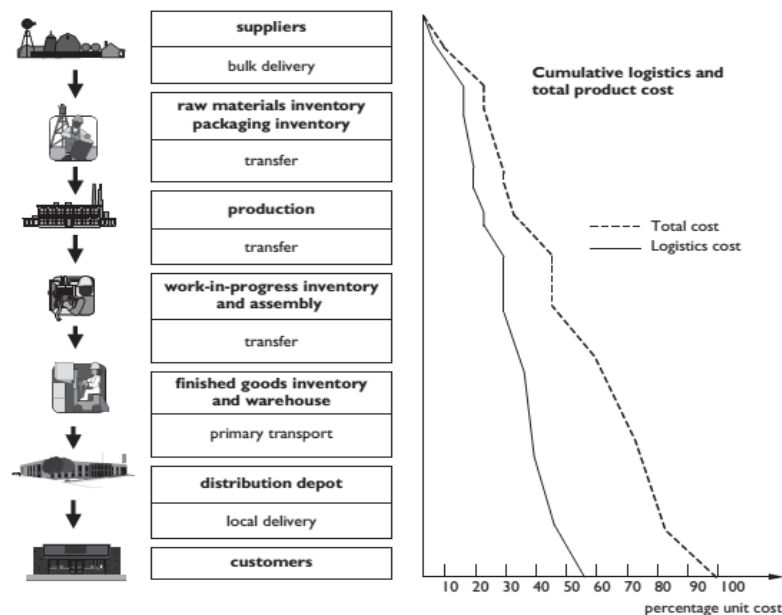


Εικόνα 1. Εφοδιαστική αλυσίδα

1.2. Χαρακτηριστικά διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Μία έννοια που συνάδει με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά την ολοκλήρωση και ευθυγράμμιση του σχεδιασμού και του ελέγχου υλικών, υπηρεσιών και ροής πληροφοριών που προσθέτει αξία στον πελάτη μέσω συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας (Chhetri et al., 2021; Li et al., 2020). Αν και ορισμένοι υποστηρίζουν την ενσωμάτωση επιχειρηματικών διαδικασιών εκτός της εφοδιαστικής και των αγορών, στην πράξη και στη βιβλιογραφία, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αντικατοπτρίζει συνήθως τη διαχείριση των logistics ή/και της βάσης εφοδιασμού (Li et al., 2020; Chhetri et al., 2021). Ως αποτέλεσμα, τα χαρακτηριστικά της έννοιας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που απεικονίζονται στη βιβλιογραφία σχετίζονται στενά με αυτούς τους δύο τομείς και είναι:

1. Εφοδιαστική αλυσίδα με δυνατότητα τεχνολογίας πληροφοριών
2. Μακροχρόνια συνεργασία
3. Pull (κατευθυνόμενη από τη ζήτηση) αλυσίδα εφοδιασμού (παράγεται μόνο ό,τι ζητάται)
4. Ομαλή ροή από την αρχική πηγή στον τελικό πελάτη
5. Κοινή χρήση πληροφοριών σε όλη την αλυσίδα
6. Ανάπτυξη προμηθευτών
7. Μείωση βάσης ανεφοδιασμού



Διάγραμμα 1. Τυπική φυσική ροή προϊόντων (Rushton et al., 2010)

Μια τυπική φυσική ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές στους πελάτες, παρουσιάζει σταθερές λειτουργίες και λειτουργίες διανομής και συνδέεται με ένα διάγραμμα που αντικατοπτρίζει τη φύση της «προστιθέμενης αξίας» (διάγραμμα 1).

1.3. Αποτελεσματικότητα διαχείρισης

Ως προς τη μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Liao et al., 2017) ειδικά στις περιπτώσεις που αναζητείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετά τη χρήση πρακτικών όπως η μείωση των αποθεμάτων, η μείωση του κόστους και η αμοιβαία επωφελής συνεργασία προμηθευτών (Vargas et al., 2018). Επιπλέον, τα οφέλη δεν αφορούν μόνο τους εμπορικούς εταίρους της επιχείρησης αλλά αναγκάζουν ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού να είναι πιο ανταγωνιστική (Laari et al., 2017; Wu et al., 2017). Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει προσελκύσει την προσοχή και το ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες (Vijayvargy et al., 2017; Khan & Qianli, 2017).

Οι Vijayvargy, et al. (2017) εντόπισαν ορισμένους τομείς που συνδέονται σημαντικά με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μερικοί από αυτούς περιλαμβάνουν τον εφοδιασμό, την αγορά, το μάρκετινγκ και την οργανωτική συμπεριφορά. Οι Croom et al. (2000) εντόπισαν τη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο κάθε τμήμα συμβάλλει στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Schönsleben, 2018; Coracino, 2019). Έτσι, έχει εξεταστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες, υποδηλώνοντας την ποικιλομορφία στον τρόπο ανάπτυξής της.

Πολλοί ερευνητές αναφέρονται στη «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας» αναλύοντας τον όρο «αλυσίδα εφοδιασμού», ωστόσο θεωρείται πιο κατάλληλο να υιοθετηθεί η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρόλο που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αναδυόμενη και αποτελούμενη από ένα αμοιβαίο σύνολο ιδεών πρώτα, πριν αναλυθεί στα συστατικά του. Ο όρος «αλυσίδα εφοδιασμού» μπορεί γενικά να αναφέρεται σε ένα σύνολο προμηθευτών μιας επιχείρησης (Mukhamedjanova, 2020). Όταν η εφοδιαστική αλυσίδα νοείται ως μια σειρά από αλυσίδες προμηθευτών τότε η διαχείρισή της σε σύγκριση με την κλασική διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί ως σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος των προμηθευτών της επιχείρησης. Υπό αυτή την έννοια, η διαχείριση της εφοδιαστικής

αλυσίδας μπορεί να ταξινομηθεί σε ένα μόνο χαρακτηριστικό, δηλαδή στη διαχείριση προμηθευτών. Παρόλο που η διαχείριση προμηθευτών είναι μια πτυχή που εξετάζεται από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν είναι η μόνη. Άρα, πρώτα δίνεται προσοχή στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας πριν αξιολογηθεί ο όρος «αλυσίδα εφοδιασμού» (Ellram & Murfield, 2019).

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επηρεάσει όλες τις πτυχές της απόδοσης της επιχείρησης. Οι στρατηγικοί προμηθευτές, η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορούν να συνδράμουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης με συγκεκριμένο τρόπο (Min & Mentzer, 2004). Ο κύριος σκοπός της αποτελεσματικότητας διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως η κύρια πηγή της επιχείρησης, και ουσιαστικά η δημιουργία μιας ανταγωνιστικής διαφοροποίησης προς τους πελάτες. Το λειτουργικό κέρδος και το αυξημένο κόστος, μπορεί να βοηθήσουν στην κατανόηση των αποτελεσμάτων των λειτουργιών της επιχείρησης, ως κορυφαία διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Koh et al., 2007). Οι Gunasekaran et al. (2004) περιγράφουν ότι για να βελτιωθεί η επιχειρησιακή απόδοση, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να σχεδιάζεται, να προέρχεται, να λειτουργεί και να εφαρμόζεται. Η επίδραση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στη διαδικασία παραγωγής, η πρόβλεψη, η ευελιξία και ο σχεδιασμός μείωσης των αποθεμάτων, μπορούν να παρατηρηθούν στη λειτουργία, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης των πόρων για τη μείωση του χρόνου παράδοσης και τη μείωση τους κόστους (Adnan et al., 2016).

Ο Hervani (2005) υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα και οι περιβαλλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης ευθύνονται για τους δείκτες προτύπων ενεργειακής απόδοσης. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται παράγοντες όπως ο κύκλος ζωής του προϊόντος, η σπατάλη, η μείωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Υπάρχουν πολλές πτυχές της επιχειρηματικής απόδοσης, όπως η κερδοφορία, η εξυπηρέτηση, η ποιότητα, η ευελιξία και η ανταπόκριση, η επεκτασιμότητα και η αξιοπιστία. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι η βελτιωμένη οργανωτική κουλτούρα, με ενιαία εργαλεία και τεχνικές. Οι σχετικές λειτουργικές επιδόσεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να περιλαμβάνουν τη βελτίωση και διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών, τις λειτουργίες και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και το σχεδιασμό προμηθειών (Kleindorfer, 2005; Adnan et al., 2016).

Οι εταιρείες βρίσκουν τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ευελιξία, της ανταπόκρισης και των σχέσεων με τους εμπορικούς εταίρους και με τη σειρά τους αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους αλλάζοντας τη στρατηγική, τις μεθόδους και την τεχνολογία λειτουργίας τους που περιλαμβάνουν την εφαρμογή προσεγγίσεων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι υπηρεσίες είναι σημαντικές αλλά μπορεί να παρουσιάσουν προβλήματα (Raut et al., 2020). Μία από τις κύριες δυσκολίες στην κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι στις δραστηριότητες δύσκολα μπορεί να διαχωριστεί η παραγωγή και η κατανάλωση από τη διαχείριση λειτουργίας του τελικού προϊόντος (Khorasani et al., 2020). Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες ταξινομούνται συχνά με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ενώ ορισμένοι θεωρούν τις υπηρεσίες ως προσφορά όταν είναι συμπληρωματικές σε αγαθά ή εμπορεύματα, άλλοι τις θεωρούν ως μια μορφή δραστηριότητας από μόνη της. Οι Taboada & Shee (2020) επεσήμαναν ότι ο τομέας παραγωγής υπηρεσιών ορίζεται ουσιαστικά ως τα πάντα εκτός από τη μεταποίηση και καλλιέργεια. Αυτό περιλαμβάνει τις μεταφορές, τις επικοινωνίες, τα οικονομικά, τις ασφάλειες, τη δημόσια διοίκηση ακινήτων, τα ταξίδια και τη φιλοξενία, καθώς και το εμπόριο χονδρικής και λιανικής. Λόγω της ποικιλομορφίας αυτών των τμημάτων του τομέα των υπηρεσιών, είναι δύσκολο να βρεθεί το κοινό σημείο μεταξύ τους (Khorasani et al., 2020). Οι οικονομικές δραστηριότητες στον τομέα των υπηρεσιών κυμαίνονται από καθαρές υπηρεσίες έως υβριδικές (Taboada & Shee, 2020). Η σημασία εδώ δεν είναι να ταξινομηθεί ο τομέας των υπηρεσιών, αλλά να τονιστεί το γεγονός ότι οι αλυσίδες εφοδιασμού μεταποίησης και γεωργίας έχουν ένα κοινό σημείο διαχείρισης της φυσικής ροής αγαθών που εκτείνεται σε ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Anokye-Wusu, 2021).

Επιπλέον, υπάρχουν και άυλα στοιχεία στις προσφορές προϊόντων. Αυτός ο ιδίotypος συνδυασμός απτών και άυλων στοιχείων διακρίνει τα προϊόντα από εκείνα της μεταποιητικής και αγροτικής βιομηχανίας. Η εφαρμογή των εννοιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει επίσης αποδειχθεί από οργανισμούς στον τομέα λιανικής πώλησης τροφίμων (Chkanikova & Sroufe, 2021; Foster, 2021).

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι επιτακτική προκειμένου τα προϊόντα να διανέμονται αποτελεσματικά, ειδικά για ευπαθή τρόφιμα που πρέπει να αποθηκευτούν υπό ορισμένες συνθήκες, διαφορετικά θα χαθεί η αξία του προϊόντος. Η διαφάνεια εντός της αλυσίδας εφοδιασμού όσον αφορά την τοποθεσία του προϊόντος και τις δραστηριότητες, επομένως, είναι πιθανό

να αυξήσει την αποτελεσματικότητα διασφαλίζοντας την καταλληλότητα της διαθεσιμότητας του προϊόντος και μειώνοντας τα σφάλματα στις αλυσίδες εφοδιασμού (Paciarotti & Torregiani, 2020).

1.4. Θεωρητικό Πλαίσιο

Το συχνά αναφερόμενο θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η «Θεωρία Δικτύων». Η θεωρία δικτύων επικεντρώνεται στην αναγνώριση της σχέσης μεταξύ των στοιχείων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Crawford, 2020). Σύμφωνα με τους Stolze et al. (2018), το δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα σύνθετο μοντέλο με συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλογα με τη σχέση μεταξύ των στοιχείων του. Οι Yang et al. (2019) όρισαν ένα δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας ως περισσότερες από δύο εταιρείες που εμπλέκονται σε μακροπρόθεσμες σχέσεις, επωφελείς για την κάθε επιχείρηση. Η ικανότητα του δικτύου για αποτελεσματική ολοκλήρωση βασίζεται σε επενδύσεις και ενέργειες των άλλων εταίρων που εμπλέκονται στη διαδικασία. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη σχέση με τους εταίρους της κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Η σχέση δείχνει μια συμβιωτική σχέση σχετικά με το πόσο καλά συνεργάζονται τα μέλη της. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει τη θεωρητική διερεύνηση της αμοιβαιότητας στην προσαρμογή της σχέσης μεταξύ των εταίρων (Watiri & Kihara, 2017) και θέτει τη βάση στην οποία αναπτύσσονται και λειτουργούν τα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας από οργανισμούς. Η σωστή κατανόηση του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης βοηθά στον εντοπισμό της σωστής πρακτικής διαχείρισης που πρέπει να υιοθετηθεί (Anokye-Wusu, 2021).

1.5. Λειτουργίες εφοδιαστικής αλυσίδας

Σύμφωνα με τους Hsiao et.al. (2010) οι διαδικασίες της εφοδιαστικής χωρίζονται σε τέσσερα στάδια.

1. Εκτέλεση βασικών δραστηριοτήτων (μεταφορά, αποθήκευση)
2. Ανάπτυξη δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία στο προϊόν όπως η συσκευασία και η διαφοροποίηση προϊόντων.

3. Σχεδιασμός και έλεγχος των λειτουργιών όπως των αποθεμάτων, προβλέψεις ζήτησης κ.α.
4. Λήψη στρατηγικών αποφάσεων όπως ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής.

Αναλυτικότερα, οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν τις προμήθειες, τα αποθέματα, τη μεταφορά, την αποθήκευση, την ασφάλεια και την επικοινωνία (Rushton et al., 2010; Szymonik, 2012; Suvittawatt, 2017).

1. Μεταφορά: Αφορά την επιλογή μεταφοράς των πρώτων υλών ή των τελικών προϊόντων με βάση μεταβλητές όπως το κόστος, η ταχύτητα, η αξιοπιστία κ.λπ. Στόχος είναι η εξισορρόπηση του κόστους και του επιπέδου υπηρεσιών παράδοσης.
2. Αποθήκευση: Αφορά στις εγκαταστάσεις (π.χ. κέντρα διανομής) όπου στεγάζονται τα αποθέματα. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την τοποθεσία εγκατάστασης της αποθήκης, το μέγεθος και τον τρόπο λειτουργίας της. Κάθε αποθήκη πρέπει να είναι πλήρως λειτουργική, χωρίς περιττές διαδρομές μεταφοράς προϊόντων ή υλοποίησης παραγγελιών. Επιπλέον, πρέπει να είναι ασφαλή μέρη, τόσο από άποψη καιρικών συνθηκών, κλοπές όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται εκεί. Ο τρόπος αποθήκευσης των προϊόντων σχετίζεται με τη συχνότητα χρήσης τους π.χ. προϊόντα που χρησιμοποιούνται συχνότερα πρέπει να τοποθετούνται σε εμφανέστερα σημεία.
3. Ασφάλεια: Αφορά την συσκευασία των προϊόντων, προκειμένου να μην αλλοιωθεί ή κλαπεί κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον αφορά την ασφάλεια που πρέπει να υπάρχει στις αποθήκες και στην διαδικασία μεταφοράς.
4. Επικοινωνία: Αφορά στην στενή επικοινωνία με τα κέντρα διανομής, τον έλεγχο των αποθεμάτων και την θέση του προϊόντος κατά τη διανομή.

1.5.1. Προμήθειες

Οι προμήθειες αποτελούν την απόκτηση των πρώτων υλών ή υλικών για μεταπώληση, συσκευασία ή ενδοεπιχειρησιακή χρήση. Είναι σημαντική δραστηριότητα της επιχείρησης και τις περισσότερες φορές λειτουργεί ως ξεχωριστό

και αυτόνομο τμήμα. Βασικός στόχος των υπεύθυνων για τις προμήθειες είναι η εύρεση όσο το δυνατόν καλύτερων υλικών στην χαμηλότερη τιμή, από αξιόπιστους προμηθευτές, που υποστηρίζουν την ταχεία αναπλήρωση των αποθεμάτων χωρίς αύξηση του αποθέματος ή δημιουργία ελλείψεων. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλέγουν να έχουν πολλούς προμηθευτές προκειμένου να μην δεσμεύονται αποκλειστικά σε έναν δεδομένου ότι το μονοπώλιο σε αυτήν την περίπτωση ελλοχεύει κινδύνους σε περίπτωση αδυναμίας του μοναδικού προμηθευτή.

Οι Charpin et al. (2021) όρισαν την ανάπτυξη των προμηθευτών ως τη συλλογική πρόοδο της τεχνικής, της παράδοσης και της οικονομικής ικανότητας των προμηθευτών που βοηθά στη συνεχή μακροπρόθεσμη βελτίωσή τους. Σύμφωνα με τους Yawar & Seuring (2020), είναι η πράξη παροχής υποστήριξης σε έναν προμηθευτή για τη βελτίωση του προϊόντος ή της απόδοσής του ή των γενικών του δυνατοτήτων. Η υπερβολική εξάρτηση από λίγους ικανούς προμηθευτές έχει οδηγήσει τους οργανισμούς να υλοποιήσουν την ανάπτυξη προμηθευτών (Dastyar et al., 2020). Οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Bai & Satir, 2020). Δεν πρέπει μόνο να προμηθεύουν τον οργανισμό με προϊόντα ανώτερης ποιότητας αλλά και με αξιόπιστες παραδόσεις που συμβάλλουν στην αύξηση της αξίας του προϊόντος (Gu et al., 2021). Οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στην ανάπτυξη προμηθευτών ποικίλλουν σημαντικά. Σύμφωνα με τους Benton Jr. et al. (2020), αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν πτυχές όπως «αξιολόγηση προμηθευτή, ανατροφοδότηση της απόδοσης του προμηθευτή, αύξηση των προσδοκιών απόδοσης, εκπαίδευση και κατάρτιση για το προσωπικό των προμηθευτών, αναγνώριση προμηθευτών, τοποθέτηση μηχανικού και άλλου προσωπικού αγοραστών στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών και τις άμεσες επενδύσεις κεφαλαίου από την αγοραστή στην εταιρεία προμηθευτών». Ωστόσο, ο σκοπός αυτής της πρακτικής μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος.

1.5.2 Αποθέματα

Τα αποθέματα είναι κάθε αδρανές οικονομικό μέσο ή πόρος που διατηρείται για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης. Μπορεί να είναι πρώτες ύλες, ημιτελές ή τελικό προϊόν που η επιχείρηση πουλά απευθείας, ανασκευάζει, συναρμολογεί ή επεξεργάζεται και τα πουλά ή τα έχει για ίδια χρήση. Το απόθεμα χρησιμοποιείται για

την εξομάλυνση της αβεβαιότητας της ζήτησης αν και μπορεί να είναι το αποτέλεσμα λανθασμένης πρόβλεψης στη ζήτηση ή κάποιου τυχαίου αναπάντεχου γεγονότος (Lu & Swaminathan, 2015).

Αν και αποτελούν σημαντικό τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας αυτό που επιβαρύνει περισσότερο τα αποθέματα είναι το κόστος τους. Η αύξηση των αποθεμάτων δεν είναι πάντα επιθυμητή καθώς τα πλεονασματικά αποθέματα αποτελούν δεσμευμένο κεφάλαιο για την επιχείρηση ενώ η έλλειψη ερμηνεύεται με απώλεια πωλήσεων και μείωση της αξιοπιστίας του προμηθευτή. Έτσι, είναι αναγκαία η διατήρηση των αποθεμάτων σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και σε ποσοστό που να μην κινδυνεύουν να είναι πλεονασματικά ή ελλειμματικά. Ως δικλείδες ασφαλείας χρησιμοποιούνται τα αποθέματα ασφαλείας (safety stock) ή «νεκρά» αποθέματα (dead stock) που προλαμβάνουν την εμφάνιση ελλείψεων (Rushton et al., 2010; Amirjabbari & Bhuiyan, 2014). Οι Masudin et al. (2018) θεώρησαν ότι το απόθεμα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη φυσική επένδυση ενός οργανισμού. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διαχείριση αποθεμάτων και τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας. Ο αποτελεσματικός έλεγχος των αποθεμάτων καθιστά δυνατή την έγκαιρη κάλυψη των αναγκών των πελατών, συμβάλλοντας έτσι στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Η διαχείριση αποθεμάτων αφορά στην πρακτική της διασφάλισης ότι μια επιχείρηση διατηρεί επαρκές απόθεμα για να καλύψει τη ζήτηση των πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων προσφέρει στις επιχειρήσεις δυνατότητες δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους ως αποτέλεσμα της μείωσης του κόστους που σχετίζεται με τη διατήρηση επαρκών αποθεμάτων (Naliaka & Namusonge, 2015). Σύμφωνα με τους Ansari & Kant (2017), η τήρηση αποθεμάτων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Το κόστος που προκύπτει ως αποτέλεσμα της αποθήκευσης αποθεμάτων διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Επομένως, αυτό το κόστος θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο. Η σωστή διαχείριση αποθεμάτων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού αντιπροσωπεύει μια τεράστια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις, καθώς επηρεάζει τόσο την εξυπηρέτηση όσο και το κόστος. Λόγω της αβεβαιότητας της ζήτησης και της περιόδου που απαιτείται για την κατασκευή και τη μεταφορά του αποθέματος, είναι σημαντικό να υπάρχει κάποιο απόθεμα που να ικανοποιεί τη ζήτηση των πελατών (Schönsleben, 2018). Το

απόθεμα είναι «η αξία ή η ποσότητα πρώτων υλών, προμηθειών, εργασιών σε εξέλιξη και τελικού αποθέματος που διατηρείται ή αποθηκεύεται για χρήση όπως και όταν απαιτείται». Οι πρώτες ύλες είναι τα συστατικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του τελικού αγαθού, ενώ οι προμήθειες περιλαμβάνουν τη συντήρηση, την επισκευή και το απόθεμα λειτουργίας. Οι εργασίες σε εξέλιξη είναι στοιχεία που βρίσκονται υπό επεξεργασία και δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί. Τα τελικά προϊόντα είναι είδη που έχουν υποβληθεί σε πλήρη επεξεργασία εν αναμονή διανομής στον οργανισμό τελικού πελάτη (Coracino, 2019).

Οι πολιτικές διαχείρισης αποθεμάτων καθορίζονται με βάση τον χρόνο και την ποσότητα παραγγελίας και επηρεάζουν άμεσα το απόθεμα ασφαλείας, το μέσο απόθεμα ανά παραγγελία, τον βαθμό κάλυψης της ζήτησης και το επίπεδο εξυπηρέτησης ανά κύκλο. Οι βασικές πολιτικές αναπλήρωσης βασίζονται είτε στο σύστημα συνεχούς παρακολούθησης αποθεμάτων είτε στο σύστημα περιοδικής παρακολούθησης. Στην πρώτη περίπτωση με τη συνεχή παρακολούθηση όταν αυτό φτάσει στο επίπεδο αναπαραγγελίας (reorder point) υποβάλλεται παραγγελία αντίστοιχης σταθερής ποσότητας. Στο σύστημα περιοδικής παρακολούθησης των αποθεμάτων γίνεται περιοδικός έλεγχος σε καθορισμένα τακτά χρονικά διαστήματα και υποβάλλεται παραγγελία τέτοια ώστε να φτάσει σε ανώτατο όριο το απόθεμα. Οι ποσότητες παραγγελίας είναι μεταβλητές και η αναπαραγγελία γίνεται σε περιοδικό χρόνο (Rushton et al., 2010; Nobil et al., 2020).

Ένα από τα συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων είναι το Just-in-Time (JIT) που υιοθετήθηκε από την εταιρεία Toyota προκειμένου να μειώσει την τελική τιμή των εμπορευμάτων χωρίς να υποβιβάσει την ποιότητα και την αξιοπιστία της. Το JIT αφορά τα διαστήματα παραγγελιών των πελατών στους προμηθευτές σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, που αρκετές φορές είναι καθημερινό. Οι εταιρείες κερδίζουν με την ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων και του δεσμευμένου κεφαλαίου από τα πλεονάζοντα αποθέματα καθώς η υποβολή της παραγγελίας γίνεται τη στιγμή που χρειάζονται τα προϊόντα ακόμα και σε καθημερινή βάση αν το κόστος αποστολής είναι χαμηλό. Στο JIT τα αποθέματα είναι χαμηλά και βρίσκονται διαρκώς σε κίνηση. Για μέγιστη αποτελεσματικότητα, το JIT απαιτεί την ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Πέρα από το χαμηλό απόθεμα η μέθοδος πλεονεκτεί λόγω της βελτιωμένης ποιότητας. Οι προμηθευτές παραδίδουν το προϊόν οργανωμένα και έχοντας συνδυάσει την

παραγωγή με τις ανάγκες των πελατών (Rushton et al., 2010; Pourasiabi & Pourasiabi, 2012)

Άλλη μέθοδος διαχείρισης αποθέματος είναι το MRP (Material Requirements Planning). Σύμφωνα με το MRP, μελετώνται τα στοιχεία που αφορούν τα αποθέματα, τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής, τις εκκρεμείς παραγγελίες και τις μελλοντικές προβλέψεις πωλήσεων. Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι η ζήτηση κάθε ανταλλακτικού εξαρτάται από τη ζήτηση για το τελικό προϊόν. Η φιλοσοφία του MRP έγκειται στην ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος με τους λιγότερο δυνατούς πόρους. Αρχικά, η επιχείρηση προσδιορίζει το γενικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής που βασίζεται σε προβλέψεις πωλήσεων ή σε παραγγελίες πελατών και με βάση αυτό προσδιορίζεται ο αριθμός των υλικών που θα χρειαστούν και των τελικών προϊόντων που πρέπει να παραχθούν. Στην περίπτωση που η ίδια η επιχείρηση παρασκευάζει τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί γίνεται ένας ακόμα προγραμματισμός για τις ποσότητες που χρειάζεται να παραχθούν και τότε ώστε να είναι έτοιμες στην σωστή χρονική στιγμή και με βάση το γενικό χρονοδιάγραμμα. Η εξέλιξη του MRP σε MRP II έγκειται στο ότι περιλαμβάνονται και τα τμήματα marketing, οικονομικών και προμηθειών.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων με δυνατότητα παροχής δεδομένων σε πραγματικό χρόνο στους συνεργάτες της αλυσίδας όποτε ζητηθεί. Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, όπως τα Just in Time (JIT), το διαχειριζόμενο απόθεμα από τον προμηθευτή (VMI) είναι απλώς ορισμένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων που μία επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει για τη συνετή διαχείριση (Anokye-Wusu, 2021).

1.5.3 Αποθήκευση

Η αποθήκευση αφορά σημαντικό τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς τα προϊόντα μετά την παραγωγή τους αποθηκεύονται στο σημείο παραγωγής, μεταφέρονται σε αποθήκες της επιχείρησης, ιδιόκτητες ή ενοικιαζόμενες ή διανέμονται άμεσα στους πελάτες. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την παραγωγή έως την κατανάλωση, τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των αποθεμάτων και το κόστος αποθήκευσης.

Σημαντική στρατηγική απόφαση αποτελεί ο καθορισμός της τοποθεσίας που η επιχείρηση θα τοποθετήσει την αποθήκη της καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα κόστη που δημιουργούνται (π.χ. κόστος ανά απόσταση διανομής και επιστροφή, κόστος συντήρησης και λειτουργικά έξοδα αποθήκης, κόστος όγκου αποθεμάτων). Επιπλέον, πέρα από το χώρο εγκατάστασης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν το μέγεθος της αποθήκης, την διάταξη, τα συστήματα ασφαλείας, τα μέσα κ.λπ. Θα πρέπει επίσης να αποφασιστεί αν η επιχείρηση θα διαθέτει ιδιόκτητη αποθήκη ή θα την ενοικιάζει από διαχειριστές 3PL providers που θα διαχειρίζονται τα αποθέματά της. Πέραν όλων η αποθήκη πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμη και προσιτή στα καταστήματα της επιχείρησης (Geoffrion, 1978). Αναλυτικότερα, λαμβάνεται υπόψη (Rushton et al., 2010; Chopra & Meindl, 2013):

1. Κόστος εγκατάστασης: Υπολογίζεται το κόστος αγοράς ή ενοικίασης του ακινήτου, τα έξοδα εγκατάστασης και του εξοπλισμού και τα γραφειοκρατικά έξοδα ίδρυσης (άδειες ίδρυσης, φόροι).
2. Κόστος λειτουργίας: Υπολογίζονται τα πάγια έξοδα εγκατάστασης (ΔΕΚΟ, ενοίκιο κ.λπ.), οι πληρωμές του ανθρώπινου δυναμικού και οι υποχρεώσεις προς τρίτους (κράτος, τράπεζα, συντηρητές εξοπλισμού κ.α.).
3. Κάλυψη ζήτησης
4. Ικανοποίηση του πελάτη: Ποιότητα και τιμή των προϊόντων, διευκόλυνση του πελάτη για την εύρεση της επιχείρησης.
5. Νομοθεσία: Φόροι και ισχύουσες νομοθεσίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση.
6. Ανταγωνισμός: Τοποθεσία ανταγωνιστών, τιμές και ποιότητα των προϊόντων τους.
7. Προμηθευτές: Αν είναι εύκολη η πρόσβαση τους και σύντομο το διάστημα διαμονής στην επιχείρηση.

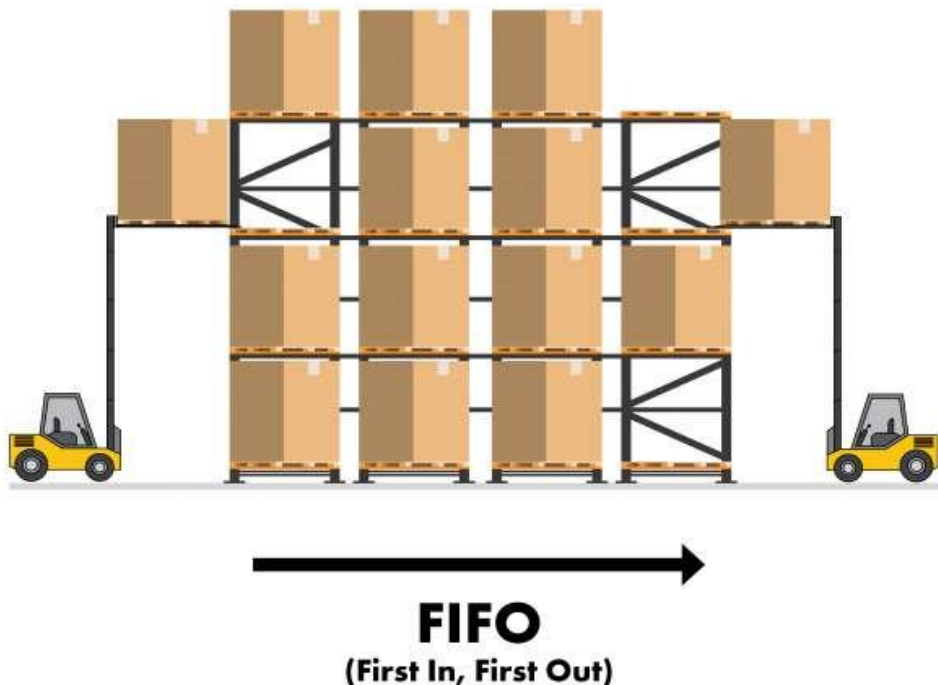
Μετά την παραλαβή των προϊόντων, ακολουθεί η τοποθέτησή τους σε συγκεκριμένη θέση μέχρι τη στιγμή που θα δοθεί η παραγγελία. Η σωστή αποθήκευση και χωροθέτηση, είναι χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση καθώς εξασφαλίζει την βέλτιστη διαχείριση των πόρων της και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ο τρόπος αποθήκευσης των διαφόρων ειδών σε συγκεκριμένες θέσεις, αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί αν το είδος αυτό κινείται πολύ ή όχι. Αν ανήκει σε αυτήν την κατηγορία τότε θα πρέπει να τοποθετηθεί σε κοντινότερες θέσεις

στην αποθήκη. Άλλοι παράμετροι αφορούν την συσκευασία, αν είναι σε παλέτες και πρέπει να αποσταλεί με αυτόν τον τρόπο στον πελάτη θα πρέπει να τοποθετηθεί σε υψηλότερες θέσεις και κατά την παραγγελία να χρησιμοποιηθεί ειδικό περονοφόρο όχημα (κλαρκ). Έτσι δεν θα χρησιμοποιεί χώρο που χρειάζεται για μικρότερες συσκευασίες. Δεδομένου ότι ο χρόνος που δαπανάται από τους εργαζόμενους στην αποθήκη σε διάφορες διαδρομές υπερβαίνει το μισό του ημερήσιου ωραρίου εργασίας είναι εμφανές ότι μια καλά οργανωμένη αποθήκη αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας (Rushton et al., 2010; Chopra & Meindl, 2013).

Τα συστήματα αποθήκευσης που έχουν αναπτυχθεί είναι (Rushton et al., 2010; Chopra & Meindl, 2013; Bowersox et al., 2016; Sembiring et al., 2019):

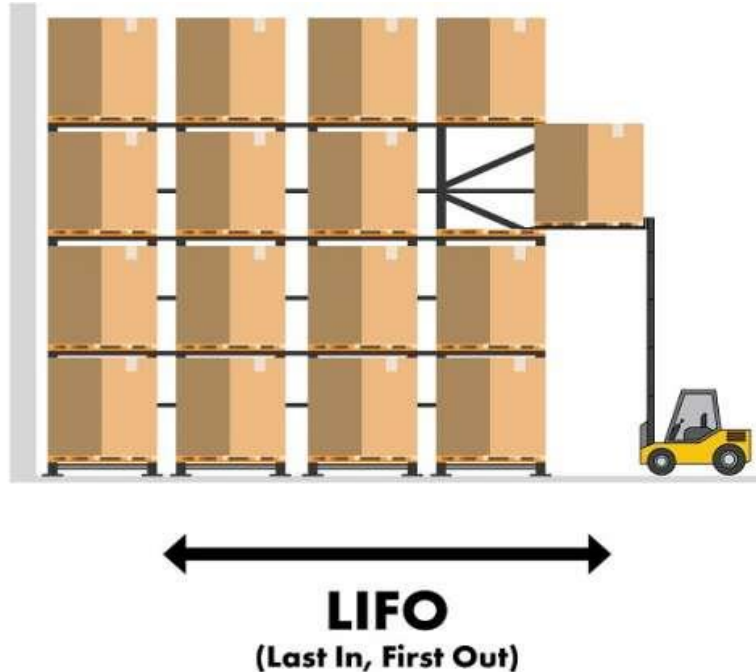
1. FI-FO (First In – First Out, πρώτο μέσα, πρώτο έξω): Στην περίπτωση αυτή τηρείται η σειρά εισόδου κατά την έξοδο. Εφαρμόζεται συνήθως σε προϊόντα που φέρουν ημερομηνίες λήξεως, όπως τα τρόφιμα, τα φάρμακα, προϊόντα που συντηρούνται με απλή ψύξη και έχουν συγκεκριμένες ημέρες ζωής και σε όσα προϊόντα που επηρεάζονται από την πάροδο του χρόνου όπως διάφορα χημικά, συντηρητικά, προϊόντα που περιέχουν κάποια συντηρητική ουσία (εικόνα 2).



Εικόνα 2. Σύστημα FI-FO

2. LI-FO (Last In – First Out, τελευταίο μέσα, πρώτο έξω): Το σύστημα αυτό αφορά κυρίως τον αποθηκευτικό χώρο καθώς αξιοποιεί καλύτερα και μειώνει

τις διαδρομές και τις κινήσεις εντός της αποθήκης. Ουσιαστικά επιλέγεται σε αποθήκες προϊόντων που δεν αλλοιώνονται με τον χρόνο ούτε λήγουν όπως τα ηλεκτρικά είδη, ρούχα, αυτοκίνητα κλπ. ενώ χρησιμεύει και σε συστήματα JIT όπου ό,τι έρχεται φεύγει κατευθείαν (εικόνα 3).



Εικόνα 3. Σύστημα LI-FO

1.5.4. Μεταφορά

Η μεταφορά αφορά τη μετακίνηση αγαθών και ανθρώπων από ένα σημείο A σε ένα σημείο B. Παλαιότερα, τα συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρούνταν κόμβοι (σημεία αποθήκευσης αποθέματος) που ενώνονταν με συνδέσμους (άλλα σημεία) μέσω των μεταφορικών εταιρειών. Κατά την διάρκεια της μεταφοράς των εμπορευμάτων μεταξύ δύο σημείων υπήρχε μία αδιόρατη και αδιευκρίνιστη κατάσταση. Όταν τα προϊόντα απομακρύνονταν από το σημείο φόρτωσης αφαιρούνταν από τα αρχεία της μονάδας αποστολής και καταχωρούνταν ξανά στην μονάδα υποδοχής όταν έφταναν. Η ενδιάμεση κατάσταση δεν ήταν πουθενά εγγεγραμμένη και τα εμπορεύματα ήταν σαν να μην υπήρχαν. Πλέον το θέμα της μεταφοράς έχει λυθεί με την εξελιγμένη τεχνολογία και τα GPS που χρησιμοποιούνται από πολλές μεταφορικές εταιρείες. Συνολικά, η μεταφορά μπορεί να γίνει οδικώς, με τρένα, αεροσκάφη, πλοία ή με αγωγούς.

Πολλές φορές γίνεται χρήση συνδυασμένων μεταφορών καθώς μπορεί να υπάρχει θάλασσα και να χρειαστεί πλοίο, το λιμάνι να είναι απομακρυσμένο από το

τελικό σημείο παραλαβής και να χρειαστεί φορτηγό ή τραίνο. Αυτό που ενδιαφέρει κατά τη μεταφορά είναι το κόστος το οποίο επηρεάζεται από την τοποθεσία και τα μέσα χρησιμοποιούνται αλλά και από την ποσότητα μεταφερόμενων εμπορευμάτων ή της μεταφοράς τους με εμπορεύματα άλλων πελατών ή χρήση του μέσου μόνο για έναν πελάτη (groupage). Οι μεγάλες ποσότητες μεταφοράς συμφέρουν καλύτερα από ότι οι μικρότερες ενώ στις μεγάλες μεταφορές χρησιμοποιούνται μέσα που εξυπηρετούν αποκλειστικά έναν πελάτη, ενώ στην άλλη περίπτωση υπάρχουν πολλοί πελάτες που μειώνουν το κόστος.

Το κόστος μεταφοράς διαφέρει ανάλογα το μέσο μεταφοράς και εμπεριέχει τον κίνδυνο ατυχήματος (π.χ. στο φορτηγό υπάρχουν περισσότερες φθορές). Επιπλέον, ένα χαρακτηριστικό που προσδιορίζει το μέσο είναι η συσκευασία του προϊόντος καθώς δεν μπορούν όλα τα προϊόντα να μεταφερθούν αεροπορικώς ή και ο χρόνος που είναι η επιχείρηση διατεθειμένη να δαπανήσει. Τα μέσα που θα επιλεγθούν καθορίζουν την τελική τιμή του προϊόντος, τον εξοπλισμό που χρειάζεται για τη φόρτωση και εκφόρτωση και τον σχεδιασμό των χώρων παραλαβής και αποστολής. Τέλος, συχνά γίνονται εκπτώσεις για μεγάλες ποσότητες από μεταφορικές εταιρείες πολλές φορές γιατί και οι ίδιοι θέλουν να μειώσουν το κόστος μεταφοράς και θέλουν να συνδυάσουν και άλλα φορτία. Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση οφείλει να αξιοποιεί τέτοιες εκπτώσεις προς όφελος της.

1.5.5. Διανομή

Η διανομή αποτελεί τον συνδυασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό την διευκόλυνση των συναλλαγών. Αναφέρεται στην διακίνηση μεγάλου αριθμού προϊόντων, σε μικρές ποσότητες και σε ένα μεγάλο ποσοστό πελατών. Πρόκειται για την φυσική διακίνηση από την αποθήκη ή τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης προς τον τελικό πελάτη. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την μορφή της μεταφοράς διαθέτουν δική τους μονάδα διανομής ή συνεργάζονται με εξωτερικούς συνεργάτες. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν την διαδικασία διανομής σε τρίτες εταιρίες (3PL). Υπάρχουν δε εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις και διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα που διευκολύνουν την ροή των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Υπηρεσίες όπως η παρακολούθηση για την ακριβή τοποθεσία του προϊόντος σχεδιάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες.

Τα κανάλια διανομής είναι μια ομάδα αλληλένδετων επιχειρήσεων, που συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής ενός καταναλωτικού αγαθού. Δεν ικανοποιούν μόνο την ζήτηση αλλά την προκαλούν μέσα από διαφημιστικές καμπάνιες. Στο κανάλι διανομής εμπλέκονται ο παραγωγός, ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος. Καθένας από αυτούς αναλαμβάνει τον κίνδυνο κτήσης ενός ποσοστού αποθεμάτων και όλοι μαζί προσπαθούν να παρέχουν τα προϊόντα στο σωστό μέρος, στην σωστή ποσότητα, στην σωστή ποιότητα και στην κατάλληλη τιμή.

Η ποιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας έγκειται στην αποτελεσματική διαχείριση των καναλιών διανομής. Οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι οι ανάγκες της αγοράς και των πελατών ιδιαίτερα. Στόχος είναι η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, η βέλτιστη και σωστή διαχείριση των καναλιών διανομής με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, καλύτερη ποιότητα και ταχύτερο χρόνο απόκρισης. Αυτό συνεπάγεται την παράδοση των σωστών προϊόντων, στο σωστό χρόνο και στον σωστό τόπο.

Για να επιτευχθεί ο στόχος πρέπει να υπάρξει συνεργασία όλων των τμημάτων, εμπορικό, πωλήσεων, marketing και logistics. Η σωστή συνεργασία επιτυγχάνεται με σωστό προσδιορισμό των σημείων πώλησης, κατάλληλη διαχείριση αποθεμάτων, χαμηλότερου κόστους μεταφοράς και διανομής, καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και καλύτερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Τα κανάλια διανομής χωρίζονται σε άμεσα όπου η ιδιοκτησία των εμπορευμάτων δεν μεταφέρεται σε κάποιον μεσάζοντα και έμμεσα όπου η ιδιοκτησία των εμπορευμάτων μεταφέρεται σε διαμεσολαβητές με στόχο την αγορά και πώλησή τους κερδίζοντας κάποια προμήθεια. Αναλυτικότερα, τα κανάλια διανομής χωρίζονται σε (Γιαννάτος & Ανδριανόπουλος, 1999):

3. Κάθετα: αποτελείται από επιχειρήσεις όπως, παραγωγούς, εισαγωγείς, χονδρέμπορους, λιανέμπορους, που πουλούν τα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές συμμαχικά ή έχοντας Franchising ή απλά κοινά συμφέροντα.
4. Οριζόντια: σχηματίζονται από επιχειρήσεις που εμπλέκονται στο ίδιο επίπεδο διανομής και συνεργάζονται στρατηγικά μεταξύ τους προκειμένου να εκμεταλλευτούν μια επιχειρηματική ευκαιρία.
5. Συμβατικά: Το κάθε μέλος λειτουργεί αυτόνομα ακολουθώντας την ροή παράγει και πουλά με σκοπό την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους.

6. Υβριδικά: Εξυπηρετούν την ίδια αγορά ή διαφορετικές και δημιουργούνται από παραγωγούς με στόχο τη μείωση του χρόνου διανομής με το χαμηλότερο κόστος σε πιο στοχευμένες αγορές.

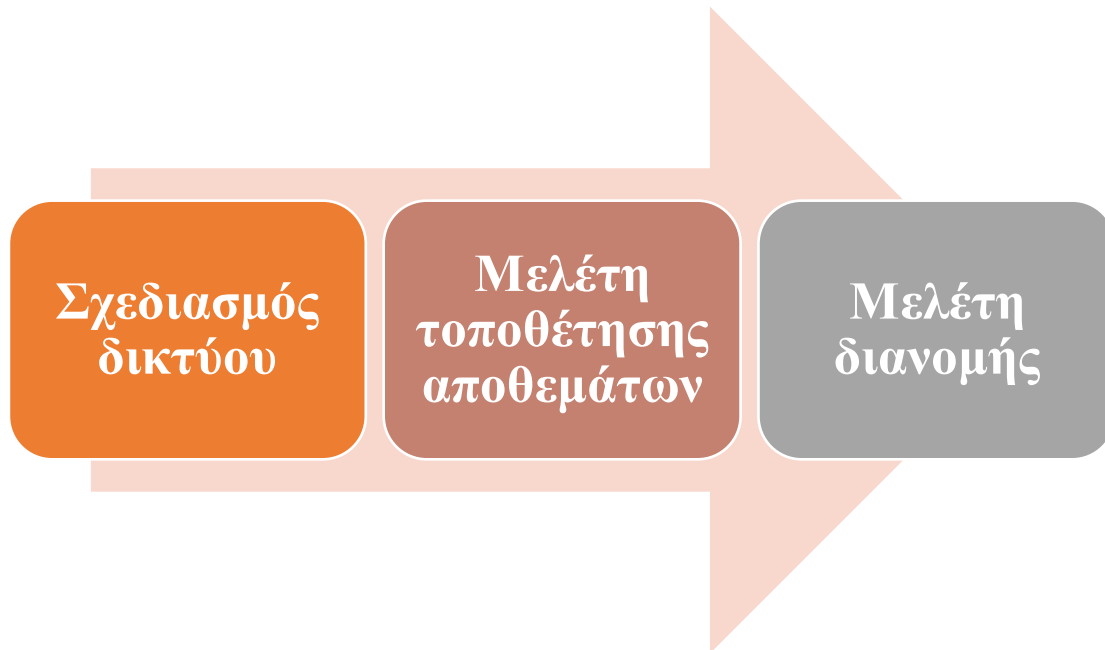
Η δημιουργία ενός καναλιού διανομής ακολουθεί την οικονομική μελέτη που αφορά το κόστους διανομής ως επένδυση και ως δαπάνη χρημάτων. Αν καταλήξει ότι το κανάλι διανομής συμφέρει πρέπει να αποφασίσει αν θα είναι έμμεσο (μικρότερο ρίσκο, χαμηλότερο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα) ή άμεσο (μεγαλύτερος έλεγχος, περισσότερο κοστοβόρο, μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων) (Bowersox et al., 2016)

Η διανομή μπορεί να είναι **ευρεία (εκτεταμένη)** όπου τα προϊόντα πωλούνται σε πολλούς χοντρεμπόρους ή λιανέμπορους. Εφαρμόζεται στην περίπτωση που η αρχική αγοραστική απόφαση επηρεάστηκε από την ευκολία και χρησιμοποιείται για προϊόντα που πωλούνται σε καταστήματα ευκολίας (όπως τσίγλες, αναψυκτικά, τσιγάρα κλπ.). Οδηγεί σε έμμεσα κανάλια διανομής, με πολλούς ενδιάμεσους. Επιπλέον, η διανομή μπορεί να είναι **εξειδικευμένη** που χρησιμοποιείται όταν ένα μόνο προϊόν δίνεται σε εξειδικευμένο franchiser για να πουληθεί σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Στην εξειδικευμένη διανομή περιλαμβάνονται προϊόντα ισχυρής ετικέτας και διανέμονται σε εξειδικευμένη βάση δεδομένου ότι ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να ξεπεράσει τη δυσκολία και να διανύσει απόσταση για να τα βρει όπως πολυτελή αυτοκίνητα, ρούχα υψηλής ραπτικής, παπούτσια κ.λπ. Άλλος λόγος χρήσης είναι όταν η πολιτική της εταιρείας στοχεύει σε ενίσχυση της εικόνας του προϊόντος και αύξηση της τιμής των πωλήσεων. Τέλος, η **επιλεκτική** διανομή αφορά στην ύπαρξη περιορισμένων καναλιών. Απαντάται σε περιπτώσεις γνωστών εταιρειών καταναλωτικών αγαθών που επιχειρούν με τα νέα προϊόντα να επεκτείνουν τη διανομή τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επιλογή των χοντρεμπόρων και λιανέμπορων ενώ ο κατασκευαστής επικεντρώνεται στους πιο κερδοφόρους πελάτες. Ευνοούνται από αυτή τη διανομή τα είδη ένδυσης, υπόδησης, ηλεκτρονικά είδη, είδη επίπλωσης κ.λπ. (Bowersox et al., 2016).

Ο σχεδιασμός ενός σωστού δικτύου διανομής είναι ένα από τα πιο στρατηγικής σημασίας προβλήματα μιας επιχείρησης. Μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν συγκεκριμένο (κοντινό) γεωγραφικό πλάτος διαθέτουν δικό τους τμήμα διακίνησης προϊόντων. Πρέπει κάθε βήμα σχεδιασμού να πραγματοποιηθεί ύστερα από μελέτη και συνεργασία ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα για την επιχείρηση και ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί την υλοποίηση συντονισμένων βημάτων:

1. Σχεδιασμός Δικτύου όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις για την τοποθεσία και τον αριθμό των εγκαταστάσεων (π.χ. αποθήκη, εργοστάσιο, φυσικό κατάστημα).
2. Μελέτη τοποθέτησης αποθεμάτων
3. Μελέτη Διανομής



Διάγραμμα 2. Σχεδιασμός δικτύου διανομής

Για την υλοποίηση των παραπάνω βημάτων η επιχείρηση λαμβάνει υπόψιν ποσοτικούς (όπως η ελαχιστοποίηση των εξόδων, η μεγιστοποίηση πωλήσεων κ.λπ.) και ποιοτικούς παράγοντες (όπως η ικανοποίηση των πελατών, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η νομοθεσία κ.λπ.).

Το πρόβλημα εύρεσης τοποθεσίας μπορεί να ταξινομηθεί ως εξής (Giannopoulos et al., 2004):

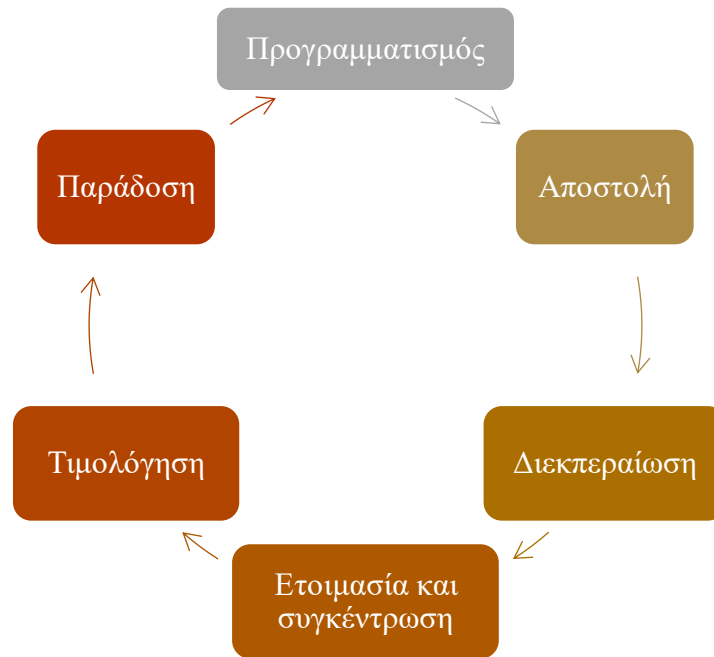
1. Χρόνος: χωρίζεται σε μονοπεριοδικά προβλήματα και σε προβλήματα πολλαπλών περιόδων. Στα προβλήματα μιας περιόδου, οι αποφάσεις για την τοποθεσία υπολογίζονται στην αρχή του ορίζοντα σχεδιασμού. Ενώ στα προβλήματα πολλών περιόδων πρέπει να γίνουν στην αρχή του ορίζοντα προγραμματισμού κάποιες αλλαγές.

2. Τυπολογία εγκατάστασης: Σε προβλήματα τοποθεσίας ενός τύπου, εντοπίζεται μόνο ένα είδος εγκατάστασης όπως το Κέντρο Διανομής, ενώ σε προβλήματα πολλαπλών τύπων εντοπίζονται πολλοί τύποι εγκαταστάσεων όπως αποθήκες και κέντρο διανομής.
3. Ροές υλικών: Στα προβλήματα ενός εμπορεύματος υπάρχει μια ενιαία ομοιογενής ροή υλικών ενώ στα προβλήματα πολλαπλών εμπορευμάτων υπάρχουν πολλά στοιχεία με διάφορα χαρακτηριστικά.
4. Αλληλεπίδραση μεταξύ εγκαταστάσεων: υπάρχουν περιπτώσεις που ένα σύστημα υλικοτεχνικής υποστήριξης μπορεί να είναι μετακινούμενο μεταξύ εγκαταστάσεων παρόμοιου τύπου. Σε αυτήν την περίπτωση, η βέλτιστη τοποθεσία εγκατάστασης εξαρτάται από τη θέση των εγκαταστάσεων που αλληλεπιδρούν.
5. Κυρίαρχες ροές υλικών: στο πρόβλημα τοποθεσίας ενός κλιμακίου η εισερχόμενη ροή υλικών είναι αμελητέα, ενώ σε προβλήματα τοποθεσίας πολλών κλιμακίων τα εισερχόμενα και εξερχόμενα εμπορεύματα είναι σχετικά.
6. Διαιρετότητα ζήτησης: Στην περίπτωση αυτή μια εγκατάσταση ή ένας πελάτης εξυπηρετείται από ένα μόνο κέντρο, ενώ όταν ο πελάτης ή η εγκατάσταση εξυπηρετείται από δύο ή περισσότερα κέντρα τότε έχουμε ένα αδιαίρετο σύστημα διανομής.
7. Επίδραση της μεταφοράς στις αποφάσεις τοποθεσίας: Πολλά μοντέλα θεωρούν ότι το κόστος μεταφοράς υπολογίζεται πολλαπλασιαζόμενο με τον όγκο του φορτίου και την απόσταση μεταξύ των τοποθεσιών. Εξαρτάται από τα χιλιόμετρα που κάνει το φορτηγό, δεν μπορούμε να υπολογίσουμε το ακριβές κόστος επειδή το φορτηγό μεταφέρει εμπορεύματα σε διαφορετικές θέσεις.

1.5.6 Διαχείριση παραγγελιών

Η διαχείριση των παραγγελιών αφορά στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίζεται τις παραγγελίες των πελατών της. Ξεκινάει από την στιγμή που η εταιρεία λαμβάνει την παραγγελία του πελάτη και ακολουθούν κάποια βήματα έως ότου τα προϊόντα να είναι έτοιμα προς αποστολή. Ο κύκλος της παραγγελίας περιλαμβάνει πέντε βασικά στάδια (διάγραμμα 2):

1. Προγραμματισμός παραγγελίας: Βασική είναι η σωστή κατανομή της παραγγελίας ώστε να αποφεύγεται η διόγκωση. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τους βέλτιστους πόρους για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένο όγκο παραγγελιών με βάση το μέσο όρο των ληφθέντων ημερήσιων παραγγελιών. Αν βρεθεί εκτός υπολογισμού κάποιες παραγγελίες δεν θα εκτελεστούν, θα προκληθούν καθυστερήσεις και θα μειωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.
2. Αποστολή παραγγελίας: Αφορά το χρόνο από όταν ο πελάτης υποβάλλει την παραγγελία έως την παραλαβή από τον πωλητή.
3. Διεκπεραίωση παραγγελίας: Αφορά τον έλεγχο της παραγγελίας για το αν υπάρχουν αποθέματα στην αποθήκη, γίνεται πιστωτικός έλεγχος στην καρτέλα του πελάτη και καταχωρείται ο υπεύθυνος πωλητής.
4. Ετοιμασία και συγκέντρωση παραγγελίας: Εκδίδεται έγγραφο ειδοποίησης της αποθήκης να ετοιμάσει την παραγγελία. Ο υπεύθυνος παραδίδει μια λίστα με καταγεγραμμένα τα είδη και τις ποσότητες που πρέπει να συλλεχθούν καθώς και τις θέσεις τους. Όταν συγκεντρωθεί η παραγγελία, ετοιμάζεται για αποστολή μέσω μεταφορικής εταιρείας ή ιδιόκτητου οχήματος της επιχείρησης.
5. Τιμολόγηση και πιστωτική πολιτική: Αφορά στα στοιχεία τιμολόγησης του πελάτη. Περιλαμβάνει την έκδοση απόδειξης ή τιμολογίου.
6. Παράδοση προϊόντων: Αφορά στο χρόνο που απαιτείται από την παραλαβή του εμπορεύματος από το μέσο μεταφοράς έως τη στιγμή παράδοσης στο χώρο του παραλήπτη. Σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η διαδικασία και ο τρόπος φόρτωσης δεδομένου ότι κάθε εμπόρευμα έχει τις ιδιομορφίες του που καθορίζονται από το πελάτη (Johnson et al., 2006).



Διάγραμμα 3. Κύκλος της παραγγελίας

1.5.7. Μείωση των απορριμμάτων

Μία ακόμα λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η συνεχής διαδικασία εξάλειψης των απορριμμάτων εντός της επιχείρησης. Τα απόβλητα είναι μια δραστηριότητα χωρίς αξία για τον πελάτη (Cole & Aitken, 2019) και προέχει η εξάλειψη της σπατάλης και η δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (Mardani et al. 2020). Στόχος είναι η ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της σταθερής και συνεχούς εξάλειψης των απορριμμάτων, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η παράλληλη ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας (Kumar et al., 2018). Σύμφωνα με τον Prokle (2017), τα απόβλητα μπορεί να περιλαμβάνουν αναμονή, μεταφορά, υπερβολική κίνηση αποθεμάτων, ελαττώματα και αχρησιμοποίητη δημιουργικότητα των εργαζομένων και υπερπαραγωγή. Ο Mondal (2019) ταξινομήσε τα απόβλητα ως κοσμικές δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, ανομοιομορφία ή μεταβλητότητα και επιβαρύνουν τους εργαζόμενους ή τις διαδικασίες. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτικές μείωσης των απορριμμάτων αναγνωρίζουν τι εκτιμούν οι καταναλωτές και επικεντρώνονται στη συνεχή ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων της βασικής διαδικασίας χωρίς να παρεμβαίνουν στην αρχική ιδέα. Ο τελικός στόχος είναι να δημιουργηθεί μια τέλεια αξία για τους καταναλωτές με έμφαση στην ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων (Yuan, et al., 2019). Σύμφωνα με τον Mondal (2019), η εξάλειψη

της σπατάλης σε ολόκληρες ροές αξίας, αντί για κάθε στάδιο, οδηγεί σε διαδικασίες που επιτρέπουν την αποτελεσματική χρήση των πόρων του οργανισμού. Οι Stolze et al. (2018) υποστήριξαν ότι για να πετύχει ένας οργανισμός, η διαδικασία υλοποίησής του πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι Mosteanu et al. (2020) αναγνώρισαν ότι η στάση των εργαζομένων είναι σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της μείωσης των απορριμμάτων και επομένως και η ανάγκη να ευθυγραμμιστούν οι δεξιότητές τους με αυτήν τη φιλοσοφία. Οι Sarkar et al. (2020) τόνισαν ότι αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν αναγνώριση και ανάλυση του προβλήματος, αφαίρεση των αιτιών, έλεγχο αντιμετώπισης και τυποποίηση λύσεων.

2. Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) – Ο κλάδος της εστίασης

2.1. Ορισμός ΜΜΕ

Η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί ως ΜΜΕ μία επιχείρηση είναι να τηρεί τα όρια σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων είτε σε επίπεδο τα όρια ισολογισμού είτε σε επίπεδο κύκλου εργασιών. Αναλυτικότερα, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται αυτές που έχουν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού είναι έως 2 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται αυτές που έχουν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται αυτές που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Πηγή: Οδηγός Χρήσης ορισμού των ΜΜΕ (Eurodirect, ISBN 978-92-79-45319-9)

Διάγραμμα 4. Προσδιορισμός ΜΜΕ (Οδηγός χρήσης ΜΜΕ, 2015)

Με βάση τον τύπο σχέσης που οι επιχειρήσεις διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις ως προς τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιλογής, ο ορισμός των ΜΜΕ διακρίνει 3 τύπους επιχειρήσεων: την αυτόνομη, τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και τη συνδεδεμένη με άλλες επιχειρήσεις. Κάθε κατηγορία αντιστοιχεί σε ένα είδος σχέσης που η επιχείρηση διατηρεί με άλλη επιχείρηση. Η διάκριση αυτή είναι αναγκαία για να υπάρχει σαφής εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και να αποκλείει εκείνες που δεν είναι πραγματικά ΜΜΕ (Οδηγός χρήσης ΜΜΕ, 2015).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απευθύνεται στα κράτη μέλη, στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, ζητώντας να εφαρμόσουν τον κοινό ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η συμμόρφωση προς τον ορισμό αυτόν είναι υποχρεωτική σε θέματα κρατικών ενισχύσεων ώστε να δέχονται ειδική μεταχείριση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, είναι δεσμευτικοί σε θέματα εφαρμογής των ευρωπαϊκών διαρθρωτικών ταμείων και των κοινοτικών προγραμμάτων (Οδηγός χρήσης ΜΜΕ, 2015).

2.2. Κλάδος εστίασης

Ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων διάσπαρτων σε όλη την Ελλάδα και από την «αλληλοεπικάλυψη» στο αντικείμενο δραστηριότητας και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η αγορά της εστίασης συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του επισιτιστικού τομέα και του τομέα αναψυχής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους και λειτουργούν με τη μορφή ατομικής επιχείρησης. Η πληθώρα των καταστημάτων εστίασης, πολλά από τα οποία βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους, εντείνει τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό, συντελώντας στη βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου φαγητού και της εξυπηρέτησης των πελατών. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες εστίασης εξαρτάται κυρίως από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και συνδέεται με τον εσωτερικό αλλά και τον εισερχόμενο τουρισμό (ICAP, 2011).

Οι επιχειρήσεις του κλάδου λειτουργούν με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει διάφορα θέματα, κυρίως υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, πληροφόρησης και ασφάλεια των καταναλωτών, αγορανομικού και υγειονομικού ενδιαφέροντος. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο Κανονισμός 1169/2011 για την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα θεσπίζει τις γενικές αρχές, απαιτήσεις και υποχρεώσεις που διέπουν τις πληροφορίες για τα τρόφιμα. Στόχος είναι το υψηλό επίπεδο προστασίας της υγείας και των συμφερόντων των καταναλωτών, αποτελεί δε τη βάση για να είναι οι τελικοί καταναλωτές ενήμεροι και να κάνουν ασφαλή χρήση των τροφίμων, με ιδιαίτερη έμφαση στους υγειονομικούς, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και δεοντολογικούς παράγοντες. Ο κανονισμός ισχύει για τους υπευθύνους επιχειρήσεων τροφίμων σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας και για όλα τα τρόφιμα που προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή, περιλαμβανομένων των τροφίμων που διατίθενται από τις μονάδες ομαδικής εστίασης και των τροφίμων που προορίζονται να παραδοθούν στις μονάδες ομαδικής εστίασης.

Η βασική νομοθετική πράξη που ρυθμίζει θέματα σήμανσης τροφίμων είναι η Οδηγία 2000/13/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών σχετικά με την σήμανση, την παρουσίαση και τη διαφήμιση των τροφίμων. Τα σημαντικότερα μέρη της Οδηγίας 2000/13/EK περιλαμβάνονται στο άρθρο 11 του Ελληνικού Κώδικα Τροφίμων και Ποτών (έκδοση 2009).

Η υγειονομική διάταξη (Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π/ οικ. 96967/2012 – «Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών και άλλες διατάξεις») φέρνει στην καθημερινότητα, των επιθεωρητών και των επιχειρηματιών και χειριστών τροφίμων τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων και την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Σύμφωνα με τη διάταξη, αναφορικά με την αδειοδότηση των καταστημάτων, γίνεται με επίσημο τρόπο έλεγχος, σε σχέση με την εφαρμογή των συστημάτων αυτοελέγχου, όπως είναι το HACCP (Ανάλυση Επικινδυνότητας-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, Hazard Analysis Critical Control Points), ένα σύστημα ελέγχου τροφίμων που στηρίζεται στην πρόληψη.

Ο εκ των προτέρων προσδιορισμός, ανίχνευση και εκτίμηση των διαδικασίας δίνει την ευκαιρία για τη λήψη προληπτικών μέτρων για την αποφυγή τους. Αυτού του είδους η προσέγγιση (σε αντίθεση με την παραδοσιακή) στηρίζει μια αντίληψη προληπτικής ασφάλειας και ποιότητας του προϊόντος. Απόρροια του παραπάνω είναι και οι εξής νέες απαιτήσεις:

1. Πιστοποιημένη Εκπαίδευση του προσωπικού.
2. Αρχαιοθέτηση όλων των διαδικασιών (π.χ. απεντόμωσης, μυοκτονίας, καταγραφής θερμοκρασιών, αναλύσεων κ.λπ.) που αφορούν τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων.
3. Μη προσδιορισμός των απαιτήσεων καθορισμού ελάχιστων τετραγωνικών στα παρασκευαστήρια, συστήματα πλύσης σκευών και τουαλέτες, αλλά προδιαγραφές των συστημάτων αυτοελέγχου (π.χ. αποδυτήρια προσωπικού).
4. Διάγραμμα ροής της επιχείρησης.
5. Πρόβλεψη για νέες επιχειρηματικές δράσεις (όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο).
6. Αλλαγή της φιλοσοφίας αδειοδότησης με ελεύθερη ανάπτυξη διαφορετικών δραστηριοτήτων (π.χ. τρόφιμα σε κατάσταση μη τροφίμων).
7. Μη απαίτηση για επιπλέον άδειες και άλλες διοικητικές διαδικασίες.
8. Αλλαγή της κατηγοριοποίησης των καταστημάτων

Στον κλάδο της εστίασης δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, διάσπαρτων σε όλη τη χώρα. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν και άλλες δραστηριότητες (π.χ. εμπόριο τροφίμων, ποτών, τροφοδοσίες κ.λπ.) εκτός από την εκμετάλλευση εστιατορίων. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη μέθοδο της δικαιοχρησίας (franchising). Εκτιμάται ότι, η συντριπτική πλειονότητα

των επιχειρήσεων του κλάδου (83%-85%) ελέγχεται από φυσικά πρόσωπα (ατομικές επιχειρήσεις).

Παρόλο που η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ατομικές επιχειρήσεις, αυτές δεν είναι εφικτό να συμπεριληφθούν στο δείγμα ανάλυσης των πωλήσεων και των χρηματοοικονομικών δεικτών του κλάδου, καθώς οι εν λόγω επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται στη δημοσίευση των οικονομικών τους στοιχείων, λόγω νομικής μορφής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που ανακοίνωσε η ΕΛΣΤΑΤ, τη μεγαλύτερη αύξηση στον κύκλο εργασιών τον Απρίλιο 2022 σε σύγκριση με τον Απρίλιο 2021 παρουσίασαν οι επιχειρήσεις του τομέα Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης, οι οποίες κατέγραψαν εκρηκτική άνοδο κατά 272,6%.

Ο κλάδος της Εστίασης στην Ελλάδα αποτελείται από 82.412 επιχειρήσεις που απασχολούν 384.196 εργαζόμενους (ΕΛΣΤΑΤ, Απρίλιος 2020). Είναι ο 2^{ος} πιο πολυπληθής κλάδος μετά το λιανικό εμπόριο. Λόγω της πανδημίας Covid-19, 66.681 επιχειρήσεις εστίασης (80,9% του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου) έθεσαν τη λειτουργία τους σε αναστολή, επηρεάζοντας 344.265 εργαζόμενους (89,6% του συνόλου των εργαζομένων του κλάδου και 32,4% του συνόλου των εργαζομένων που απασχολούνται σε επιχειρήσεις των οποίων η λειτουργία έχει τεθεί σε αναστολή). Η πορεία του κλάδου της Εστίασης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εξέλιξη της Ελληνικής οικονομίας. Η μεταβολή στον συνολικό κύκλο εργασιών του κλάδου παρατηρείται υψηλότερη των αντίστοιχων μεταβολών στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Έτσι, η απώλεια εσόδων του κλάδου της Εστίασης το 2020 είναι σημαντικά υψηλότερη από την εκτιμώμενη συρρίκνωση του ΑΕΠ (-4% και -10%). Στην πορεία του κλάδου ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση της απρόσκοπτης κίνησης και λειτουργίας της αγοράς και της πλήρους λειτουργίας των καταστημάτων εστίασης, του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και της πορείας του τουρισμού, ιδιαίτερα του προερχόμενου από το εξωτερικό. Λόγω της πανδημίας αναμένεται πτώση της ιδιωτικής κατανάλωσης και σημαντική μείωση των τουριστικών εισπράξεων (Deloitte, 2020).

Ο κλάδος της Εστίασης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το ευμετάβλητο φορολογικό καθεστώς, ειδικά όσον το φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) και τον ειδικό φόρο κατανάλωσης (ΕΦΚ) οινοπνευματούχων ποτών, το κόστος εργασίας, δεδομένου ότι το μέσο μη-μισθολογικό κόστος (π.χ. εργοδοτικές εισφορές

εργαζομένων) είναι πολύ υψηλότερο του Ευρωπαϊκού μέσου όρου, το κόστος του ενοικίου, δημοτικών & άλλων φόρων, τελών & λογαριασμών κοινής ωφέλειας, την επίδραση των κοινωνικών και πολιτιστικών συνθηκών στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών (π.χ. ζήτηση έτοιμου φαγητού) (Deloitte, 2020).

Παράγοντες του κλάδου επισημαίνουν ότι, δεν έχει μειωθεί τόσο πολύ η “κίνηση” των ατόμων στα εστιατόρια, όσο η αξία της κατανάλωσης αυτών (μικρότερες μέσες αποδείξεις), ώστε να μπορέσουν με αυτό τον τρόπο τα νοικοκυριά να ανταπεξέλθουν στις συνολικές τους υποχρεώσεις. Η επίδραση της οικονομικής ύφεσης στον κλάδο είναι διαφορετική ανάλογα με την κατηγορία των καταστημάτων.

3. Εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων και εστίασης

3.1. Εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων

Οι καταναλωτές ζητούν τα τρόφιμα που καταναλώνουν να είναι υψηλής ποιότητας ενώ οι ιδιοκτήτες των αντίστοιχων εταιριών αναζητούν αυξημένη αποδοτικότητα. Ανά διαστήματα παρατηρούνται αυξήσεις στις τιμές των τροφίμων, αυξημένο λειτουργικό και εργατικό κόστος, καθώς και σχεδόν αναπόφευκτες κυβερνητικές κανονιστικές απαιτήσεις. Άλλες προκλήσεις περιλαμβάνουν πολλές ώρες εργασίας, υψηλό αριθμό εργαζομένων, έλλειψη έμπειρου εργατικού δυναμικού, μειωμένους μισθούς και έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη. Οι προκλήσεις αυτές πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, καθώς η χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών. Υποστηρίζεται ότι αυτές οι προκλήσεις μεγεθύνουν τη δυσκολία ελέγχου της ποιότητας, λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το πολυπολιτισμικό περιβάλλον και την αλληλεπίδραση που έχουν οι εργαζόμενοι με διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο ρόλος, που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στη ζωτική εξέλιξη του παγκόσμιου κλάδου τροφίμων και ποτών επηρεάζει, συνεπώς τη συνολική εμπειρία υπηρεσιών και της παράδοσής τους (Viljoen, 2016).

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες τροφίμων είναι αρκετά πολύπλοκες και ευπαθείς. Σύμφωνα με τους Folkerts & Koehorse (1997) είναι αλληλεξαρτημένες επιχειρήσεις που συνεργάζονται στενά μεταξύ τους με σκοπό την σωστή ροή των τροφίμων κατά μήκος της αλυσίδας, προσφέροντας ένα ποιοτικά σωστό προϊόν στον τελικό

καταναλωτή με το μικρότερο δυνατό κόστος. Διαφέρουν από τις κλασικές σε αρκετά σημεία. Η θεμελιώδης διαφορά τους είναι η συνεχής και σημαντική αλλαγή ποιότητας των τροφίμων κατά μήκος της αλυσίδας (Ahumada & Villalobos, 2009; Blackburn & Scudder, 2009; Akkerman et al., 2010). Κατά μήκος αυτής παρατηρείται αλλοίωση των τροφίμων που οδηγεί σε τεράστια σπατάλη και απώλεια. Είναι δεδομένο ότι ένα ποσοστό αλλοίωσης των τροφίμων είναι δεκτό και κατανοητό λόγω της ευαισθησίας τους (Widodo et al., 2006). Τα τρόφιμα απαιτούν ειδικές μορφές διανομής και συγκεκριμένο χρόνο παράδοσης. Έτσι στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων υπάρχουν δυο παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη η ποιότητα και η ασφάλεια των τροφίμων. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση των αλυσίδων, η τάση των εταιριών να παραχωρούν κάποια τμήματα παραγωγής ή διανομής σε εξωτερικές εταιρείες και η επιθυμία τους για μέγιστη αποδοτικότητα κάνουν την αλυσίδα ακόμα πιο εύθραυστη. Επιπλέον τα μικρά περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων αυτών τις οδηγούν στην χρήση εναλλακτικών στρατηγικών διαφοροποίησης δίνοντας έμφαση στην φρεσκάδα του προϊόντος (Ahumada & Villalobos, 2009).

Στη εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων πέρα από τα χαρακτηριστικά μια απλής αλυσίδας προστίθενται και άλλα όπως:

1. Η εποχικότητα των τελικών προϊόντων και των πρώτων υλών.
2. Τυχαία γεγονότα που επηρεάζουν την παραγωγή των πρώτων υλών (π.χ. καιρικές συνθήκες, ασθένειες από παράσιτα κ.λπ.).
3. Περιορισμοί στον τρόπο και χρόνο μεταφοράς (πχ κατεψυγμένα προϊόντα).
4. Συνεχής ιχνηλασιμότητα κατά την παραγωγή και μεταφορά των προϊόντων με βάση της προδιαγραφές που ορίζονται από τον νόμο για το συγκεκριμένο προϊόν (Lang & Ding, 2008).

3.2. Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίου

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το σύνολο των συστηματικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας, έτσι ώστε τα εμπορεύματα να παράγονται και να διανέμονται στις σωστές ποσότητες, στις σωστές τοποθεσίες και τη σωστή στιγμή (Simchi-Levi et al., 2003). Αυτά τα τμήματα περιλαμβάνουν προμηθευτές, διανομείς, μεταφορείς και καταστήματα.

Η εφοδιαστική αλυσίδα των εστιατορίων αποτελείται από όλα τα μέρη που εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, στην εκπλήρωση ενός αιτήματος πελάτη στο εστιατόριο. Περιλαμβάνει τουλάχιστον εν μέρει επιχειρηματικές λειτουργίες όπως προμήθεια, εφοδιαστική, διανομή, απογραφή, λειτουργίες και μάρκετινγκ. Η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η καθαριότητα και η αξία είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι πολλών επιτυχημένων εστιατορίων. Η επιτυχία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων προσανατολίζεται σε αυτήν την κατεύθυνση.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι διακριτικές με την έννοια ότι πρόκειται για σχετικά μικρές σε μέγεθος και κλίμακα ενώ κάποιες από αυτές βρίσκονται σε υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η διάκριση μεγέθους θεωρείται συχνά μειονέκτημα, καθώς οι ΜΜΕ μπορεί να μην έχουν μεγάλο εργατικό δυναμικό στην αλυσίδα εφοδιασμού ή μια εξελιγμένη υποδομή πληροφορικής για την υποστήριξη του συστήματος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι σημαντική για τις ΜΜΕ. Το μικρό μέγεθος και η συχνά ταχεία ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελούν μοναδική πρόκληση στη διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού τους. Η λειτουργία μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής αλυσίδας εφοδιασμού είναι, στην πραγματικότητα, ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία τους μακροπρόθεσμα.

Ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της εφοδιαστικής αλυσίδας που ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των εσόδων και του συνολικού κόστους που προκύπτει στην αλυσίδα εφοδιασμού (Chopra & Meindl, 2003). Σαφώς, υπάρχει μόνο μία πηγή εσόδων σε μια αλυσίδα εφοδιασμού: ο πελάτης. Όλες οι ροές πληροφοριών και προϊόντων δημιουργούν κόστος εντός της αλυσίδας εφοδιασμού. Είναι δε, εξαιρετικά σημαντικό για όλους τους ιδιοκτήτες και διευθυντές επιχειρήσεων καθώς έχει ισχυρό αντίκτυπο τόσο στα έσοδα όσο και στο κόστος για όλες τις εταιρείες σε μια αλυσίδα εφοδιασμού (προμηθευτές, διανομείς και λιανοπωλητές) (Wu et al., 2017).

Στον κλάδο της εστίασης η αλυσίδα εφοδιασμού καθορίζει ουσιαστικά την προμήθεια, τη μεταφορά και τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες. Η στρατηγική που εφαρμόζεται καθορίζει τι θα προσπαθήσει να κάνει η εταιρεία ιδιαίτερα καλά σχετικά με αυτές τις λειτουργίες για να υποστηρίξει τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας. Επομένως, οι αποφάσεις σχετικά με το απόθεμα, τη μεταφορά, τις εγκαταστάσεις λειτουργίας και τις ροές πληροφοριών εντός της

αλυσίδας εφοδιασμού αποτελούν μέρος της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας (Wu et al., 2017).

Γενικά, τα δυνατά σημεία για τις αλυσίδες εστιατορίων είναι η συνέπεια, η ευκολία και η σχέση ποιότητας-τιμής (Mawson & Fearne, 1996). Η εφοδιαστική αλυσίδα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσφορά αυτών των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην αγορά. Για παράδειγμα, η γρήγορη και έγκαιρη αποστολή του προϊόντος είναι απαραίτητη για την παροχή υψηλής ποιότητας τροφίμων. Μια αλυσίδα εφοδιασμού εστιατορίων παρουσιάζει πολλές προκλήσεις που δεν έχει μια παραδοσιακή αλυσίδα εφοδιασμού. Ταυτόχρονα, δεδομένου ότι η διανομή ή η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά θεωρείται ως μια «τυποποιημένη» ή «back-office» λειτουργία στον κλάδο των εστιατορίων, πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν συμβάλλει στο εταιρικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε εταιρείες που χρησιμοποιούν μια κεντρική διανομή, ο λόγος είναι συχνά η επίτευξη καλύτερων διαπραγματεύσεων για τις τιμές μέσω κεντρικών αγορών αντί της βελτίωσης των logistics (Bernstein & Paul, 1994). Ως αποτέλεσμα, παρά την εξαιρετική σημασία της διαχείρισης μιας επιτυχημένης αλυσίδας εφοδιασμού σε μια αλυσίδα εστιατορίων, αυτό το θέμα έχει λάβει ελάχιστη προσοχή στη βιβλιογραφία και τη διαχείριση των εστιατορίων (Wu et al., 2017).

Επιπλέον, η εξάλειψη των απορριμμάτων έχει προσελκύσει όλο και περισσότερο την προσοχή τα τελευταία χρόνια (Vitasek et al., 2005). Οι εταιρείες, ειδικά οι μικρές, επιδιώκουν την καινοτομία και εστιάζουν σε στρατηγικές υποστήριξης της ανάπτυξής τους και μείωσης των απορριμμάτων τους (McGee & Shook, 2000). Καθώς συνεχίζουν να αναπτύσσονται, οι αλυσίδες εφοδιασμού τους πρέπει επίσης να αλλάξουν για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ουσιαστικά σημαντική για την προσφορά βιώσιμης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ενώ τα αποτελέσματα ποικίλλουν, τα στοιχεία δείχνουν ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με την ανώτερη απόδοση στη διαχείριση επιχειρήσεων (Perry, 2001). Επιπλέον, η στρατηγική διαχείριση της προσφοράς συνδέεται εμπειρικά με την απόδοση της επιχείρησης μέσω μετρήσεων της απόδοσης της επένδυσης, του κέρδους ως ποσοστό των πωλήσεων, των εσόδων της εταιρείας κ.λπ. (Wu et al., 2017).

4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Μελέτη περίπτωσης

Ο Robson (2002:178) ορίζει τις μελέτες περίπτωσης ως «*μια στρατηγική για την πραγματοποίηση έρευνας που περιλαμβάνει μια εμπειρική διερεύνηση ενός συγκεκριμένου σύγχρονου φαινομένου εντός του πραγματικού πλαισίου της ζωής του χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων*». Ο Yin (2003) τονίζει επίσης τη σημασία του πλαισίου, προσθέτοντας ότι, σε μια μελέτη περίπτωσης, τα όρια μεταξύ του φαινομένου που μελετάται και του πλαισίου εντός του οποίου μελετάται δεν είναι ξεκάθαρα. Αυτό είναι το εντελώς αντίθετο από την πειραματική στρατηγική, όπου η έρευνα πραγματοποιείται σε ένα εξαιρετικά ελεγχόμενο πλαίσιο. Διαφέρει επίσης από τη στρατηγική της έρευνας όπου, αν και η έρευνα πραγματοποιείται εντός πλαισίου, η ικανότητα διερεύνησης και κατανόησης αυτού του πλαισίου περιορίζεται από τον αριθμό των μεταβλητών για τις οποίες μπορούν να συλλεχθούν δεδομένα (Saunders et al., 2009).

Η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης ενδιαφέρει ιδιαίτερα όποιον επιθυμεί να κατανοήσει πλήρως το πλαίσιο της έρευνας και των διαδικασιών που θεσπίζονται. Η στρατηγική αυτή έχει την ικανότητα να παράγει απαντήσεις στην ερώτηση «γιατί;» καθώς και στις ερωτήσεις «τι;» και «πώς». Για το λόγο αυτό η στρατηγική μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται συχνότερα στην επεξηγηματική και διερευνητική έρευνα (Saunders et al., 2009).

Ο Yin (2003) διακρίνει τέσσερις στρατηγικές μελέτης περίπτωσης που βασίζονται σε δύο διακριτές διαστάσεις:

1. μεμονωμένη υπόθεση – πολλαπλή υπόθεση.
2. ολιστική υπόθεση – ενταγμένη υπόθεση.

Η μεμονωμένη περίπτωση χρησιμοποιείται συχνά όταν αντιπροσωπεύει μια κρίσιμη περίπτωση ή, εναλλακτικά, μια ακραία ή μοναδική περίπτωση. Αντίθετα, μια ολιστική περίπτωση μπορεί να επιλεγεί επειδή είναι τυπική ή επειδή παρέχει την ευκαιρία να παρατηρηθεί και να αναλυθεί ένα φαινόμενο που λίγοι έχουν εξετάσει στο παρελθόν. Αναπόφευκτα, μια σημαντική πτυχή της χρήσης μιας μεμονωμένης περίπτωσης είναι ο καθορισμός της πραγματικής περίπτωσης. Για πολλούς εργαζόμενους αυτός είναι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Μια στρατηγική μελέτης περίπτωσης μπορεί επίσης να ενσωματώσει πολλαπλές περιπτώσεις, δηλαδή περισσότερες από μία περιπτώσεις. Η λογική για τη χρήση πολλαπλών περιπτώσεων

εστιάζει στην ανάγκη να εξακριβωθεί εάν τα ευρήματα της πρώτης περίπτωσης συμβαίνουν σε άλλες περιπτώσεις και, κατά συνέπεια, στην ανάγκη γενίκευσης των ευρημάτων. Έτσι, ο Yin (2003) υποστηρίζει ότι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης μπορεί να είναι προτιμότερες από μία μελέτη περίπτωσης και όπου επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί μια μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης, θα πρέπει να έχει μια ισχυρή αιτιολόγηση για αυτήν την επιλογή (Saunders et al., 2009).

Η δεύτερη διάσταση του Yin (2003) αναφέρεται στη μονάδα ανάλυσης. Για παράδειγμα, μπορεί κάλλιστα να επιλεγεί η χρήση ενός οργανισμού στον οποίο κάποιος εργάζεται ή απασχολείται επί του παρόντος. Εάν η έρευνα αφορά μόνο τον οργανισμό στο σύνολό του, τότε αντιμετωπίζεται ο οργανισμός ως μια ολιστική μελέτη περίπτωσης (Saunders et al., 2009).

Αντίθετα, αν ερευνάται ένας οργανισμός στο σύνολό του και εξετάζεται μια σειρά από λογικές υπομονάδες εντός του οργανισμού, ίσως τμήματα ή ομάδες εργασίας, τότε η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει αναπόφευκτα περισσότερες από μία μονάδες ανάλυσης. Με όποιον τρόπο κι αν επιλεγούν αυτές οι μονάδες, ονομάζεται ενσωματωμένη μελέτη περίπτωσης. Η στρατηγική μελέτης περίπτωσης είναι ένας αξιόλογος τρόπος διερεύνησης της υπάρχουσας θεωρίας. Μια καλά κατασκευασμένη στρατηγική μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτρέψει την αμφισβήτηση μιας υπάρχουσας θεωρίας και παράσχει μια πηγή νέων ερευνητικών ερωτημάτων (Saunders et al., 2009).

4.2. Συλλογή δεδομένων

Η τεχνική συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιείται μπορεί να είναι ποικίλες και είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά. Έτσι, η συλλογή δεδομένων ξεκινά με την συλλογή των στοιχείων και σταδιακά αλλάζει ως μέθοδος και προστίθενται και νέες μέθοδοι. Μπορεί να περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, παρατήρηση, ανάλυση τεκμηρίωσης και ερωματολογία. Κατά συνέπεια, εάν χρησιμοποιείται μια στρατηγική μελέτης περίπτωσης, είναι πιθανό να χρειαστεί η χρήση και τριγωνοποίηση πολλαπλών πηγών δεδομένων, με τη χρήση διαφορετικών τεχνικών συλλογής προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα εκφράζουν αυτό που πραγματικά συμβαίνει. Ουσιαστικά η χρήση πολλών μεθόδων συλλογής δεδομένων για ένα φαινόμενο ενισχύει την εγκυρότητα των ευρημάτων, μέσω της

διαδικασίας τριγωνικοποίησης. Όλες οι μέθοδοι έρευνας (ποσοτικής και ποιοτικής) μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια μελέτη περίπτωσης (στατιστικές τεχνικές, δειγματοληψία, τεστ και αυτο-αναφορές, ερωτηματολόγια, δομημένες συνεντεύξεις, παρατήρηση, ανάλυση περιεχομένου) (Saunders et al., 2009). Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με τρόπο αναδύμενο, δηλαδή ό,τι μαθαίνει ο ερευνητής από τα δεδομένα που συνέλεξε σε μια χρονική στιγμή τα χρησιμοποιεί για να προσδιορίσει τις επόμενες δραστηριότητες συλλογής δεδομένων.

Στην παρούσα εργασία για τη μελέτη περίπτωσης στο ασιατικό εστιατόριο τα δεδομένα αντλήθηκαν από το MS Excel που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση καθώς και από συνεντεύξεις και επικοινωνία (τηλεφωνική και δια ζώσης) με διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009) η συνέντευξη και η ανάλυση περιεχομένου πληροφοριακών πηγών έχουν τη μεγαλύτερη συχνότητα.

4.3. Ανάλυση δεδομένων

Ο ερευνητής στην μελέτη περίπτωσης αφιερώνει χρόνο στην ανάλυση δεδομένων ακόμα κι όταν η συλλογή των δεδομένων βρίσκεται σε εξέλιξη. Οι στρατηγικές που διευκολύνουν αυτή τη διαδικασία είναι είτε η διατήρηση σημειώσεων σε επαφές πεδίου είτε ο συλλογισμός «από το τέλος στην αρχή». Η πρώτη στρατηγική, της διατήρησης σημειώσεων, εφαρμόζεται όταν ο ερευνητής χρησιμοποιεί τυποποιημένα έντυπα (π.χ. φύλλο σύννοψης επαφής) για να συλλέξει και να ανακεφαλαιώσει τα γεγονότα που συνέλλεξε. Τα τυποποιημένα αυτά έντυπα είτε φανερώνουν κενά πληροφόρησης και κάνουν αναγκαία την περαιτέρω συλλογή δεδομένων είτε προτείνουν νέες κατευθύνσεις για τα επόμενα στάδια συλλογής δεδομένων και ανάλυσης. Η δεύτερη στρατηγική «από το τέλος στην αρχή» ωθεί τον ερευνητή να μην εργάζεται «από την αρχή προς το τέλος» αλλά να σκέπτεται «από το τέλος προς την αρχή», έχοντας στο μυαλό του όλη την έρευνα. Αυτή η θεώρηση αρχίζει με την έναρξη της έρευνας και τη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος. Έτσι, ο ερευνητής προνοεί για τα δεδομένα που πρέπει να συλλέξει αλλά και για το μέχρι πού πρέπει να φθάσει για να τα συλλέξει εις βάθος (Παλαιοκρασάς, 2007; Saunders et al., 2009).

Μετά το πέρας της συλλογής και της πρώτης ανάλυσης δεδομένων γίνεται η τελική ανάλυση όλων όσων συλλέχθηκαν κατά την μελέτη περίπτωσης και μπορεί να

είναι πολυσέλιδες σημειώσεις, παρατηρήσεις, φωτογραφίες και ντοκουμέντα κ.λπ. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται μέσω τριών προσεγγίσεων: ερμηνευτικά, δομικά και συλλογιστικά. Ειδικότερα (Παλαιοκρασάς, 2007):

1. Η ερμηνευτική ανάλυση μελετά διεξοδικά τα δεδομένα προκειμένου να αναδυθούν βασικά ζητήματα και σχηματισμοί που περιγράφουν και ερμηνεύουν το υπό μελέτη φαινόμενο. Κατά την ερμηνευτική ανάλυση γίνεται: κατακερματισμός της βάσης δεδομένων, ανάπτυξη κατηγοριών, κωδικοποίηση των τμημάτων και ομαδοποίησή τους σε κατηγορίες. Στην υπό μελέτη περίπτωση του ασιατικού εστιατορίου οι κατηγορίες μπορούν να είναι έννοιες όπως επιχειρηματική ιδέα, μάρκετινγκ, βασικές δεξιότητες κ.λπ. Αφού επιλεγεί και αναπτυχθεί το σύστημα κατηγοριών στην βάση δεδομένων, ο ερευνητής το χρησιμοποιεί και κωδικοποιεί κάθε μονάδα σε ένα αρχείο. Η εξαγωγή συμπερασμάτων από την επεξεργασία της μελέτης περίπτωσης οδηγεί στην ανακάλυψη δομικών εννοιών και αποτελεί σημαντικό αποτέλεσμα της μελέτης περίπτωσης.
2. Η δομική ανάλυση εξετάζει τα δεδομένα μιας μελέτης περίπτωσης προκειμένου να εντοπίσει σημάδια που υπάρχουν σε προφορικές επικοινωνίες, κείμενα, γεγονότα κ.λπ. Ο ερευνητής ψάχνει για στοιχεία στα δεδομένα. Σε σύγκριση με την ερμηνευτική ανάλυση, στη δομική δεν απαιτείται συμπερασματική θεώρηση και γι' αυτό δεν ενδείκνυται για μελέτη περίπτωσης επιχειρήσεων.
3. Η συλλογιστική ανάλυση στηρίζεται κυρίως στην προαίσθηση και την κρίση του ερευνητή για να απεικονίσει και να αξιολογήσει το υπό διερεύνηση φαινόμενο. Στη συλλογιστική ανάλυση εμπεριέχεται η σύγκριση ενώ προσφέρεται για διεξοδικές περιγραφικές έρευνες. Συμβάλλει δε, στην ανακάλυψη δομικών εννοιών, θεμάτων και σχηματισμών. Είναι κατά βάση υποκειμενική και δεν είναι εύκολο να προδιαγραφούν τυποποιημένες διαδικασίες και να εφαρμοστούν στην ανάλυση.

4.4. Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και συγκεκριμένα της Asian House. Για την υλοποίηση

του σκοπού της μελέτης αποτυπώθηκε, αναλύθηκε και αξιολογήθηκε η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και ακολούθως αξιολογήθηκε η διατήρηση ή η βελτίωση των μεταβλητών για τη δημιουργία εφοδιαστικής αλυσίδας δικτύου διανομής μεταξύ των καταστημάτων της αλυσίδας εστιατορίων Asian House (location, προμηθευτές) και του τρόπου λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας (αποθήκευση πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν μέσω της παρούσας εργασίας είναι:

1. Η υφιστάμενη κατάσταση ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης;
2. Πρέπει να γίνει ανασχεδιασμός της διαδικασίας προμήθειας και διανομής των πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων;
3. Οι προμηθευτές πρέπει να αλλάξουν;

4.5. Μεθοδολογία σχεδιασμού δικτύου διανομής

Στόχος είναι ο καθορισμός του βέλτιστου τρόπου προμήθειας, μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής προϊόντων, πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων διατηρώντας ή αυξάνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης.

Αρχικά αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κατάσταση με αναλυτική καταγραφή των λειτουργιών προμήθειας, παραγγελίας, αποθήκευσης και διανομής των πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων. Στην φάση αυτή αποτυπώθηκε η τοποθεσία και οι τρόποι πρόσβασης στην κάθε εγκατάσταση, τα χαρακτηριστικά του κτηρίου και η θέση του, η διάταξη του αποθηκευτικού χώρου και ο εξοπλισμός, η δυναμικότητα αξιοποίησης του χώρου, ο τρόπος λειτουργίας της εγκατάστασης, ο τρόπος υποβολής παραγγελίας (συλλογή προϊόντων, τακτοποίηση, προετοιμασία παραγγελίας, αναπλήρωση αποθεμάτων) και οι προδιαγραφές παράδοσης. Με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του δικτύου διανομής θα καθοριστεί ο αριθμός των αναγκαίων κέντρων διανομής, η τοποθεσία τους, το ύψος του αναγκαίου αποθέματος και ο τρόπος μεταφοράς προς τις μικρότερες αποθήκες.

Ως προς την προμήθεια, καταγράφηκαν λεπτομερώς οι προμηθευτές καθώς και ο τρόπος παραγγελίας προς αυτούς και ο χρόνος παράδοσης.

Ως προς την αποθήκευση, αποτυπώθηκε ο χώρος και οι υποδομές της Asian House τόσο στην Κεντρική Αποθήκη όσο και σε κάθε κατάστημα ξεχωριστά.

Ειδικότερα, καταγράφηκαν τα είδη των αποθηκευμένων προϊόντων, ο χώρος αποθήκευσης, ο τρόπος διαχείρισης, τα χαρακτηριστικά παραγγελιοληψίας κ.λπ.

Ως προς τη διανομή των πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων καταγράφηκε ο τρόπος και η συχνότητα διανομής από το Κεντρικό Κατάστημα και την Κεντρική Αποθήκη στα υπόλοιπα καταστήματα και αποκεντρωμένες αποθήκες.

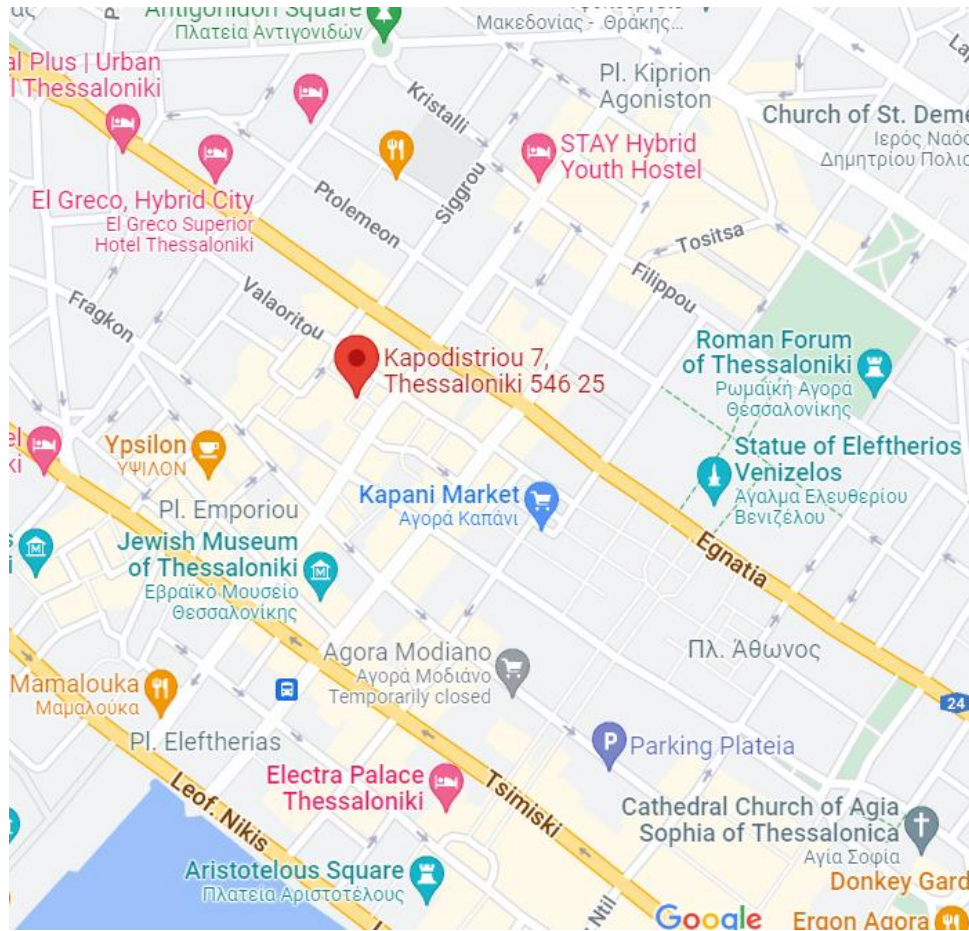
Επιπλέον, προσδιορίστηκε η στρατηγική ανάπτυξης της Asian House και οι μελλοντικές ανάγκες για διακίνηση και αποθήκευση σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση. Με εφελτήριο της μελλοντικές ανάγκες και με δεδομένη τη διατήρηση του υφιστάμενου επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

5. Αποτελέσματα

5.1. Περιγραφή και ιστορικό της Asian House

Η εταιρία **Τριανταφύλλου Δ. ΜΕΠΕ**, με διακριτικό τίτλο **Asian House**, είναι μια εταιρία εστίασης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για ένα ασιατικό εστιατόριο που αποτελείται από τέσσερα καταστήματα. Η εταιρία ιδρύθηκε το 2010 με έδρα στην περιοχή της Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Έπειτα από εννέα χρόνια λειτουργίας, άνοιξε το δεύτερο κατάστημα της στο κέντρο της πόλης. Η ανάπτυξη της ήταν ραγδαία και το 2021, η εταιρία επεκτείνεται στο άνοιγμα δυο νέων καταστημάτων, ένα στην περιοχή της Τούμπας και ένα στην περιοχή της Θέρμης. Σήμερα διατηρεί 4 καταστήματα και έχει στο δυναμικό της 150 υπαλλήλους. Αποτελεί μια επιτυχημένη επιχείρηση αλυσίδας ασιατικών εστιατορίων η οποία αναπτύσσεται με ταχείς επεκτατικούς ρυθμούς (διαγράμματα 5-8).

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

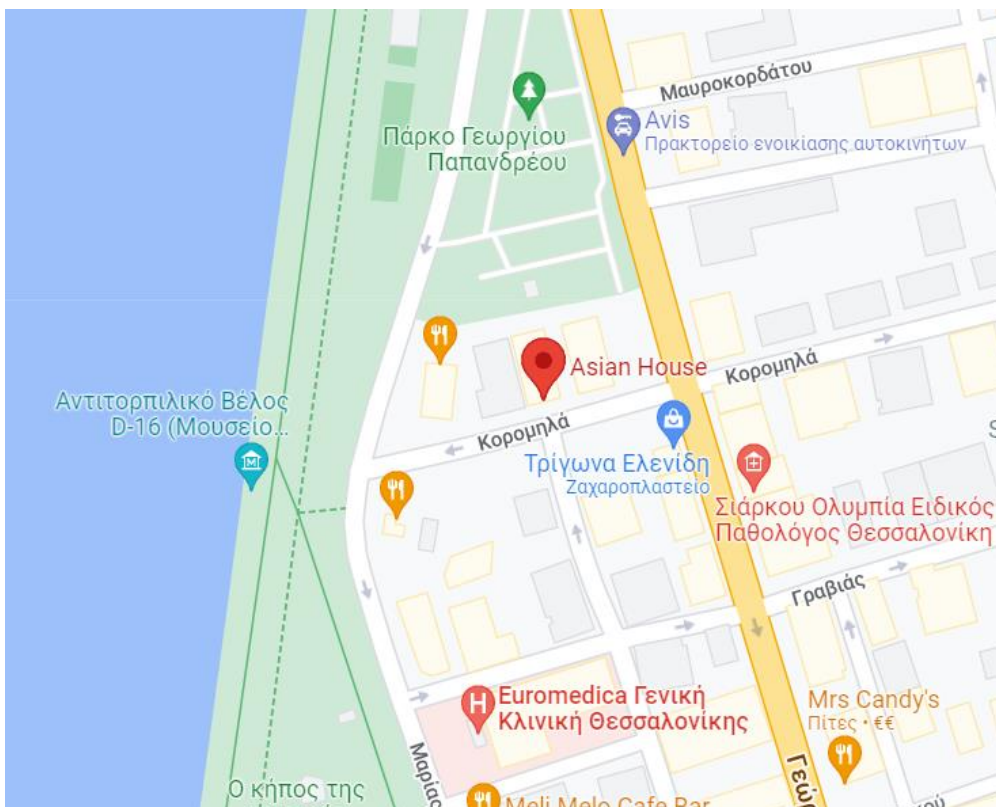


Διάγραμμα 5. Κατάστημα 1 - Καποδιστρίου 7 & Πάικου, Κέντρο

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου



Διάγραμμα 6. Κατάστημα 2 – Κλεάνθους 49, Τούμπα



Διάγραμμα 7. Κατάστημα 3 – Κορομηλά 3, Θεσσαλονίκη



Διάγραμμα 8. Ταβάκη 27 & Π. Τσαλδάρη

Σημαντικός τομέας δραστηριότητας για την επιχείρηση αποτελεί και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η εταιρία εστιάζει στο Περιβάλλον, στους Συνεργάτες, στην Κοινωνία και στο Προσωπικό της. Συνοπτικά, κάποιες δράσεις της εταιρίας είναι η υποστήριξη του μη κερδοσκοπικού Οργανισμού «Χαμόγελο του Παιδιού», η στήριξη του προσωπικού του νοσοκομείου ΑΧΕΠΑ καθώς και ενημερωτικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια προς το προσωπικό της.

Το όραμα της Asian House είναι η προσφορά της απόλυτης εμπειρίας ασιατικής κουζίνας. Μια εμπειρία ζωντανή γεμάτη αρώματα και γεύσεις από κάθε γωνιά της Ασίας. Από τις ντελικάτες και αυστηρές γεύσεις της Ιαπωνίας, ως τις πιο διαδεδομένες κορεατικές street food επιλογές και από την spicy ταϊλανδέζικη κουζίνα, στην σοφία και απλότητα της κινεζικής γαστρονομίας. Όλα φτιαγμένα με τα καλύτερα και πιο φρέσκα υλικά από το εξειδικευμένο προσωπικό του Asian House με αυθεντικές συνταγές, σε ένα μενού που εμπλουτίζεται διαρκώς με νέες επιλογές, από κάθε γωνιά της Ασίας, ώστε να σας προσφέρουν ένα ατελείωτο απολαυστικό ταξίδι. Τα Asian House δεν είναι απλά άλλο ένα εστιατόριο, είναι μια ολοκληρωμένη

εμπειρία αισθήσεων, ένα ταξίδι γευσιγνωσίας, ένας απολαυστικός δρόμος ως την Ασία.

5.2. Υφιστάμενη κατάσταση

5.2.1. Προμηθευτές-πελάτες

Η Asian House συνεργάζεται αποκλειστικά με προμηθευτές εντός Ελλάδας από τους οποίους οι 20 βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη και 2 στην Αθήνα. Οι προμηθευτές που βρίσκονται Θεσσαλονίκη, ανεξάρτητα από την συμφωνία παράδοσης που έχει συναφθεί με την επιχείρηση, σε περίπτωση ανάγκης εξυπηρετούν καθημερινά από Δευτέρα έως και Σάββατο (εκτός Κυριακής). Οι προμηθευτές που βρίσκονται Αθήνα εξυπηρετούν την επιχείρηση μια φορά την εβδομάδα καθώς πρέπει η παραγγελία της Asian House να σταλεί στην μεταφορική (μια επιπλέον εργάσιμη ημέρα) και στη συνέχεια να μεταφερθούν τα προϊόντα στη Θεσσαλονίκη (μία επιπλέον εργάσιμη ημέρα) και να παραδοθούν στην εταιρεία.

Το απόθεμα έχει οριστεί εμπειρικά και η διαχείρισή του ηλεκτρονικά γίνεται με το MS Excel όπου ελέγχονται και οι καταναλώσεις. Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές γίνονται σε ημερήσια ή εβδομαδιαία ανάλογα με τις ανάγκες. Οι ημερήσιες παραγγελίες γίνονται κάθε βράδυ μέσω e-mail το οποίο αποστέλλεται στους προμηθευτές και τα παραγγελθέντα προϊόντα παραδίδονται την επόμενη ημέρα το πρωί. Οι εβδομαδιαίες παραγγελίες γίνονται κάθε Δευτέρα και παραδίδονται εντός της εβδομάδας σε καθορισμένη ημέρα και ώρα.

Στους χρήστες του συστήματος περιλαμβάνονται οι χρήστες του κεντρικού καταστήματος και των επιμέρους εστιατορίων. Οι πρώτοι διαχειρίζονται τις πληροφορίες των χρηστών, των τροφίμων, του εστιατορίου, των παραγγελιών, της διανομής καθώς και οικονομικές πληροφορίες. Στο τέλος κάθε μήνα γίνονται τα οικονομικά στατιστικά και λογιστικά για όλα τα εστιατόρια σύμφωνα με τις παραγγελίες και εξάγονται διάφορα έντυπα αναφοράς. Σε κάθε εστιατόριο οι χρήστες αναζητούν και επιλέγουν τα τρόφιμα και τις απαιτούμενες ποσότητες, υποβάλλουν και τροποποιούν τις παραγγελίες και διαχειρίζονται τις οικονομικές πληροφορίες (Παράρτημα Α και Β).

Οι προμηθευτές της Asian House είναι οι εξής:

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

1. NEW ASIAN MARKET: Προμηθευτής από Αθήνα. Προμηθεύει τα ασιατικά προϊόντα. Η παραγγελία γίνεται μια φορά την εβδομάδα ανά κατάστημα και έρχεται με παλέτα. Στο σύστημα καταχωρούνται και υπολογίζονται και οι τριμηνιαίες καταναλώσεις ανά κατάστημα. Παρόμοιες ποσότητες καταναλώνονται σε όλα τα καταστήματα.
2. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΑΚΗΣ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει με ωμά κοτόπουλα. Η παραγγελία γίνεται καθημερινά από Δευτέρα έως Σάββατο, ξεχωριστά ανά κατάστημα και όλες οι παραγγελίες φτάνουν μαζί στο παρασκευαστήριο. Από κει ετοιμάζονται και αποστέλλονται στα καταστήματα. Στο σύστημα καταχωρούνται και υπολογίζονται και οι τριμηνιαίες καταναλώσεις ανά κατάστημα. Στο excel του παραρτήματος αναφέρει ανά εβδομάδα αθροιστικά και σε ένα κατάστημα.
3. ΑΣΤΕΡΙΟΥ-ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει με ωμό κρέας (μοσχάρι και χοιρινό). Η παραγγελία γίνεται καθημερινά από Δευτέρα έως Σάββατο ξεχωριστά ανά κατάστημα και όλες οι παραγγελίες φτάνουν μαζί στο παρασκευαστήριο. Από κει ετοιμάζονται και αποστέλλονται στα καταστήματα. Στο σύστημα καταχωρούνται και υπολογίζονται και οι τριμηνιαίες καταναλώσεις ανά κατάστημα. Στο excel του παραρτήματος αναφέρει ανά εβδομάδα αθροιστικά και σε ένα κατάστημα το τρανς μοσχάρι (φιλέτο) και το χοιρινό και ανά κατάστημα τα υπόλοιπα.
4. ΤΡΟΦΟ 94: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει με είδη μπακαλικής, πρώτες ύλες (κυρίως ελληνικά προϊόντα) που χρησιμοποιούνται στο κατάστημα καθώς και μερικά προϊόντα κατάψυξης. Η παράδοση γίνεται ανά μαγαζί και σε συγκεκριμένη μέρα. Υπάρχει δυνατότητα εξυπηρέτησης καθημερινά αλλά η εταιρεία παραγγέλνει κάθε Δευτέρα για όλη την εβδομάδα και παραδίδονται Τρίτη. Στο σύστημα καταχωρούνται και υπολογίζονται οι μηνιαίες καταναλώσεις και ανά κατάστημα ή αθροιστικά. Για το κατάστημα του κέντρου υπάρχει excel με τις παραγγελίες και την καταγραφή της αποθήκης.
5. ΓΚΙΝΤΙΔΗΣ: Προμηθευτής από Αθήνα. Προμηθεύει με χάρτινες Σακούλες. Γίνεται μαζική παραγγελία μια φορά την εβδομάδα απ' όλα τα καταστήματα. Η παραγγελία φτάνει στην κεντρική αποθήκη αναλωσίμων και από κει με το δρομολόγιο μοιράζονται στα καταστήματα.
6. ΑΥΓΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει με αυγά μείγμα και καρτέλες αυγών. Η παραγγελία γίνεται 2 φορές την εβδομάδα και η

παραλαβή γίνεται κάθε Τρίτη και Παρασκευή. Οι καταναλώσεις καταγράφονται ανά συσκευασία.

7. ΒΕΤΟ ΙΚΕ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει ζύδι. Η παραγγελία και η παράδοση γίνεται μία φορά την εβδομάδα.
8. ΚΟΚΟΛΙΝΑΚΗΣ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει με ηλιέλαιο και αραβοσιτέλαιο. Η παραγγελία γίνεται μια φορά στην εβδομάδα και έρχεται συγκεκριμένη ποσότητα ανά μαγαζί και ανά παραγγελία. Το κατάστημα της Θέρμης λόγω έλλειψης χώρου δεν παραγγέλλει λάδια και παραγγέλλει η Ανθέων (Κορομηλά) και για τα 2 καταστήματα.
9. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ: Προμηθευτής από Θεσσαλονίκη. Προμηθεύει φρέσκο σολωμό, λαβράκι και μπακαλιάρο. Η παραγγελία γίνεται ημερησίως. Η παράδοση γίνεται στο παρασκευαστήριο και από κει γίνεται διανομή στα καταστήματα.
10. ΚΑΛΤΣΟΣ: Προμηθευτής κάβας από Θεσσαλονίκη. Η παραγγελία γίνεται 2 φορές την εβδομάδα και η παράδοση γίνεται ανά κατάστημα.
11. ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ: Προμηθευτής μαναβικής από Θεσσαλονίκη. Η παραγγελία γίνεται κάθε βράδυ για την επόμενη μέρα και η παράδοση γίνεται ξεχωριστά σε κάθε κατάστημα.
12. CLEAN SOLUTION: Προμηθευτής καθαριστικών από Θεσσαλονίκη. Η παραγγελία γίνεται μια φορά την εβδομάδα, ξεχωριστά από κάθε κατάστημα.
13. ΜΕΝΕΞΟΠΟΥΛΟΣ: Προμηθευτής ξηρών καρπών από Θεσσαλονίκη. Η παραγγελία γίνεται μια φορά την εβδομάδα ανά κατάστημα.

5.2.2. Αποθήκευση

Τα προϊόντα στις αποθήκες χωρίζονται ανά κατηγορία. Οι μάγειρες έχουν δικό τους χώρο (είτε ολόκληρο δωμάτιο στα 3 καταστήματα είτε κάποια ράφια στο κατάστημα του Κέντρου).

Στα ράφια επικρατεί η φιλοσοφία: βαριά αντικείμενα ή κωδικοί που χρησιμοποιούνται συχνότερα να τοποθετούνται χαμηλά ή σε εύκολα σημεία πρόσβασης.

Η κάβα, τα καθαριστικά και τα αναλώσιμα μπαίνουν σε διαφορετικά ράφια - χώρους.

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

Στα ψυγεία τα προϊόντα τοποθετούνται ανά ημερομηνία λήξης (τα παλαιότερα μπροστά) και με βάση την νομοθεσία HACCP διαχωρίζονται σε ωμά προϊόντα, μαγειρεμένα, κρέατα, αυγά, σάλτσες, λαχανικά (καθαρά και «βρώμικα»).

Τα προϊόντα της αποθήκης όταν μεταφέρονται από μαγαζί σε μαγαζί καταγράφονται σε μια λίστα. Οι καταστροφές ή οι καταναλώσεις προσωπικού επίσης καταχωρούνται σε μια λίστα. Επιπλέον υπάρχουν λίστες μεταφορών από το παρασκευαστήριο ή την κεντρική αποθήκη αναλώσιμων στα μαγαζιά. Λίστα που αναγράφει τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε κάθε μαγαζί δεν υπάρχει αλλά υπολογίζεται από τους υπαλλήλους εύκολα από τις πωλήσεις μείον τις καταναλώσεις.

Οι υποδομές της αποθήκευσης είναι οι εξής (εικόνες 4-15):



Εικόνα 4. Ράφια αποθήκευσης κουτιών



Εικόνα 5. Ράφια αποθήκευσης κάβας



Εικόνα 6. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων



Εικόνα 7. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων



Εικόνα 8. Ράφια αποθήκευσης ασιατικών προϊόντων



Εικόνα 9. Ράφια αποθήκευσης κατεψυγμένων προϊόντων



Εικόνα 10. Ράφια αποθήκευσης σάλτσας



Εικόνα 11. Ράφια αποθήκευσης φρούτων και λαχανικών



Εικόνα 12. Ράφια αποθήκευσης σάλτσας και κομμένης σαλάτας



Εικόνα 13. Ράφια αποθήκευσης συσκευασμένων προϊόντων μακράς διάρκειας



Εικόνα 14. Ράφια αποθήκευσης χυμών



Εικόνα 15. Ράφια αποθήκευσης ρυζιού

5.2.3. Διανομή

Η Asian House λειτουργεί μια αλυσίδα εφοδιασμού εστιατορίων μεσαίου μεγέθους που εξυπηρετεί 4 καταστήματα. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης διαχείρισης βελτιώνει συνεχώς τη ροή εργασίας, ενσωματώνει πόρους με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητα της παραγωγής και να μειώσει τα απόβλητα. Με βάση αυτό, εφαρμόζει την έννοια της «κεντρικής κουζίνας». Η κεντρική κουζίνα δημιουργεί μια σύγχρονη βάση παραγωγής τροφίμων, πλήρως εξοπλισμένη για την προστασία του περιβάλλοντος, την επεξεργασία τροφίμων και για εξειδικευμένες τεχνικές ανάγκες. Από την παραγγελία πρώτων υλών, την παραγωγή τροφίμων έως τις πωλήσεις, η κεντρική κουζίνα πραγματοποιεί ενοποιημένη διαχείριση. Τα εστιατόρια δεν παράγουν πλέον όλα τα τρόφιμα αλλά κάποια τα προμηθεύονται από το κεντρικό παρασκευαστήριο που λειτουργεί ως κεντρική κουζίνα. Τα εστιατόρια παραγγέλνουν τα συνοδευτικά υλικά από την κεντρική κουζίνα, η οποία τα παρασκευάζει και τα διανέμει στα υπόλοιπα καταστήματα. Αυτός είναι ένας νέος τύπος τρόπου παραγωγής και διαχείρισης (Huang, 2017).

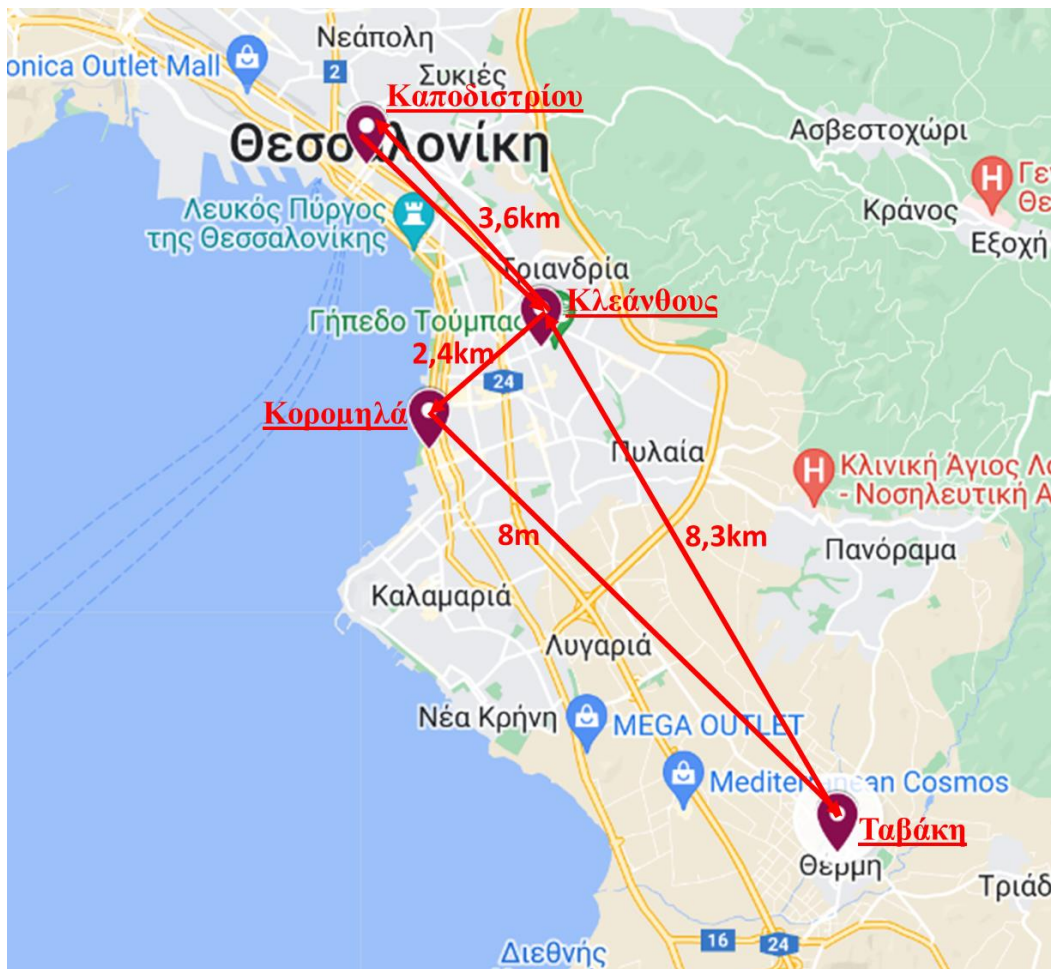
Σε σύγκριση με το παραδοσιακό μοντέλο, αυτό έχει πολλά πλεονεκτήματα καθώς συμμορφώνεται με τον σύγχρονο τρόπο διαχείρισης, εξοικονομεί πόρους, βελτιώνει την αποδοτικότητα εργασίας, αποφεύγει την επαναλαμβανόμενη κατασκευή και επένδυση και διευκολύνει την εστίαση στη διαχείριση και επίβλεψη ποιότητας. Η κεντρική κουζίνα, το κεντρικό παρασκευαστήριο, ικανοποιεί πέντε προϋποθέσεις: ενοποιημένη αγορά, ενοποιημένη παραγγελία, ενοποιημένη διανομή, ενοποιημένη ρύθμιση και διακανονισμός. Η συσσωρευμένη σίτιση συμβάλλει περισσότερο στην ασφάλεια της υγιεινής των τροφίμων (Huang, 2017).

Αναλυτικότερα, στο κατάστημα της Καποδιστρίου υπάρχει μια ομάδα προετοιμασίας, που ετοιμάζει τις πρώτες ύλες για τα καταστήματα (μαρινάρισμα ωμών κρεάτων, κοπή ωμού ψαριού, παρασκευή χειροποίητων ορεκτικών κ.λπ.). Κάθε βράδυ, κάθε κατάστημα αποστέλλει με e-mail τους κωδικούς που θα χρειαστεί για την επόμενη μέρα. Η λίστα αυτή είναι καταχωρημένη στο MS Excel με τους κωδικούς και την ονομασία «προϊόντα παρασκευαστηρίου». Στο παρασκευαστήριο φτάνουν οι προμηθευτές με τις πρώτες ύλες (κοτόπουλα, ψάρια, μοσχάρι, χοιρινό). Η

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

ομάδα αυτή ετοιμάζει τις παραγγελίες και με ένα αυτοκίνητο van της εταιρείας γίνεται η μεταφορά.

Στο κατάστημα της Κλεάνθους υπάρχει μια άλλη ομάδα προετοιμασίας, που ετοιμάζει όλες τις σάλτσες για τα καταστήματα. Κάθε κατάστημα στέλνει κάθε βράδυ μέσω e-mail την παραγγελία του και την επόμενη μέρα αποστέλλεται με δρομολόγιο. Το δρομολόγιο γίνεται ως εξής: Από το κατάστημα της Καποδιστρίου (όπου βρίσκεται το παρασκευαστήριο) το φορτηγό πηγαίνει στο κατάστημα της Κλεάνθους. Εκεί αφήνει την παραγγελία της Κλεάνθους και φορτώνει τις σάλτσες για το κατάστημα της Κορομηλά και της Ταβάκη. Έπειτα πηγαίνει στο κατάστημα της Κορομηλά αφήνει τις παραγγελίες και τέλος στο κατάστημα της Ταβάκη. Τέλος γυρνάει στο κατάστημα της Κλεάνθους όπου παίρνει σάλτσες για το κατάστημα της Καποδιστρίου και τα παραδίδει. Μέσα στην ημέρα ανάλογα με τις παραγγελίες αναλώσιμων ή τα άδεια πλαστικά κουτιά που πρέπει να επιστραφούν στα εκάστοτε μαγαζιά το φορτηγό van πραγματοποιεί και άλλα δρομολόγια στα μαγαζιά. Το συνολικό μήκος της κυκλικής αυτής διαδρομής είναι 26km (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. Διαδρομή διανομής

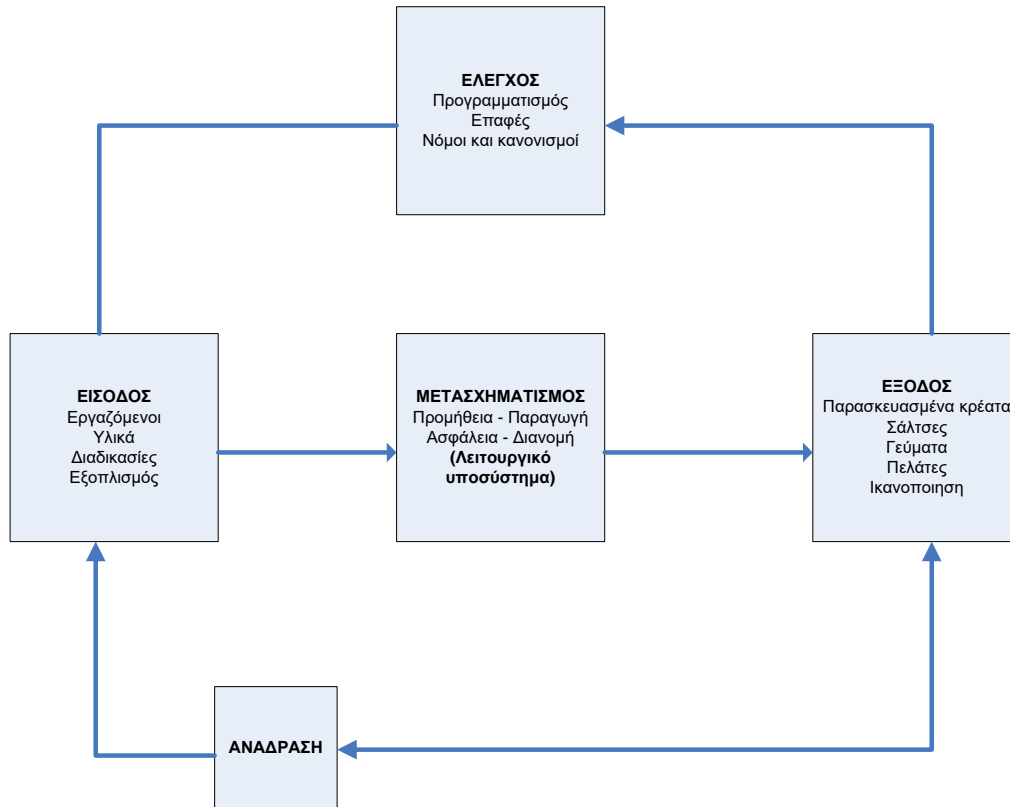
Τα τελικά προϊόντα παράγονται την στιγμή που υπάρχει ζήτηση, συνεπώς δεν υπάρχουν έτοιμα προϊόντα προς κατανάλωση.

1. Η κεντρική αποθήκη αναλώσιμων βρίσκεται σε μια μικρή αποθήκη δίπλα στο κατάστημα της Κορομηλά.
2. Το παρασκευαστήριο στεγάζεται κάτω από το κατάστημα της Καποδιστρίου (Κέντρο).

5.3. Παρουσίαση προβλήματος

Κατά τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης παρατηρήθηκε ότι υπάρχει διαχωρισμός του σημείου παρασκευής των κρεάτων (κατάστημα Καποδιστρίου), προετοιμασίας της σάλτσας (κατάστημα Κλεάνθους) και αποθήκευσης αναλωσίμων (κατάστημα Κορομηλά). Τα προϊόντα παρασκευάζονται στην Καποδιστρίου και οι σάλτσες στην Κλεάνθους και μεταφέρονται στα υπόλοιπα καταστήματα. Έτσι, πέρα από τις μικρές διαδρομές που γίνονται σε καθημερινή βάση και είναι επαναλαμβανόμενες, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των καταστημάτων, παρατηρείται ότι τουλάχιστον μία φορά την ημέρα ακολουθείται η διαδρομή που ξεκινά από το κατάστημα της Καποδιστρίου, πηγαίνει σε αυτό της Κλεάνθους, της Κορομηλά και Ταβάκη και επιστρέφει στην Κλεάνθους και μετά στην Καποδιστρίου. Το συνολικό μήκος της διαδρομής είναι 26km. Γίνεται τμηματική λήψη και διανομή των παρασκευασμένων προϊόντων που αυξάνει το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο εργασίας και διανομής λόγω της απόστασης.

Η διαδικασία παραγωγής περιγράφεται στο διάγραμμα 10. Ειδικότερα, τα προϊόντα του Asian House φθάνουν στον τελικό καταναλωτή μέσω διαφόρων καναλιών διανομής αν και το μεγαλύτερο μέρος εστιάζεται στην άμεση κατανάλωση στο εστιατόριο. Αρχικά γίνεται έλεγχος των αναγκών και των αιτημάτων των καταστημάτων. Ελέγχεται ο προγραμματισμός, οι επαφές και όλα γίνονται με βάση τους νόμους και τους κανονισμούς. Τα αιτήματα προωθούνται για έναρξη της παραγωγής όπου εργαζόμενοι, υλικά, διαδικασίες και εξοπλισμός συνδυάζονται για την παραγωγή των προϊόντων. Ακολουθεί ο μετασχηματισμός των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Η έξοδος αφορά τα παρασκευασμένα κρέατα, σάλτσες και γεύματα που προωθούνται στα υπόλοιπα καταστήματα. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται (διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. Διαδικασία παραγωγής

Με βάση τις διαθέσιμες επιλογές διανομής, η βασική απόφαση για την εφαρμογή του συστήματος διανομής είναι ο προσδιορισμός της επιλογής που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για ποιο είδος, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το κόστος του συστήματος παρέχοντας παράλληλα το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Φαίνεται λοιπόν ότι για τη βέλτιστη διαχείριση του χρόνου και του κόστους θα πρέπει να γίνει ένας ανασχεδιασμός της λειτουργίας της επιχείρησης με την εύρεση ενός νέου σημείου που θα λειτουργεί κεντρικά για την παρασκευή των προϊόντων (προετοιμασία κρεάτων και σάλτσας) και την αποθήκευση των αναλωσίμων ώστε τα δρομολόγια να ξεκινούν από ένα σημείο και να μην χρειάζεται να γίνεται τμηματική συλλογή τους, με βάση τις απαιτούμενες ανάγκες των καταστημάτων.

5.4. Στρατηγικός σχεδιασμός και ανασχεδιασμός λειτουργιών

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από εταιρείες και τμήματα που συνεργάζονται για να αξιοποιήσουν τη στρατηγική θέση και να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα. Κατά κάποιο τρόπο, μια στρατηγική

αλυσίδα εφοδιασμού είναι μια διευθέτηση καναλιού που βασίζεται σε αναγνωρισμένη εξάρτηση και συνεργασία. Οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδα απαιτούν διαδικασίες διαχείρισης που καλύπτουν λειτουργικές περιοχές εντός μεμονωμένων εταιρειών και συνδέουν εμπορικούς εταίρους και πελάτες πέρα από τα οργανωτικά όρια. Είναι η αλληλεπίδραση λειτουργιών και οργανισμών που προκαλεί την επιτυχή εφαρμογή της ολοκληρωμένης διαχείρισης υλικοτεχνικής υποστήριξης (Bowersox et al., 2007). Ως απάντηση, απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον χειρισμό της αλληλένδετης φύσης των υλικοτεχνικών εργασιών στην επιχείρηση, καλύπτοντας τομείς όπως οι προμήθειες, η συνεργασία, η μεταφορά, η αποθήκευση και ο σχεδιασμός του δικτύου εγκαταστάσεων (Wu et al., 2017).

Η Asian House έχει μάθει να «σκέφτεται νωρίτερα» και να «προγραμματίζει νωρίτερα». Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδα απαιτεί «πρώιμη σκέψη» σε πολλές αποφάσεις που σχετίζονται με τη ροή αγαθών, πληροφοριών και κεφαλαίων κατά τη διάρκεια του χρονοδιαγράμματος. Αυτές οι αποφάσεις εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες (στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδα, σχεδιασμός και λειτουργία), ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο στο οποίο έχει αντίκτυπο μια κατηγορία απόφασης.

Στρατηγικές αποφάσεις όπως προσθήκες καταστημάτων, επιλογή προμηθευτών, σχεδιασμός συστήματος διανομής, σχεδιασμός δικτύου προμηθειών, ανασχεδιασμός δικτύου κ.λπ. έχουν διαρκή επίδραση στη λειτουργική απόδοση της επιχείρησης. Πρέπει να γίνονται με βάση μια προσεκτική συστηματική ανάλυση πολύ νωρίτερα. Ενώ οι τοποθεσίες καταστημάτων είναι φαινομενικά ακατάλληλες, οι αποφάσεις τοποθεσίας έχουν παρθεί παλαιότερα και λαμβάνονται υπό διαφορετικές συνθήκες από διαφορετική γενιά ηγετών. Οι αποφάσεις φαίνονται λογικές εκείνη τη στιγμή και παρουσιάζουν προκλήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα στο παρόν. Οι προτάσεις παρουσιάζουν ορισμένα αποτελεσματικά εργαλεία για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του υπάρχοντος δικτύου καταστημάτων. Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδα πρέπει επίσης να είναι σύμφωνη με τις διάφορες λειτουργικές στρατηγικές της εταιρείας, έτσι ώστε να υποστηρίζεται η συνολική ανταγωνιστική στρατηγική.

Η εξυπηρέτηση πελατών παραμένει κορυφαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της φιλοξενίας, της εκπαίδευσης και της πρόβλεψης και εκπλήρωσης των αναγκών των πελατών. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδα καθορίζει την ικανότητα της επιχείρησης να έχει το σωστό προϊόν τη σωστή στιγμή (χρησιμοποιείται ο ρυθμός πλήρωσης ή το επίπεδο κύκλου εργασιών για να υποδείξει

αυτή τη δυνατότητα). Επομένως, έχει άμεσο και θεμελιώδη αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση πελατών που ενδυναμώνεται με τη χρήση απευθείας αλληλογραφίας και αριθμού τηλεφώνου χωρίς χρέωση με τους πελάτες της. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι σημαντικός ο πολλαπλασιασμός του αριθμού των σημείων διανομής μέσω πρόσθετων μετατροπών υφιστάμενων καταστημάτων λιανικής, πρόσθετων εταιρικών και franchise τοποθεσιών και στρατηγικών συνεργασιών, για να βελτιώσει δραματικά την ευκολία των πελατών και να αυξήσει τη συχνότητα αγορών. Μαζί με αυτό το στρατηγικό σχέδιο, μια επιτυχημένη στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να εξυπηρετεί τα ακόλουθα (Wu et al., 2017):

1. Υποστήριξη της συνολικής εταιρικής στρατηγικής. Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας θα παρέχει την ευελιξία και την ικανότητα να υποστηρίζουν την αναμενόμενη αύξηση του όγκου των επιχειρήσεων.
2. Υποστήριξη και διατήρηση της συνέπειας με άλλες λειτουργικές στρατηγικές. Για παράδειγμα, βελτίωση της απόδοσης διανομής, όπως η διαθεσιμότητα σε απόθεμα, συγκρατώντας ταυτόχρονα το συνολικό κόστος. Το συνολικό κόστος των αποθεμάτων πρέπει να ελαχιστοποιείται, ωστόσο το σχέδιο διανομής δεν πρέπει να κοστίζει περισσότερο από το τρέχον επίπεδο. Οι λειτουργίες μάρκετινγκ θα επωφεληθούν από την καλύτερη πρόβλεψη που θα είναι δυνατή από πιο σύγχρονες και ακριβείς πληροφορίες που λαμβάνονται από το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εταιρεία θα απολαμβάνει επίσης το μακροπρόθεσμο όφελος του καλύτερα εκπαιδευμένου προσωπικού του καταστήματος όσον αφορά την παραγγελία, την παραλαβή, την απογραφή και τη μεταφορά του προϊόντος.

Η εύρεση της βέλτιστης τοποθεσίας για το κέντρο παρασκευής και αποθήκευσης είναι ένα πρόβλημα που εμφανίζεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε πρόκειται για την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας είτε για την επαναξιολόγηση της υφιστάμενης αλυσίδας εφοδιασμού. Η ζήτηση δεν είναι σταθερή για μια περίοδο ετών, κάτι που απαιτεί προσαρμογή της υφιστάμενης δομής της αποθήκης. Η πρόκληση έγκειται στην εύρεση βέλτιστης τοποθεσίας στη διαδικασία σχεδιασμού. Το βέλτιστο σε ένα πλαίσιο σχεδιασμού διανομής αναφέρεται κυρίως σε μια λύση ελάχιστου κόστους λαμβάνοντας υπόψη την προσβασιμότητα.

Τα εσωτερικά τμήματα, όπως η λειτουργία καταστημάτων, οι αγορές και η λογιστική προσδιορίζουν τις προσδοκίες για ένα επιτυχημένο σύστημα εφοδιαστικής

αλυσίδας, ώστε να γίνουν κατανοητές οι συγκεκριμένες ανάγκες και να διευκολυνθεί η επιλογή ενός σχεδίου που να ταιριάζει περισσότερο με τις προσδοκίες. Οι προσδοκίες περιλαμβάνουν διαχείριση λογαριασμών, σχέδια τιμολόγησης, αγορά, αποτελεσματικότητα κόστους, επίπεδο εξυπηρέτησης, πρότυπα εσωτερικών λειτουργιών, υπευθυνότητα παράδοσης και συνεργασία προμηθευτή και διανομέα.

Οι προσδοκίες ενσωματώνονται στο αίτημα για προσφορά που στέλνεται σε κάθε υποψήφιο νέο προμηθευτή. Οι τιμές αξιολογούνται για τους παράγοντες εξυπηρέτησης και για το κόστος για να καθοριστεί η καλύτερη μέθοδος διανομής. Στο τέλος, η βελτιωμένη οικονομική απόδοση είναι το πιο συχνά αναφερόμενο όφελος που μπορεί να αποκομιστεί από μια επιτυχημένη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μια σαφής, καλά μελετημένη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το κλειδί για τη μεγιστοποίηση της εταιρικής κερδοφορίας ενώ αναπαράγεται με την άδεια του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων. Απαγορεύεται η περαιτέρω αναπαραγωγή χωρίς άδεια, αποφεύγοντας παγίδες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για την επίλυση του προβλήματος δεχόμαστε ότι υπάρχει μόνο ένα προϊόν, δεν υπάρχει διακοπή στην αποστολή των εμπορευμάτων, δεν εξετάζονται ζητήματα αποθέματος, η αποθήκη αποστέλλει αγαθά σε άλλα καταστήματα και υπάρχει κόστος μοναδιαίας μεταφοράς.

Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο που αφορά το Απλό Πρόβλημα Χωροθέτησης (Simple Location Problem - SLP). Πρόκειται για ένα από τα πλέον μελετημένα διακριτά προβλήματα χωροθέτησης εγκαταστάσεων. Στο συγκεκριμένο πρόβλημα ισχύει η υπόθεση ότι ο ιδιοκτήτης επιθυμεί να βρει το βέλτιστο σημείο χωροθέτησης για την εγκατάσταση της επιχείρησης. Έτσι, για το δεδομένο σύνολο σημείων ζήτησης που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι τα 4 καταστήματα, υπάρχει ένα πεπερασμένο σύνολο από ενδεχόμενες θέσεις χωροθέτησης εγκαταστάσεων για την κάλυψη των αναγκών, του κόστους εγκατάστασης και μετακίνησης. Το επιθυμητό είναι η μείωση όσο το δυνατόν περισσότερο του συνολικού κόστους.

Η μαθηματική συνάρτηση του μοντέλου είναι η εξής:

$$\text{Min}z = \sum_{i \in I} f_i y_i + \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} c_{ij} x_{ij}$$

Όπου:

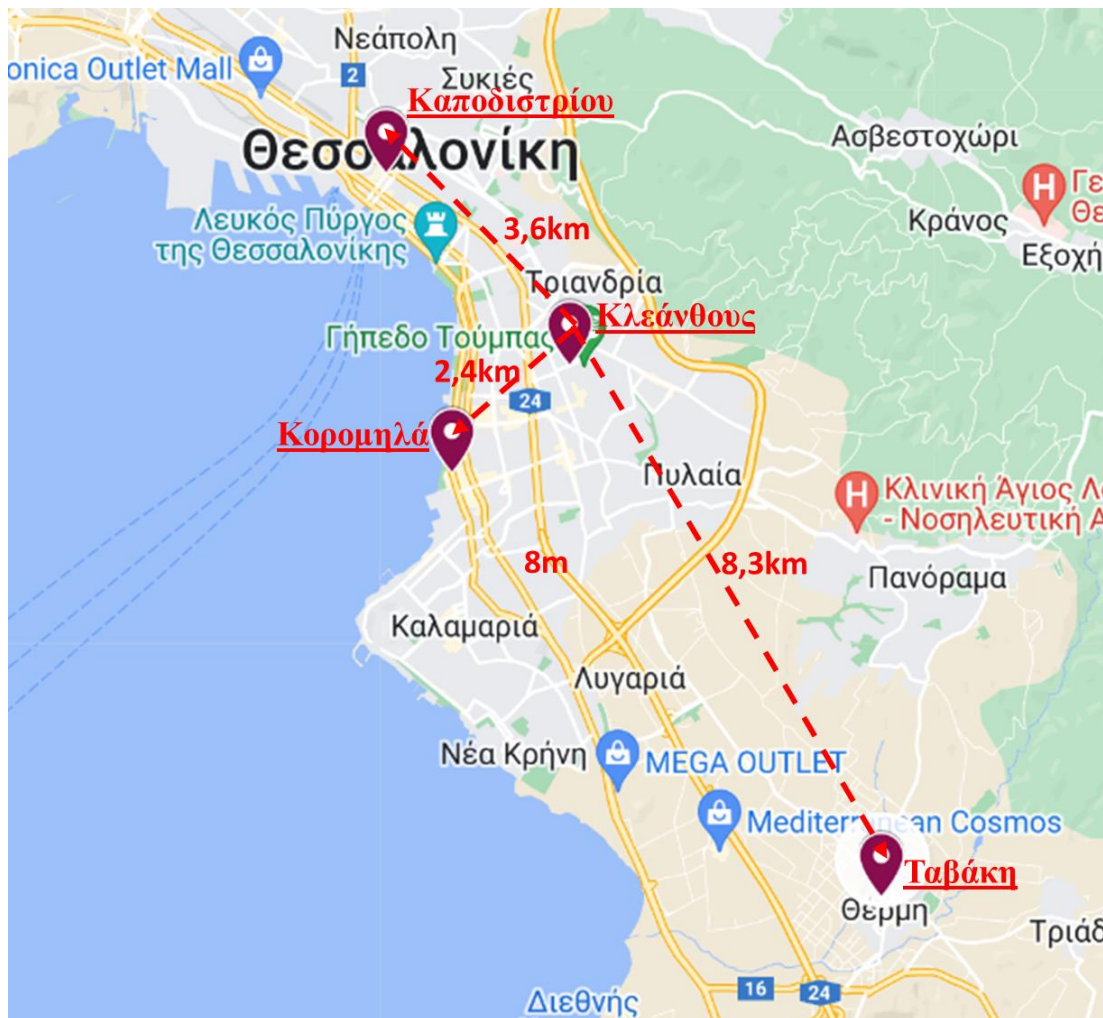
I: σύνολο υποψηφίων σημείων χωροθέτησης (εγκαταστάσεων)

$I = \{1, 2, \dots, n\} \quad i \in I$

J: το σύνολο των σημείων ζήτησης (πελατών) $J = \{1, 2, \dots, m\} \quad j \in J$

$y_i = \{1, \text{εάν χωροθετηθεί εγκατάσταση στο σημείο } i, 0, \text{ διαφορετικά}\}$
 $x_{ij} = \{1, \text{εάν η εγκατάσταση στο σημείο } i \text{ εξυπηρετεί τον πελάτη } j, 0, \text{ διαφορετικά}\}$
 f_i : κόστος χωροθέτησης εγκατάστασης στην τοποθεσία i
 c_{ij} : κόστος μετάβασης του πελάτη j στην τοποθεσία i
 Περιορισμοί:
 $\sum_{i \in J} x_{ij} = 1, \forall i \in I$
 $x_{ij} \leq y_i, \forall i \in I, j \in J$
 $x_{ij} \in \{0,1\}, \forall i \in I, j \in J$
 $y_i \in \{0,1\}, \forall i \in I$

Παρατηρείται ότι η απόσταση από Καποδιστρίου έως Ταβάκη είναι 12km. Το κατάστημα της Κλεάνθους βρίσκεται στο μέσον περίπου της διαδρομής. Θα ήταν θεμιτό εκεί να γίνεται η παρασκευή των κρεάτων και σάλτσας και από εκεί να γίνεται η διανομή στα υπόλοιπα καταστήματα (διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Προτεινόμενο σημείο

Η αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων έχει μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως ο σχετικός χρόνος παράδοσης, η διάρκεια ζωής, η εποχικότητα, η ποικιλία και η

αβεβαιότητα. Η επιχείρηση εφαρμόζει ένα υβριδικό σύστημα διανομής με βάση την εμπειρία της. Το υβριδικό σύστημα χρησιμεύει ως καλό σημείο εκκίνησης και η υβριδική δομή επιτρέπει τη μελλοντική βελτίωση του συστήματος. Ουσιαστικά ένα είδος δεν μπορεί να μεταφερθεί μέσω δύο ή περισσότερων τρόπων διανομής, οπότε δεν υπάρχει λόγος για εκ νέου ευθυγράμμιση του συστήματος. Βέβαια υπάρχει η αμφισβήτηση και αναζητούνται εφεδρικά σχέδια διανομής σε ορισμένα σενάρια «τι θα γινόταν εάν». Για παράδειγμα, εάν ένα στοιχείο κεντρικής διανομής δεν είναι διαθέσιμο μέσω του κεντρικού συστήματος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η δεύτερη (φθηνότερη) μέθοδος διανομής για την παράδοση του προϊόντος. Κάθε κατάσταση διαθέτει ίδια ποικιλία προϊόντων και ο όγκος των πωλήσεων ποικίλλει. Έτσι, για το ίδιο είδος, μπορεί να δικαιολογούνται διαφορετικές επιλογές διανομής για την εξυπηρέτηση διαφορετικών καταστημάτων. Το υβριδικό σύστημα διανομής λειτουργεί καλύτερα για να καλύψει τις ανάγκες για χαμηλό κόστος και γρήγορη παράδοση από οποιαδήποτε καθαρή μέθοδο.

Προτείνεται να συνεχιστεί το ίδιο σύστημα διανομής αλλά από άλλο σημείο έναρξης. Έτσι θα καλύπτεται η τοπική διανομή που θα εφαρμόζεται για κάθε αγορά ειδών που πρέπει να διανέμονται εβδομαδιαία στα καταστήματα, κυρίως είδη με χαμηλή ζήτηση ή μικρή διάρκεια ζωής όπως το ψωμί, οι σαλάτες και το κρέας. Επιπλέον, θα υπάρχει αμεσότητα στη διανομή, καθώς τα προϊόντα θα αποστέλλονται απευθείας από τους προμηθευτές στο κεντρικό κατάστημα. Αφορά προϊόντα με πολύ υψηλή ζήτηση που δικαιολογούν τη χρήση αυτής της μεθόδου. Τέλος, θα εφαρμοστεί κεντρική διανομή όπου τα παρασκευασμένα είδη θα διανέμονται καθημερινά ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε καταστήματος. Αυτό επιτρέπει μείωση του κόστους καθώς η παρασκευή γίνεται κεντρικά και τα προϊόντα διανέμονται οικονομικά στα υπόλοιπα καταστήματα.

6. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε ο σχεδιασμός ενός δικτύου διανομής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, του ασιατικού εστιατορίου Asian House.

Η ικανότητα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με τους προμηθευτές είναι σημαντική για τη συνέχιση και χρήση της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της συνειδητοποίησης των οφελών (Noble, 1997). Παράλληλα, ενθαρρύνεται η επίλυση προβλημάτων και ο κοινός στρατηγικός σχεδιασμός που επικεντρώνεται στην άμεση μακροπρόθεσμη θεώρηση (Tirtiroglou et al., 2007). Οι στρατηγικοί προμηθευτές εκπαιδεύονται να προωθούν το αμοιβαίο όφελος και συμμετέχουν σε σημαντικούς τομείς πολιτικής που σχετίζονται με ένα ή περισσότερα θέματα μεταξύ των δύο πλευρών (Bowersox et al., 2016).

Η επιτυχία της στρατηγικής συνεργασίας με τους προμηθευτές και η προθυμία να διανείμουν το προϊόν συμβάλλει στο έργο της επιχείρησης και στις ευθύνες των μεγάλων προμηθευτών να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Εάν ο αντιπρόσωπος συμμετέχει νωρίς στη διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος, μπορεί να επιλέξει την πιο οικονομική εταιρεία σχεδιασμού προϊόντων. Επιπλέον, οι προμηθευτές βοηθούν στην αξιολόγηση του σχεδιασμού για καλύτερη τεχνική και οικονομική επιλογή για την παραγωγή προϊόντων (JD et al., 2002).

Σε στρατηγικό επίπεδο, η Asian House, χρησιμοποιώντας μια διαλειτουργική προοπτική, ανέπτυξε λεπτομερείς περιγραφές σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της υπάρχουσας αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς και τις προσδοκίες για το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από την άλλη, η συνολική επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τρόπους δημιουργίας και διατήρησης των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων που απαιτούνται στην αγορά. Η ανάπτυξη στρατηγικής έχει λάβει συνεχή προσοχή τόσο από επαγγελματίες όσο και από μελετητές καθώς οι αγορές γίνονται πιο ανταγωνιστικές (Bettis & Hitt, 1995). Η ανταγωνιστική στρατηγική και όλες οι λειτουργικές στρατηγικές, όπως οι στρατηγικές μάρκετινγκ και εφοδιαστικής αλυσίδας, πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους για να σχηματίσουν μια συντονισμένη συνολική στρατηγική (Hill, 2000). Κάθε λειτουργική στρατηγική πρέπει να υποστηρίζει άλλες λειτουργικές στρατηγικές και να βοηθά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων όπως η κερδοφορία, η ανάπτυξη, η απόδοση της επένδυσης κ.λπ. Μια εταιρεία μπορεί να αποτύχει είτε λόγω έλλειψης στρατηγικής προσαρμογής είτε επειδή η αλυσίδα εφοδιασμού της δεν

παρέχει τα απαιτούμενα ικανότητες υποστήριξης της επιθυμητής στρατηγικής προσαρμογής (Chopra & Meindl, 2003; Wu et al., 2017). Στην Asian House, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται από διευθυντές διαφορετικών τομέων για να διασφαλιστεί ότι το σύστημα ανταποκρίνεται σε όλες τις λειτουργικές προσδοκίες, ταιριάζει και ικανοποιεί τις ανάγκες και επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

Παρατηρείται ευθυγράμμιση αντικρουόμενων στόχων που μπορεί να έχουν οι διαφορετικοί συμμετέχοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης, όπως οι προμηθευτές και οι διανομείς έχουν συχνά αντικρουόμενους στόχους. Για παράδειγμα, για να εξοικονομήσουν κόστος παραγγελίας, οι διανομείς μπορεί να μαζεύουν μεγάλες παραγγελίες, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα με τη διάρκεια ζωής προϊόντων της επιχείρησης. Η μέτρηση της απόδοσης, η ανταλλαγή πληροφοριών και η στενή συνεργασία μεταξύ της Asian House και των διανομέων της μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική στον μετριασμό αυτών των προβλημάτων. Πληροφορίες σχετικά με το κόστος παραγγελίας του διανομέα και το κόστος υπεραποθέματος της επιχείρησης κοινοποιούνται για να διευκολυνθούν οι προσπάθειες μείωσης του συνολικού κόστους. Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών συμβάλλουν επίσης στη δημιουργία μιας κερδοφόρας κατάστασης για τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνολικά, χωρίς τη συμμετοχή του λιανοπωλητή, κανένας διανομέας δεν μπορεί να τα καταφέρει καλά στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στη διανομή εξαιρετικά εποχιακών και απρόβλεπτων προϊόντων.

Ορισμένοι αντικρουόμενοι στόχοι είναι ορατοί. Για παράδειγμα, τα έσοδα ενός προμηθευτή είναι το κόστος για τον μεταγενέστερο εταίρο. Αυτό είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος καθώς ό,τι χάνεις το κερδίζει ο συνεργάτης. Από την άλλη, ορισμένοι αντικρουόμενοι στόχοι δεν είναι ορατοί. Το κόστος κάποιου δεν είναι απαραίτητα τα έσοδα για άλλους. Με άλλα λόγια, η δράση ενός τμήματος μπορεί να μην ωφεληθεί από μόνη της, αλλά βλάπτει τους εταίρους της αλυσίδας εφοδιασμού. Έτσι, χωρίς την κατάλληλη εναλλαγή αποθέματος, το προϊόν που αποστέλλεται από τον διανομέα θα μπορούσε να έχει μικρή υπολειπόμενη διάρκεια ζωής, που είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση ώστε να διορθωθεί αργότερα. Η πρόκληση είναι να συντονιστούν όλες οι εταιρείες στο δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ώστε οι αντικρουόμενοι στόχοι να ευθυγραμμιστούν εκ νέου και να αναδειχθούν. Οι Bowersox et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η κύρια πρόκληση για το

δίκτυο διανομής είναι η διαχείριση έντονων σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων που αφορούν ζητήματα όπως η συνεργασία, η ανταλλαγή πληροφοριών, ο διαχωρισμός, οι διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες, το κοινό κόστος, οι κίνδυνοι και η εμπιστοσύνη. Τα ζητήματα αποτελούν τις κύριες αιτίες πολλών ορατών και μη ορατών λειτουργικών προβλημάτων.

Ένα κίνητρο που βασίζεται σε συμφωνία είναι ένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Μια σύμβαση προμήθειας περιγράφει λεπτομερώς την απαίτηση προμήθειας αγαθών, μεταφοράς υλικών και διανομής του προϊόντος στους πελάτες. Με βάση το ορατό κόστος και άλλες επιχειρησιακές πληροφορίες, μπορεί να προσφερθεί το κατάλληλο κίνητρο στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας για τον συγχρονισμό των αποφάσεών τους. Για παράδειγμα, ορισμένα επίμονα προβλήματα αποθέματος μπορούν να λυθούν προσφέροντας οικονομικά κίνητρα στον διανομέα για τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος αποθέματος της αλυσίδας εφοδιασμού. Δεδομένου ότι οι επιχειρησιακές δράσεις βασικά έχουν ως γνώμονα το προσωπικό συμφέρον, χωρίς χρηματικό κίνητρο, πιθανώς καμία άλλη μέθοδος δεν μπορεί να λειτουργήσει τόσο καλά στον συντονισμό των αποφάσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα οικονομικά κίνητρα πρέπει να είναι σωστά δομημένα και ευθυγραμμισμένα ώστε να οδηγούν και να διατηρούν τις συμπεριφορές όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε τελική ανάλυση, μια κατάσταση win-win υλοποιείται μόνο εάν ο καθένας λάβει το μερίδιό του στα έσοδά του.

Με τους αντικρουόμενους στόχους, οι πληροφορίες συχνά δεν μοιράζονται μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται πιο έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού της. Όταν οι εταιρείες δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις ενέργειες μιας άλλης εταιρείας, δυσκολεύονται να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να δικαιολογήσουν οποιοδήποτε απαραίτητο πρόγραμμα συνεργασίας. Η διαφανής πληροφόρηση αποτελεί σημαντική βάση για ειλικρινή συνεργασία. Είναι δύσκολο να κερδίσεις την αμοιβαία εμπιστοσύνη εάν μια εταιρεία έχει πληροφορίες που δεν έχουν άλλες στην αλυσίδα εφοδιασμού. Προκειμένου να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα, οι κρυφές ενέργειες των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να είναι ορατές σε κάθε συμμετέχοντα. Σύμφωνα με το ενημερωμένο σύστημα διανομής, η επιχείρηση επιτρέπεται να συλλέγει και να αναλύει καλύτερες πληροφορίες, όπως

το κόστος, απόθεμα και δεδομένα παράδοσης, για κοινή χρήση με άλλα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού.

Είναι σημαντική επίσης η λειτουργία του benchmarking. Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία που μετρά τις διαδικασίες μιας επιχείρησης έναντι εκείνων των ηγετών του κλάδου. Η Asian House μπορεί να χρησιμοποιήσει τη συγκριτική αξιολόγηση για να κατανοήσει καλύτερα πώς οι εταιρείες σχεδιάζουν και εφαρμόζουν στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας, ώστε να βελτιώσει την απόδοση της δικής της αλυσίδας εφοδιασμού. Η συγκριτική αξιολόγηση εστιάζει στον καθορισμό ποσοτικών στόχων για βελτίωση. Τα τυπικά μέτρα περιλαμβάνουν το μοναδιαίο κόστος για την προμήθεια και τη διανομή, το επίπεδο εξυπηρέτησης, τον χρόνο παράδοσης και τον κύκλο εργασιών αποθεμάτων. Βέβαια, οι διαφορές στο στιλ διοίκησης και στην οργανωτική κουλτούρα δεν επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση. Επομένως, η συγκριτική αξιολόγηση ενθαρρύνεται ιδιαίτερα. Στην περίπτωση της Asian House, δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης μπορούν ενδεχομένως να συλλεχθούν από άλλες παρόμοιες αλυσίδες εστιατορίων που δεν την ανταγωνίζονται άμεσα.

Οι περισσότερες από τις εταιρείες χωρίζονται σε διάφορους λειτουργικούς τομείς όπως το λογιστήριο, το μάρκετινγκ και η διοίκηση. Δυστυχώς, τα περισσότερα πραγματικά προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αυτοπροσδιορίζονται με αυτόν τον τρόπο, που σημαίνει ότι είναι διαλειτουργικά στη φύση τους. Αναλύεται η εφοδιαστική αλυσίδα σε διάφορα τμήματα, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας βασίζεται στη λήψη αποφάσεων ανώτερου επιπέδου με σκοπό τη διευκόλυνση **μιας διαλειτουργικής** ολοκληρωμένης προσέγγισης. Οι περισσότερες προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας υπολείπονται καθώς δεν αμφισβητούν τη θεμελιώδη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση εντός των υφιστάμενων περιορισμών, συχνά εγκαθιστώντας ακριβές νέες τεχνολογίες (Frozen Food Age, Ιούλιος 2003). Η Asian House αναγνωρίζει τη σημασία και συμμετέχει ενεργά στην διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Έτσι, η ολοκληρωμένη προσέγγιση της επιχείρησης εστιάζει στην κατώτατη γραμμή της εταιρείας, ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των λειτουργικών τομέων και επιδιώκει τη συνεργασία από όλα τα υποστηρικτικά τμήματα και τους εξωτερικούς προμηθευτές.

Διαπιστώθηκε ότι για τη συγκεκριμένη αναπτυσσόμενη, μεσαίου μεγέθους αλυσίδα εστιατορίων, η πιο κατάλληλη επιλογή διανομής είναι ένα βελτιωμένο

υβριδικό μοντέλο. Η αλυσίδα είναι πολύ μεγάλη για να λειτουργεί ως μεμονωμένο κατάστημα και πολύ μικρή για να λειτουργεί ένα ιδιόκτητο σύστημα διανομής. Το ποικίλο μείγμα προϊόντων υπαγορεύει ότι, οικονομικά, οι διάφοροι τρόποι διανομής έχουν νόημα για τα καταστήματα. Το νέο σύστημα θα επιτρέπει τη συλλογή πιο έγκαιρων και ακριβών δεδομένων που θα είναι χρήσιμα τόσο για τη βελτιστοποίηση των αποφάσεων διανομής όσο και για την κοινή χρήση με τους εταίρους της αλυσίδας εφοδιασμού για την προώθηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας. Το νέο υβριδικό σύστημα διανομής θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτο, επιτρέποντας την ανάπτυξη και τις αλλαγές στο μείγμα προϊόντων. Τελικά, η υβριδική λύση αναμένεται να παρέχει τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική στην αγορά και να ανταποκρίνεται σε διάφορες λειτουργικές προσδοκίες εντός της Asian House.

Οι προτάσεις που προτείνονται στην παρούσα εργασία είναι συνεπείς με τις βασικές απαιτήσεις της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (μείωση του κόστους, συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων). Με βάση τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται από τους Vitasek et al. (2005), οι προτάσεις είναι επίσης συνεπείς με τις βασικές απαιτήσεις της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για ορισμένους τομείς όπου η Asian House λειτουργεί ικανοποιητικά, όπως η πρόβλεψη, δεν προσφέρεται περαιτέρω συζήτηση. Η πρόβλεψη στο Asian House είναι αρκετά λεπτομερής. Όλες οι παραδόσεις βασίζονται σε αυτές τις προβλέψεις και έχουν αποδειχθεί πολύ ακριβείς ανά περιοχή, αν και το προϊόν πρέπει να αποστέλλεται συχνά από κατάστημα σε κατάστημα εντός μιας περιοχής. Καθώς οι προβλέψεις ζήτησης αποτελούν τη βάση όλου του σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, η προηγμένη τεχνολογία πρόβλεψης μπορεί ακόμα να εφαρμοστεί για την περαιτέρω ενίσχυση της πρόβλεψης ζήτησης στην επιχείρηση.

Κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, έγιναν ορισμένες υποθέσεις προκειμένου να διευκολυνθεί η απαραίτητη αξιολόγηση κόστους και απόδοσης. Για παράδειγμα, η ζήτηση για κάθε κατάστημα θεωρείται ντετερμινιστική και ίση με τη μέση ζήτηση του καταστήματος. Επίσης παρατηρήθηκε ότι υπάρχει διαχωρισμός του σημείου παρασκευής των κρεάτων (κατάστημα Καποδιστρίου), προετοιμασίας της σάλτσας (κατάστημα Κλεάνθους) και αποθήκευσης αναλωσίμων (κατάστημα Κορομηλά). Αυτό επιβάλλει την κάλυψη μεγάλων αποστάσεων (26km) καθημερινά ίσως κάποιες φορές και περισσότερες από μία φορές την ημέρα. Έτσι, σύμφωνα με όσα παρατέθηκαν φάνηκε ότι θα ήταν προς όφελος της επιχείρησης η μεταφορά του κέντρου παρασκευής κρέατος και σάλτσας από την Καποδιστρίου και Κορομηλά

αντίστοιχα στην Κλεάνθους. Στο σημείο αυτό η απόσταση μεταξύ των καταστημάτων τείνει να εξισορροπηθεί.

Βέβαια, απαιτείται περισσότερη έρευνα για να βελτιωθεί περαιτέρω η κατανόηση μας σχετικά με τον τρόπο σχεδίασης και λειτουργίας μιας αλυσίδας εφοδιασμού εστιατορίων. Για παράδειγμα, οι Jansen et al. (1998) χρησιμοποιούν την προσομοίωση διακριτών γεγονότων ως αποτελεσματικό εργαλείο για την πρόβλεψη ευνοϊκών σεναρίων στη διανομή. Τα μοντέλα προσομοίωσης έχουν σαφώς τη δυνατότητα να εφαρμοστούν στην εφοδιαστική αλυσίδα της Asian House για την αντιμετώπιση περίπλοκων προβλημάτων.

Καθώς οι μικρές και μεσαίες αλυσίδες εστιατορίων προσπαθούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και να επεκτείνουν επιθετικά τις δραστηριότητές τους, η στρατηγική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί και πρέπει να είναι μέρος της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους. Όπως σημειώθηκε στους Steiner & Solem (1988), οι επιτυχημένες μικρές επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν μια ισορροπία μεταξύ των σκοπών που επιδιώκει ο οργανισμός και των τρόπων και μέσων που έχουν στη διάθεσή τους. Η στρατηγική διαχείριση της διανομής τους είναι ένα προσιτό και ισχυρό μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χωρίς αυτό, λόγω των σύγχρονων προκλήσεων, η αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί εύκολα να αποτελέσει την κύρια αιτία πολυάριθμων λειτουργικών προβλημάτων και μειωμένης εταιρικής οικονομικής απόδοσης.

Βιβλιογραφία

- Adnan, M., Naveed, R.T., Bhattarai, A. & Ahmad, N. (2016). The Impact of Supply Chain Management Practices towards Operational Performance at Fast Food Restaurants in Puchong, Malaysia. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3 (8), 27-31
- Ahumada, O. & Villalobos, J.R. (2009) Application of Planning Models in the Agri-Food Supply Chain: A Review. *European Journal of Operational Research*, 195, 1-20.
- Akkerman, R., Farahani, P. & Grunow, M. (2010). Quality, safety and sustainability in food distribution: A review of quantitative operations management approaches and challenges. *Operations Research-Spektrum*. 32
- Amirjabbari, B. & Bhuiyan, N. (2014). Determining supply chain safety stock level and location. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 10
- Anokye-Wusu, Augustine. (2021). *Supply Chain Management Practices in Ghana's Restaurant and Food Delivery Service Industry*.
- Ansari, Z. N., & Kant, R. (2017). Exploring the framework development status for sustainability in supply chain management: A systematic literature synthesis and future research directions. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 873-892.
- Bai, C., & Satir, A. (2020). Barriers for green supplier development programs in manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 158, 104756.
- Behzadi, G., O' Sullivan, M. J., Olsen, T. L., Scrimgeour, F., & Zhang, A. (2017). Robust and resilient strategies for managing supply disruptions in an agribusiness supply chain. *International Journal of Production Economics*, 191, 207-220.
- Benton Jr, W. C., Prahinski, C., & Fan, Y. (2020). The influence of supplier development programs on supplier performance. *International Journal of Production Economics*, 230, 107793.
- Blackburn, J. & Scudder, G. (2009). Supply Chain Strategies for Perishable Products: The Case of Fresh Produce. *Production and Operations Management*, 18, 129-137
- Bowersox, D. J., & Closs, D. C. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York, The McGraw-Hill Companies.
- Bowersox, J.D., Closs, J.D., Cooper, B.M. & Bowersox, C.J. (2016). *Logistics: Εφοδιαστική και διοίκηση δικτύων διανομής*. Broken Hill Publishers
- Canzaniello, A., Hartmann, E., & Fifka, M. S. (2017). Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks: Motivation and outcome. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- Charpin, R., Powell, E. E., & Roth, A. V. (2021). The influence of perceived host country political risk on foreign subunits' supplier development strategies. *Journal of Operations Management*, 67(3), 329-359.
- Chhetri, P., Hashemi, A., Lau, K. H., & Lim, M. K. (2021). Aligning supply chain complexity with product demand and design characteristics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-27.
- Chkanikova, O., & Sroufe, R. (2021). Third-party sustainability certifications in food retailing: Certification design from a sustainable supply chain management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 282, 124344.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, planning and operation*. 5th edn. Pearson
- Cole, R., & Aitken, J. (2019). Selecting suppliers for socially sustainable supply chain management: post-exchange supplier development activities as pre-selection requirements. *Production Planning & Control*, 30(14), 1184-1202.
- Copacino, W. C. (2019). *Supply chain management: The basics and beyond*. Routledge
- Cousin, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7): 697-702.
- Coyle, J.J., Langley, J., Novack, R.A. & Gibson, B. (2017). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. 10th edn, Cengage Learning
- Crawford, T. H. (2020). *Actor-network theory*. In Oxford Research Encyclopedia of Literature.
- Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1): 67-83.
- Dastyar, H., Rippel, D., & Freitag, M. (2020). *Optimization of supplier development under market dynamics*. Mathematical Problems in Engineering.
- Deloitte (2020). Ο κλάδος της εστίασης στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στο <https://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2020/07/Alexis-Damalas-presentation.pdf>
- Durach, C. F., Kembro, J., & Wieland, A. (2017). A new paradigm for systematic literature reviews in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 67-85.
- Ellram, L. M., & Murfield, M. L. U. (2019). Supply chain management in industrial marketing - Relationships matter. *Industrial Marketing Management*, 79, 36-45

- Foster, B. (2021). *New Era Chain Supply on Retail Food Industry in Indonesia*. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 1115 (1), 012019, IOP Publishing
- Geoffrion, A.M. (1978). A Guide to Computer Assisted Methods for Distribution Systems Planning. *Sloan Management Review*, 24, 5, pp. 535-544
- Giannakis, M., & Croom, S. (2004). Toward the development of a supply chain management paradigm: A conceptual framework. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 40 (2): 27-38
- Gianpaolo, G., Gilbert, L. & Musmanno, R. (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. John Wiley & Sons
- Gu, V. C., Zhou, B., Cao, Q., & Adams, J. (2021). Exploring the relationship between supplier development, big data analytics capability, and firm performance. *Annals of Operations Research*, 1-22.
- Gunasekaran, A. (2004). Supply chain management: Theory and applications. *European Journal of Operational Research*, 159(2): 265-268
- Hervani, A.A. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330-353.
- Huang, Q. (2017). The Development of Central Kitchen Logistics Management System in the University. *Advances in Computer Science Research (ACSR)*, volume 76 7th International Conference on Education, Management, Information and Mechanical Engineering (EMIM 2017)
- ICAP (2011). Κλαδική μελέτη για την εστίαση
- Izquierdo-Yusta, A., Gómez-Cantó, C. M., Pelegrin-Borondo, J., & Martínez-Ruiz, M. P. (2019). *Consumers' behaviour in fast-food restaurants: a food value perspective from Spain*. *British Food Journal*.
- JD, W., SB, L. & Tan, K. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(6), 614-31.
- Khan, S. A. R., & Qianli, D. (2017). Impact of green supply chain management practices on firms' performance: an empirical study from the perspective of Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(20), 16829-16844.
- Khorasani, S. T., Cross, J., & Maghazei, O. (2020). Lean supply chain management in healthcare: a systematic review and meta-study. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Kleindorfer, P.R. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), 53-68.
- Koh, L., Bayraktar, E., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Journal of Industrial Management of Data Systems*, 107(1), 108-124

- Kumar, V., Wang, M., Kumari, A., Akkarangoon, S., Garza-Reyes, J. A., Neutzling, D., & Tupa, J. (2018). *Exploring short food supply chains from Triple Bottom Line lens: A comprehensive systematic review*.
- Laari, S., Töyli, J., & Ojala, L. (2017). Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1303-1315.
- Lang, J. & Ding, J. (2008). Study on logistics outsourcing risk management based on food supply chain. IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, 1421-1426
- LeMay, S., Helms, M. M., Kimball, B., & McMahon, D. (2017). Supply chain management: the elusive concept and definition. *The International Journal of Logistics Management*.
- Li, Y., Zobel, C. W., Seref, O., & Chatfield, D. (2020). Network characteristics and supply chain resilience under conditions of risk propagation. *International Journal of Production Economics*, 223, 107529.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Ding, L. W. (2017). Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability, and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*, 191, 143-153.
- Lu, L. & Swaminathan, J. (2015). *Supply Chain Management*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.
- Makarius, E. E., & Srinivasan, M. (2017). Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Business Horizons*, 60(4), 495-505
- Mardani, A., Kannan, D., Hooker, R. E., Ozkul, S., Alrasheedi, M., & Tirkolae, E. B. (2020). Evaluation of green and sustainable supply chain management using structural equation modeling: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Journal of cleaner production*, 249, 119383.
- Masudin, I., Wastono, T., & Zulfikarijah, F. (2018). The effect of managerial intention and initiative on green supply chain management adoption in Indonesian manufacturing performance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1485212.
- McGee, J.E. & Shook, C.L. (2000). Responding to industry consolidation in fragmented industries: The role of capabilities in small-firm survival. *Journal of Small Business Strategy*, 11(2), 21-32.
- Min, H. (2021). An inter-organizational decision support system for the global supply chain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 38(4), 475-487.

- Min, S. & Mentzer, J. (2004). Developing and measuring supply chain concepts. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63-99.
- Mondal, S. (2019). A new supply chain model and its synchronization behavior. *Chaos, Solitons & Fractals*, 123, 140-148.
- Mosteanu, N. R., Faccia, A., Ansari, A., Shamout, M. D., & Capitanio, F. (2020). Sustainability Integration in Supply Chain Management through Systematic Literature Review. *Calitatea*, 21(176), 117-123.
- Mukhamedjanova, K. A. (2020). Concept of supply chain management. *Journal of Critical Reviews*, 7(2), 759-766.
- Naliaka, V. W., & Namusonge, G. S. (2015). Role of inventory management on competitive advantage among manufacturing firms in Kenya: A case study of Unga Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 87-104
- Nobil, A., Afshar, S., Amir, H. & Cárdenas-Barrón, L. (2020). Reorder point for the EOQ inventory model with imperfect quality items. *Ain Shams Engineering Journal*, 11.
- Noble, D. (1997). Purchasing and supplier management as a future competitive edge. *Logistic Focus*, 5(5), 23-7.
- Paciarotti, C., & Torregiani, F. (2020). The logistics of the short food supply chain: a literature review. *Sustainable Production and Consumption*.
- Panigrahi, S. S., Bahinipati, B., & Jain, V. (2019). Sustainable supply chain management: a review of literature and implications for future research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Perry, S.C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201-208
- Pourasiabi, H. & Pourasiabi, H. (2012). *Just In Time (JIT) Production and Supply Chain Management*.
- Prokle, M. (2017). Theory and Practice of Supply Chain Synchronization
- Raut, R. D., Gardas, B., Luthra, S., Narkhede, B., & Mangla, S. K. (2020). Analyzing green human resource management indicators of the automotive service sector. *International Journal of Manpower*.
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010). *Logistics and distribution management*. 4th ed. London: Kogan Page

- Sarkar, B., Omair, M., & Kim, N. (2020). A cooperative advertising collaboration policy in supply chain management under uncertain conditions. *Applied Soft Computing*, 88, 105948.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. 7th Edition, Pearson, Harlow.
- Schönsleben, P. (2018). *Integral logistics management: operations and supply chain management within and across companies*. CRC Press.
- Sembiring, A., Tampubolon, J., Sitanggang, D., Turnip, M. & Subash, A. (2019). Improvement of Inventory System Using First In First Out (FIFO) Method. *Journal of Physics: Conference Series*. 1361.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & SimchiLevi, E. (2003). *Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Stolze, H. J., Mollenkopf, D. A., Thornton, L., Brusco, M. J., & Flint, D. J. (2018). Supply chain and marketing integration: Tension in frontline social networks. *Journal of Supply Chain Management*, 54(3), 3-21.
- Suvittawatt, A. (2017). Strategic Procurement in Supply Chain Management: 7 New Expectation Skills for Effective Procurement Strategic Procurement in Supply Chain Management: 7 New Expectation Skills for Effective Procurement. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15, 69-74.
- Szymonik, A. (2012). *Logistics and Supply Chain Management*.
- Taboada, I., & Shee, H. (2020). Understanding 5G technology for the future supply chain management. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-15.
- The Chartered Institute of Logistics & Transport UK (2019). *Glossary of terms and dictionaries*. Available from <https://ciltuk.org.uk/Knowledge/Knowledge-Bank/Resources/Other-Resources/Useful-glossaries>
- Tirtiroglu, E., Gunasekaran, A. & Patel , C. (2007). Performance measures and metrics in a supply chain environment.. *International Journal of Operations and Production Management*, 21,1/2, 71-87.
- Tortorella, G. L., Miorando, R., & Marodin, G. (2017). Lean supply chain management: Empirical research on practices, contexts, and performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 98-112.
- Umar, M., Wilson, M., & Heyl, J. (2021). The structure of knowledge management in interorganizational exchanges for resilient supply chains. *Journal of Knowledge Management*.
- Vargas, J. R. C., Mantilla, C. E. M., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Enablers of sustainable supply chain management and its effect on competitive advantage in the Colombian context. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 237-250.

- Vijayvargy, L., Thakkar, J., & Agarwal, G. (2017). Green supply chain management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*
- Vitasek, K., Manrodt, K.B., & Abbott, J. (2005). What makes a Jean supply chain? *Supply Chain Management Review*, October 2005, 39-45.
- Watiri, L., & Kihara, A. (2017). Influence of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Cement Manufacturing Industry: A Case of East African Portland Cement Company Limited. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(27), 461-481.
- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73.
- Wu, K. J., Tseng, M. L., Chiu, A. S., & Lim, M. K. (2017). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96-107.
- Yang, B., Hu, M. H., Zhao, G., & Yang, Y. B. (2019). Structural and state controllability study of the supply chain network based on the complex network theory. *Journal of Internet Technology*, 20(6), 1879-1887.
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2020). *Reviewing and conceptualizing supplier development*. Benchmarking: An International Journal.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Method*. 3rd edn, London: Sage.
- Yuan, M., Zhang, H., Wang, B., Shen, R., Long, Y., & Liang, Y. (2019). The future scenario of China's downstream oil supply chain: An energy, economy and environment analysis for impacts of pipeline network reform. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1513-1528
- Γιαννάκαινας, Β. (2004). Ανατομία των business logistics. Γιαννάκαινας
- Γιαννάτος, Γ. & Ανδριανόπουλος, Σ. (1999). Logistics. Τεκδοτική Σελκα 4Μ
- Οδηγός χρήσης MME (2015). MME. Διαθέσιμο στο: https://www.qix.gr/images/stories/New-uploads-June_2017/odigosMME.pdf
- Παλαιοκρασάς, Σ. (2007). Οδηγίες για τη διενέργεια μελέτης περίπτωσης επιχειρηματικότητας. ΑΣΠΑΙΤΕ, ΕΠΕΑΕΚ II

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

Παραρτήματα

A. Παραγγελίες

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδο.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ετήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
Παραγγελία 3/4/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	8	6		14	11	3	0
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	3	3		6	5	1	0
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	8	0		8	4	4	6
PINEAPPLE SLICE 3 KG	5	10		15		15	0
PLUM SAUCE 12*397	28	12		40	30	10	12
STRAW MUSHROOMS 24*425	21	48		69	45	24	0
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	6	4		10	8	2	0
HOISIN SAUCE 2268GR	3	3		6	5	1	0
SWEET CHILLI SAUCE	18	3		21	13	8	9
CREAM STYLE CORN 425GR	16	24		40	37	3	0
COCONUT MIK 24*	4	5		9	5	4	4
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	15	0		15	14	1	0
OYSTER SAUCE 6*2,27	50	12		62	43	19	18
FISH SAUCE 12*770	10	12		22	17	5	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	20	0		20	17	3	0
SESAME FLAVOR SEASON OIL	2	2		4	2	2	1
NORI GOLD FULL 50*25GR	24	0		24	23	1	0
NORI GOLD HALF 100	9	0		9	0	9	15
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	2	2		4	4	0	0
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	17	10		27	18	9	10
WASABI POWDER 10*1KG	6	2		8	5	3	3
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	3	5		8	6	2	0
UNAGI SAUCE	1	1		2	2	0	0
BONITO FLAKES	0,3	0		0,3	0,3	0	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	4	3		7	5	2	3
PALM SUGAR 30*500GR				0		0	
UNFRIED PRAWN CRACKERS	4	5		9	7	2	0
KOMBU	1,1	0		1,1	1,1	0	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	23	20		43	37	6	0
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	11	25		36	30	6	0
SOY SAUCE DARK 8LT	1	3		4	3	1	1
SOY SAUCE LIGHT 8LT	2	3		5	3	2	1
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	2	1		3	2	1	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	1,6	0		1,6	1	0,6	0
SAKE COOKING 18LT	0,9	0		0,9	0,8	0,1	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1	0		1	1	0	0
ΚΑΤΑΨΥΞΗ	-	-	-	-	-	-	-

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αστήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
EDAMAME BONELESS 685G	12,5	0		12,5	9	3,5	2
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	7	10		17	7	10	10
GYOZA SKIN 30*300	4	1		5	3	2	1
SPRING ROLL PASTRY 215/40	2,5	2		4,5	3	1,5	1
EEL (UNAGI TOPPING)	17	10		27	20	7	5
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	7	1		8	6	2	2
TOBIKO RED 500GR	9	12		21	15	6	2
WAKAME SALAD 1 KG	15	10		25	17	8	10
PANCAKES FOR PEKING DUCK	13	0		13	9	4	10
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1	1		2	1,5	0,5	0
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	2,5	2		4,5	3	1,5	1
MENDAKEE 10*1KG	4,5	5		9,5	5	4,5	5
QUICK COOKING 30*500	6,5	3		9,5	4,5	5	5
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	2,5	2		4,5	3	1,5	1
VERMICELLI 50*500GR	2	1		3	2	1	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	47	25		72	45	27	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	50	18		68	40	28	18
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	75	50		125	67	58	50
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	3,7	5		8,7	7,4	1,3	0
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,12	0		0,12	0,11	0,01	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	7	0		7	7	0	0
FRIED ONION 12*400GR	6	12		18	8	10	12
5 SPICES POWDER 20*500	1,5	0		1,5	1	0,5	0
<u>PRODUCT</u>							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	4,5	0		4,5			
NUTELLA(3KG)	4	4		8	2		6
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	9	0		9	6,5	2,5	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	0,8	0		0,8	0,8	0	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	10	0		10	6	4	5
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	1	0		1	1	0	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	3	12		15	14	1	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	13	6		19	15	4	0
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	47	0		47	35	12	0
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	15	12,5		27,5	17	10,5	12,5
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	15	25		40	20	20	25
BONET RICE	48	25		73	17	56	75
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	9	20		29	19	10	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	6	0		6	6	0	0
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	8	5		13	10	3	0
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	12	9		21	6	15	15
MASCARPONE(2KG)	1,5	4		5,5	2,5	3	2
BACON ΚΥΒΟΥΣ	8	3		11	2	9	10
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	10	5		15	8	7	5
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	15	0		15	11	4	10
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	10	0		10	7	3	10
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	10	37,5		47,5	20	27,5	25
TORPEDO SHRIMPS	3	3		6	4	2	2
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	4,5	1	-1	6,5	1,5	5	5
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	5,5	4		9,5	5	4,5	3
ΠΑΠΙΑ	3	1		4	2,5	1,5	2
SMOKED SALMON	5	6		11	7	4	3
TUNA	1	1		2	1,5	0,5	0
ΑΜΑ ΕΒΙ 5L	17	40		57	50	7	0
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΓΛΥΚΟ	0,4	0,5		0,9	0,8	0,1	0
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	6,5	20		26,5	18	8,5	0
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	3	3		6	5,9	0,1	0
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	33	25		58	25	33	25
ΘΥΜΑΡΙ	0,3	0,5		0,8		0,8	
ΚΟΥΚΟΥΝΑΡΟΨΥΧΑ (ΩΜΗ) ΚΙΝΑΣ				0		0	
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	22	45		67	22	45	45
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	0,8	5		5,8	3,2	2,6	3
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	2,1	0		2,1	1,6	0,5	0
Παραγγελία 10/4/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	11	0		11	6	5	6
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	5	0		5	3	2	6
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	4	6		10	3	7	9
PINEAPPLE SLICE 3 KG		0		0	17	-17	0
PLUM SAUCE 12*397	30	12		42	30	12	12
STRAW MUSHROOMS 24*425	45	0		45	32	13	24
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	8	0		8	5	3	4
HOISIN SAUCE 2268GR	5	0		5	4	1	1
SWEET CHILLI SAUCE	13	9		22	17	5	6
CREAM STYLE CORN 425GR	37	0		37	34	3	0
COCONUT MIK 24*	5	4		9	5	4	4
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	14	0		14	12	2	0
OYSTER SAUCE 6*2,27	43	18		61	50	11	12
FISH SAUCE 12*770	17	0		17	15	2	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	17	0		17	12	5	12
SESAME FLAVOR SEASON OIL	2	1		3	2	1	1

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
NORI GOLD FULL 50*25GR	23	0		23	21	2	0
NORI GOLD HALF 100	0	15		15	11	4	0
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	4	0		4	3	1	0
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	18	10		28	17	11	10
WASABI POWDER 10*1KG	5	3		8	6	2	2
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	7	0		7	6,5	0,5	0
UNAGI SAUCE	2	0		2	1	1	0
BONITO FLAKES	0,3	0		0,3	0,3	0	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	5	3		8	5	3	2
UNFRIED PRAWN CRACKERS	7	0		7	5	2	2
KOMBU	1,1	0		1,1	1,1	0	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	37	0		37	19	18	20
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	30	0		30	24	6	0
SOY SAUCE DARK 8LT	3	1		4	3	1	1
SOY SAUCE LIGHT 8LT	3	1		4	4	0	0
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	2	1		3	2,5	0,5	0
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	1	0		1	0,9	0,1	1
SAKE COOKING 18LT	0,8	0		0,8	0,8	0	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1	0		1	0,5	0,5	1
<u>KATAΨΥΞΗ</u>							
EDAMAME BONELESS 685G	9	2		11	6,5	4,5	6
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	7	10		17	11	6	5
GYOZA SKIN 30*300	3	1		4	2	2	2
SPRING ROLL PASTRY 215/40	3	1		4	2,5	1,5	2
EEL (UNAGI TOPPING)	20	5		25	16	9	10
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO RED 500GR	15	2		17	11	6	5
WAKAME SALAD 1 KG	17	10		27	17	10	10
PANCAKES FOR PEKING DUCK	9	10		19	15	4	0
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,5	0		1,5	1,1	0,4	1
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	3	1		4	2,5	1,5	2
MENDAKEE 10*1KG	5	5		10	5	5	5
QUICK COOKING 30*500	4,5	5		9,5	7	2,5	2
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	3	1		4	2	2	2
VERMICELLI 50*500GR	2	1		3	1,9	1,1	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	45	25		70	40	30	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	40	18		58	28	30	36

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αστήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	67	50		117	60	57	50
ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ							
CURRY	7,4	0		7,4	6,2	1,2	0
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	7	0		7	6	1	0
FRIED ONION 12*400GR	8	12		20	27	-7	0
5 SPICES POWDER 20*500	1	0		1	1	0	0
PRODUCT							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	4			4	4		
NUTELLA(3KG)	2	6		8	1		10
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	6,5	0		6,5	4,5	2	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	0,8	0		0,8	0,8	0	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	6	5		11	4	7	10
ΜΠΗΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	1	0		1	0	1	2
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	14	0		14	11	3	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	15	0		15	12	3	0
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	35	0		35	23	12	0
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	17	12,5		29,5	16	13,5	12,5
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	20	25		45	20	25	25
BONET RICE	17	75		92	47	45	50
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	19	0		19	9	10	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	6	0		6	4	2	5
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	10	0		10	6	4	5
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	6	15		21	10	11	12
MASCARPONE(2KG)	2,5	2		4,5	3	1,5	2
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ 35%				0		0	
BACON ΚΥΒΟΥΣ	2	10		12	9	3	4
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	8	5		13	6	7	8
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	11	10		21	15	6	0
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	7	10		17	12	5	0
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	20	25		45	17,5	27,5	25
TORPEDO SHRIMPS	4	2		6	3	3	3
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	1,5	5		6,5	2	4,5	4
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	5	3		8	5	3	3
ΠΑΠΙΑ	2,5	2		4,5	3	1,5	2
SMOKED SALMON	7	3		10	6	4	4
TUNA	1,5	0		1,5	1,1	0,4	0
ΑΜΑ ΕΒΙ 5L	50	0		50	43	7	0
PRODUCT							
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	18	0		18	11	7	15
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	5,9	0		5,9	4,6	1,3	2
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	25	25		50	33	17	25

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	22	45		67	35	32	22
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	3,2	5		8,2	7	1,2	0
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	1,6	0		1,6	1,6	0	0
Παραγγελία 17/4/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	6	6		12	8	4	6
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	3	6		9	6	3	0
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	3	3		6	1,5	4,5	12
PINEAPPLE SLICE 3 KG	17	0		17	17	0	0
PLUM SAUCE 12*397	30	12		42	30	12	12
STRAW MUSHROOMS 24*425	32	24		56	29	27	48
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	5	4		9	9	0	0
HOISIN SAUCE 2268GR	4	1		5	2	3	4
SWEET CHILLI SAUCE	17	6		23	10	13	12
CREAM STYLE CORN 425GR	34	0		34	28	6	0
COCONUT MIK 24*	5	4		9	3	6	6
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	12	0		12	9	3	6
OYSTER SAUCE 6*2,27	50	12		62	44	18	18
FISH SAUCE 12*770	15	0		15	10	5	12
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	12	12		24	15	9	12
SESAME FLAVOR SEASON OIL	2	1		3	1	2	3
NORI GOLD FULL 50*25GR	21	0		21	13	8	0
NORI GOLD HALF 100	11	0		11	12	-1	15
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	3	0		3	3	0	1
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	17	10		27	15	12	10
WASABI POWDER 10*1KG	6	2		8	5	3	3
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	6,5	0		6,5	6	0,5	0
UNAGI SAUCE	1	0		1	0,5	0,5	1
BONITO FLAKES	0,3	0		0,3	0,3	0	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	5	2		7	6	1	1
UNFRIED PRAWN CRACKERS	5	2		7	5	2	4
KOMBU	1,1	0		1,1	0,8	0,3	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	19	20		39	23	16	20
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	24	0		24	13	11	0
SOY SAUCE DARK 8LT	3	1		4	2	2	2
SOY SAUCE LIGHT 8LT	4	0		4	2	2	2
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	2,5	0		2,5	1,2	1,3	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	0,9	1		1,9	1,4	0,5	0
SAKE COOKING 18LT	0,8	0		0,8	0,4	0,4	1
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	0,5	1		1,5	1,2	0,3	0
ΚΑΤΑΨΥΞΗ							
EDAMAME BONELESS 685G	6,5	6		12,5	8,5	4	2

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αστήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	11	5		16	8	8	10
GYOZA SKIN 30*300	2	2		4	2	2	3
SPRING ROLL PASTRY 215/40	2,5	2		4,5	2,8	1,7	1
EEL (UNAGI TOPPING)	16	10		26	17	9	6
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	6	2		8	5	3	3
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	7	1	1
TOBIKO ORANGE 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO RED 500GR	11	5		16	10	6	8
WAKAME SALAD 1 KG	17	10		27	19	8	6
PANCAKES FOR PEKING DUCK	15	0		15	8	7	10
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,1	1		2,1	1,5	0,6	0
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	1,5	2		3,5	3	0,5	1
MENDAKEE 10*1KG	5	5		10	5,5	4,5	4
QUICK COOKING 30*500	6	2		8	2,5	5,5	8
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	2	2		4	2	2	3
VERMICELLI 50*500GR	1,9	1		2,9	1,9	1	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	40	25		65	35	30	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	28	36		64	35	29	36
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	60	50		110	30	80	100
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	6,2	0		6,2	6,2	0	0
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	6	0		6	6	0	0
FRIED ONION 12*400GR	27	0		27	24	3	0
5 SPICES POWDER 20*500	1	0		1	0,5	0,5	0
<u>PRODUCT</u>							
ΕΛΛΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	4			4	4		0
NUTELLA(3KG)	1	10		11	7		2
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	4,5	0		4,5	2,5	2	10
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	0,8	0		0,8	0,4	0,4	0,8
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	4	10		14	10	4	0
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	0	2		2	2	0	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	11	0		11	8	3	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	12	0		12	6	6	12
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	23	0		23	14	9	25
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	16	12,5		28,5	13	15,5	12,5
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	20	25		45	18	27	25
BONET RICE	47	50		97	45	52	50
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	9	10		19	10	9	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	4	5		9	7	2	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήμιατα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	6	5		11	6	5	5
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	10	12		22	0	22	24
MASCARPONE(2KG)	3	2		5	2,5	2,5	2
BACON ΚΥΒΟΥΣ	9	4		13	4,5	8,5	8
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	6	8		14	8	6	7
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	15	0		15	11	4	10
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	12	0		12	8	4	0
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	17,5	25		42,5	7,5	35	37,5
TORPEDO SHRIMPS	3	3		6	3	3	3
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	2	4		6	1	5	6
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	5	3		8	4	4	4
ΠΑΠΙΑ	3	2		5	3	2	2
SMOKED SALMON	6	4		10	4	6	6
TUNA	1,1	0		1,1	0,2	0,9	1
AMA EBI 5L	43	0		43	33	10	0
PRODUCT							
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	11	15		26	12	14	10
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	4,6	2		6,6	5	1,6	2
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	33	25		58	18	40	25
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	35	22		57	5	52	66
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	7	0		7	6,5	0,5	0
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	1,6	0		1,6	1,4	0,2	0
Παραγγελία 23/4/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	8	6		14	8	6	6
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	6	0		6	6	0	2
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	1,5	12		13,5	12	1,5	0
PINEAPPLE SLICE 3 KG	17	0		17	15	2	0
PLUM SAUCE 12*397	30	12		42	52	-10	0
STRAW MUSHROOMS 24*425	29	48		77	62	15	24
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	18	0		18	18	0	0
HOISIN SAUCE 2268GR	2	4		6	6	0	0
SWEET CHILLI SAUCE	10	12		22	16	6	6
CREAM STYLE CORN 425GR	28	0		28	26	2	0
COCONUT MIK 24*	3	6		9	6	3	3
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	9	6		15	13	2	0
OYSTER SAUCE 6*2,27	44	30		74	52	22	6
FISH SAUCE 12*770	10	12		22	20	2	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	15	12		27	24	3	0
SESAME FLAVOR SEASON OIL	1	3		4	3	1	1
NORI GOLD FULL 50*25GR	13	0		13	7	6	0
NORI GOLD HALF 100	12	15		27	22	5	5
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	3	1		4	2	2	1

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αστήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	15	10		25	17	8	10
WASABI POWDER 10*1KG	5	3		8	6	2	3
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	6	0		6	5,5	0,5	0
UNAGI SAUCE	0,5	1		1,5	1	0,5	0
BONITO FLAKES	0,3	0		0,3	0,2	0,1	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	6	1		7	5	2	2
UNFRIED PRAWN CRACKERS	5	4		9	8	1	0
KOMBU	0,8	0		0,8	0,7	0,1	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	23	20		43	29	14	10
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	13	0		13	10	3	0
SOY SAUCE DARK 8LT	2	2		4	2	2	2
SOY SAUCE LIGHT 8LT	2	2		4	3	1	1
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	1,2	1		2,2	2	0,2	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	1,4	0		1,4	1,3	0,1	0
SAKE COOKING 18LT	0,4	1		1,4	1,3	0,1	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1,2	0	0,1	1,1	1	0,1	1
<u>ΚΑΤΑΨΥΞΗ</u>							
EDAMAME BONELESS 685G	8,5	2	3	7,5	5,5	2	5
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	8	10		18	11	7	5
GYOZA SKIN 30*300	2	3		5	4	1	1
SPRING ROLL PASTRY 215/40	2,8	1	0,75	3,05	1	2,05	3
EEL (UNAGI TOPPING)	17	6		23	14	9	10
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	5	3		8	6	2	2
TOBIKO GREEN 500GR	7	1		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO RED 500GR	10	8		18	13	5	4
WAKAME SALAD 1 KG	19	10		29	23	6	0
PANCAKES FOR PEKING DUCK	8	10	3	15	12	3	10
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,5	0		1,5	1,1	0,4	1
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	3	1		4	3	1	1
MENDAKEE 10*1KG	5,5	4		9,5	5	4,5	4
QUICK COOKING 30*500	2,5	3	-2	7,5	3,5	4	7
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	2	3		5	3,2	1,8	2
VERMICELLI 50*500GR	1,9	1		2,9	2	0,9	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	35	25		60	38	22	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	35	36		71	50	21	18
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	30	100		130	87	43	25
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	6,2	0		6,2	5	1,2	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	6	0		6	5	1	2
FRIED ONION 12*400GR	24	0		24	12	12	12
5 SPICES POWDER 20*500	0,5	0		0,5	0,5	0	0,5
PRODUCT							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	4	0		4	4		0
NUTELLA(3KG)	7	2		9	4		6
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	2,5	10		12,5	11,5	1	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	0,4	0,8		1,2	1,2	0	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	10	0		10	5	5	10
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	2	0		2	2	0	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	8	0		8	6	2	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	6	12		18	14	4	0
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	14	20		34	25	9	0
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	13	12,5		25,5	14	11,5	25
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	18	25		43	21	22	25
BONET RICE	45	50		95	52	43	50
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	10	10		20	12	8	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	7	0		7	5	2	0
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	6	5		11	7	4	5
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	0	24		24	9	15	15
MASCARPONE(2KG)	2,5	2		4,5	1,5	3	3
ΘΡΑΨΑΛΟ	40	160		200	40	160	110
BACON ΚΥΒΟΥΣ	4,5	8		12,5	10	2,5	2
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	8	7		15	8	7	6
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	11	10		21	17	4	0
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	8	0		8	7	1	10
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	7,5	37,5		45	17,5	27,5	25
TORPEDO SHRIMPS	3	3		6	3	3	3
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	1	6		7	3	4	3
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	4	4		8	4	4	4
ΠΑΠΙΑ	3	2		5	4	1	0
SMOKED SALMON	4	6		10	6	4	4
TUNA	0,2	1		1,2	0,7	0,5	1
AMA EBI 5L	33	0		33	27	6	0
PRODUCT							
ΠΙΠΕΡΙ ΛΕΥΚΟ ΣΚΟΝΗ		1		1		1	
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΓΛΥΚΟ		1		1		1	
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	12	10		22	14	8	10
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	5	2	2	5	2,1	2,9	5
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	18	25		43	15	28	50
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	5	66		71	40	31	46

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήμιατα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	6,5	0		6,5	3,4	3,1	4
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	1,4	0		1,4	1,2	0,2	0
Παραγγελία 1/5/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	8	6		14	13	1	0
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	6	2		8	7	1	0
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	12	0		12	7	5	6
PINEAPPLE SLICE 3 KG	15	0		15	12	3	0
PLUM SAUCE 12*397	52	0		52	40	12	12
STRAW MUSHROOMS 24*425	62	24		86	76	10	0
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	18	0		18	16	2	0
HOISIN SAUCE 2268GR	6	0		6	4	2	2
SWEET CHILLI SAUCE	16	6		22	15	7	6
CREAM STYLE CORN 425GR	26	0		26	24	2	0
COCONUT MIK 24*	6	3		9	5	4	4
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	13	0		13	11	2	0
OYSTER SAUCE 6*2,27	52	12		64	40	24	24
FISH SAUCE 12*770	20	0		20	17	3	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	24	0		24	17	7	0
SESAME FLAVOR SEASON OIL	3	1		4	2,5	1,5	1
NORI GOLD FULL 50*25GR	7	0		7	5	2	2
NORI GOLD HALF 100	22	5		27	19	8	5
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	2	1		3	3	0	0
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	17	10		27	16	11	10
WASABI POWDER 10*1KG	6	3		9	6	3	2
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	5,5	0		5,5	5,5	0	0
UNAGI SAUCE	1	0		1	0	1	1
BONITO FLAKES	0,2	0		0,2	0,2	0	0,2
DRIED MUSHROOMS 16*1	5	2		7	5	2	1
UNFRIED PRAWN CRACKERS	8	0		8	6	2	2
KOMBU	0,7	0		0,7	0,7	0	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	29	10		39	32	7	10
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	10	0		10	1	9	25
SOY SAUCE DARK 8LT	2	2		4	2	2	2
SOY SAUCE LIGHT 8LT	3	1		4	2	2	2
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	2	1		3	1,4	1,6	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	1,3	0		1,3	0,7	0,6	1
SAKE COOKING 18LT	1,3	0		1,3	1,1	0,2	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1	1		2	1,9	0,1	0
ΚΑΤΑΨΥΞΗ							
EDAMAME BONELESS 685G	5,5	5		10,5	6,5	4	4
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	11	5		16	7	9	10

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
GYOZA SKIN 30*300	4	1		5	3	2	2
SPRING ROLL PASTRY 215/40	1	3		4	2,5	1,5	2
EEL (UNAGI TOPPING)	14	10		24	20	4	4
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	6	2		8	5	3	3
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO RED 500GR	13	4		17	11	6	5
WAKAME SALAD 1 KG	23	0		23	11	12	10
PANCAKES FOR PEKING DUCK	12	10		22	19	3	0
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,1	1		2,1	1,9	0,2	0
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	3	1		4	2,5	1,5	2
MENDAKEE 10*1KG	5	2		7	3	4	6
QUICK COOKING 30*500	3,5	7		10,5	6	4,5	4
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	3,2	2		5,2	4	1,2	1
VERMICELLI 50*500GR	2	1		3	2,1	0,9	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	38	25		63	33	30	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	50	18		68	36	32	18
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	87	25		112	35	77	100
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	5	0		5	4	1	0
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	5	2		7	7	0	0
FRIED ONION 12*400GR	12	12		24	15	9	12
5 SPICES POWDER 20*500	0,5	0,5		1	1	0	0
<u>PRODUCT</u>							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	4	0		4			
NUTELLA(3KG)	4	6		10	5		6
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	11,5	0		11,5	10,5	1	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	1,2	0		1,2	1,2	0	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	5	10		15	12	3	0
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	2	0		2	1,25	0,75	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	6	0		6	6	0	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	14	0		14	11	3	6
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	25	0		25	16	9	10
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	14	25		39	25	14	0
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	21	25		46	25	21	25
BONET RICE	52	50		102	55	47	50
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	12	10		22	10	12	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	5	0		5	4	1	5
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	7	5		12	5	7	10

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	9	15		24	9	15	12
MASCARPONE(2KG)	1,5	3		4,5	2,5	2	3
θραψαλο	40	110		150	60	90	60
BACON ΚΥΒΟΥΣ	10	2		12	3,3	8,7	9
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	8	6		14	7	7	7
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	17	0		17	13	4	10
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	7	10		17	15	2	0
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	17,5	25		42,5	15	27,5	25
TORPEDO SHRIMPS	3	3		6	4	2	2
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	3	3		6	3	3	2
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	4	4		8	3,5	4,5	5
ΠΑΠΙΑ	4	0		4	2,5	1,5	2
SMOKED SALMON	6	4		10	5	5	6
TUNA	0,7	1		1,7	0,8	0,9	1
AMA EBI 5L	27	0		27	23	4	0
PRODUCT							
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	14	10		24	13,8	10,2	10
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	2,1	5	0	7,1	4,5	2,6	2
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	15	50		65	38	27	25
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	40	46		86	40	46	22
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	3,4	4		7,4	7	0,4	0
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	1,2	0		1,2	0,9	0,3	0
Παραγγελία 8/5/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	13	0		13	9	4	6
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	7	0		7	5	2	1
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	7	6		13	9	4	3
PINEAPPLE SLICE 3 KG	12	0		12	9	3	0
PLUM SAUCE 12*397	40	12		52	40	12	12
STRAW MUSHROOMS 24*425	76	0		76	57	19	24
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	16	0		16	14	2	0
HOISIN SAUCE 2268GR	4	2		6	5	1	1
SWEET CHILLI SAUCE	15	6		21	13	8	6
CREAM STYLE CORN 425GR	24	0		24	17	7	24
COCONUT MIK 24*	5	4		9	5	4	4
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	11	0		11	7	4	12
OYSTER SAUCE 6*2,27	40	24		64	46	18	18
FISH SAUCE 12*770	17	0		17	13	4	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	17	0		17	12	5	12
SESAME FLAVOR SEASON OIL	2,5	1		3,5	2	1,5	2
NORI GOLD FULL 50*25GR	5	2		7	7	0	0
NORI GOLD HALF 100	19	5		24	16	8	8
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	3	0		3	2	1	2

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αθήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	16	10		26	13	13	10
WASABI POWDER 10*1KG	6	2		8	7	1	2
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	5,5	0		5,5	5	0,5	0
UNAGI SAUCE	0	1		1	0	1	1
BONITO FLAKES	0,2	0,5		0,7	0,5	0,2	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	5	1		6	5	1	1
UNFRIED PRAWN CRACKERS	6	2		8	6	2	5
KOMBU	0,7	0		0,7	0,6	0,1	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	32	10		42	20	22	20
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	1	25		26	22	4	0
SOY SAUCE DARK 8LT	2	2		4	4	0	0
SOY SAUCE LIGHT 8LT	2	2		4	3	1	1
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	1,4	1		2,4	1,8	0,6	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	0,7	1		1,7	1,1	0,6	0
SAKE COOKING 18LT	1,1	0		1,1	1	0,1	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1,9	0		1,9	1,7	0,2	0
<u>ΚΑΤΑΨΥΞΗ</u>							
EDAMAME BONELESS 685G	6,5	4		10,5	6,5	4	3
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	7	10		17	12	5	7
GYOZA SKIN 30*300	3	2		5	4	1	1
SPRING ROLL PASTRY 215/40	2,5	2		4,5	3	1,5	1
EEL (UNAGI TOPPING)	20	4		24	15	9	6
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	5	3		8	5	3	3
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	6	2		8	5	3	3
TOBIKO RED 500GR	11	5		16	9	7	10
WAKAME SALAD 1 KG	11	10		21	13	8	10
PANCAKES FOR PEKING DUCK	19	0		19	14	5	0
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,9	0		1,9	1,7	0,2	0
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	2,5	2		4,5	3,5	1	1
MENDAKEE 10*1KG	3	8		11	7	4	3
QUICK COOKING 30*500	6	4		10	6	4	4
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	4	1		5	3,5	1,5	1
VERMICELLI 50*500GR	2,1	1		3,1	2,5	0,6	0
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	33	25		58	25	33	50
JASMINE RICE 1*18KG LKK	36	18		54	18	36	54
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	35	100		135	77	58	50
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	4	0		4	4	0	5

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	7	0		7	7	0	0
FRIED ONION 12*400GR	15	12		27	12	15	12
5 SPICES POWDER 20*500	1	0		1	1	0	0
PRODUCT							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)				0			
NUTELLA(3KG)	5	6		11	7		0
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠΙ	10,5	0		10,5	9	1,5	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	1,2	0		1,2	1,2	0	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	12	0		12	10	2	0
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	1,2	0		1,2	1,2	0	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	6	0		6	4	2	0
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	11	6		17	12	5	6
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	16	50		66	55	11	0
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	25	0		25	15	10	12,5
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	25	25		50	30	20	25
BONET RICE	55	50		105	65	40	25
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	10	10		20	10	10	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	4	5		9	6	3	0
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	5	10		15	10	5	5
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	9	12		21	9	12	12
MASCARPONE(2KG)	2,5	3		5,5	3	2,5	3
ΘΡΑΨΑΛΟ	60	60		120	50	70	60
BACON ΚΥΒΟΥΣ	3,3	2	-5	10,3	5	5,3	6
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	7	7		14	7	7	6
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	13	10		23	18	5	0
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	15	0		15	12	3	0
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	15	25		40	12,5	27,5	37,5
TORPEDO SHRIMPS	4	2		6	3	3	2
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	3	2		5	3	2	2
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	3,5	5		8,5	5	3,5	2
ΠΑΠΙΑ	2,5	2		4,5	2,5	2	2
SMOKED SALMON	5	6		11	7	4	3
TUNA	0,8	1		1,8	1,1	0,7	1
AMA EBI 5L	23	0		23	14	9	5
PRODUCT							
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	13,8	10		23,8	15	8,8	5
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	4,5	20		24,5	23	1,5	0
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	38	25		63	27	36	25
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	40	22		62	5	57	65
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	7	0		7	7	0	0
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	0,9	0		0,9	0,2	0,7	2

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'αστήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
Παραγγελία 15/5/2022							
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	9	6		15	12	3	3
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	5	1		6	5	1	1
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	9	5		14	14	0	2
PINEAPPLE SLICE 3 KG	9	0		9	6	3	5
PLUM SAUCE 12*397	40	12		52	48	4	0
STRAW MUSHROOMS 24*425	57	24		81	53	28	24
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	14	0		14	14	0	0
HOISIN SAUCE 2268GR	5	1		6	5	1	1
SWEET CHILLI SAUCE	13	6		19	12	7	9
CREAM STYLE CORN 425GR	17	24		41	35	6	0
COCONUT MIK 24*	5	4		9	6	3	3
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	7	12		19	17	2	0
OYSTER SAUCE 6*2,27	46	18		64	32	32	30
FISH SAUCE 12*770	13	0		13	12	1	0
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	12	12		24	19	5	0
SESAME FLAVOR SEASON OIL	2	2		4	3	1	1
NORI GOLD FULL 50*25GR	7	0		7	6	1	2
NORI GOLD HALF 100	16	8		24	14	10	10
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	2	2		4	3	1	0
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	13	10		23	13	10	10
WASABI POWDER 10*1KG	7	2		9	6	3	2
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	5	0		5	4	1	0
UNAGI SAUCE	0	1		1	1	0	1
BONITO FLAKES	0,5	0		0,5	0,5	0	0
DRIED MUSHROOMS 16*1	5	1		6	4	2	2
UNFRIED PRAWN CRACKERS	6	5		11	10	1	0
KOMBU	0,6	0		0,6	0,6	0	0
YUZU	1	0		1	1	0	0
PANKO 1*10KG YUMMYTO	20	20		40	17	23	20
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	22	0		22	15	7	0
SOY SAUCE DARK 8LT	4	0		4	2	2	2
SOY SAUCE LIGHT 8LT	3	1		4	2	2	2
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	1,8	1		2,8	2	0,8	1
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	1,1	0		1,1	0,8	0,3	1
SAKE COOKING 18LT	1	0		1	0,8	0,2	0
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1,7	0		1,7	1,3	0,4	0
ΚΑΤΑΨΥΞΗ							
EDAMAME BONELESS 685G	6,5	3		9,5	5,5	4	5
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	12	10		22	15	7	5
GYOZA SKIN 30*300	4	1		5	3	2	2
SPRING ROLL PASTRY 215/40	3	1		4	3	1	1

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
EEL (UNAGI TOPPING)	15	6		21	15	6	5
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	5	3		8	5	3	3
TOBIKO GREEN 500GR	6	2		8	6	2	2
TOBIKO ORANGE 500GR	5	3		8	5	3	3
TOBIKO RED 500GR	9	12		21	15	6	5
WAKAME SALAD 1 KG	13	10		23	15	8	10
PANCAKES FOR PEKING DUCK	14	0		14	8	6	10
PARATHA ΠΙΤΕΣ	1,7	0		1,7	1	0,7	1
<u>NOODLES</u>							
BROAD EGG NOODLES 30*500	3,5	1		4,5	2	2,5	3
MENDAKEE 10*1KG	7	3		10	6	4	4
QUICK COOKING 30*500	6	4		10	6,5	3,5	3
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	3,5	1		4,5	3,5	1	1
VERMICELLI 50*500GR	2,5	0		2,5	1,5	1	1
<u>PYZI</u>							
BASMATI RICE 25KG	25	50		75	48	27	25
JASMINE RICE 1*18KG LKK	18	54		72	48	24	18
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	77	40		117	52	65	75
<u>ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ</u>							
CURRY	4	5		9	6,8	2,2	0
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	0,11	0		0,11	0,11	0	0
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	7	0		7	6	1	0
FRIED ONION 12*400GR	12	12		24	19	5	5
5 SPICES POWDER 20*500	1	0		1	1	0	0
<u>PRODUCT</u>							
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)				0	4		0
NUTELLA(3KG)	7	0		7	11		0
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠ	9	0		9	7	2	0
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	1,2	0		1,2	0,8	0,4	0
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	10	0		10	4	8,8	10
ΜΠΗΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	1,2	0		1,2	1,2	0	0
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	4	0		4	3	1	5
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	12	6		18	14	4	0
ΣΚΟΝΗ ΜΟΥΣΤΑΡΔΑΣ				0		0	
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	55	0	25	30	16	14	25
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	15	12,5		27,5	12	15,5	25
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	30	25		55	30	25	25
BONET RICE	65	25		90	45	45	50
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	10	10		20	10	10	10
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	6	0		6	6	0	5
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	10	5		15	7	8	5
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	9	12		21	12	9	9

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

<u>ΚΩΔΙΚΟΣ</u>	<u>Ποσ. Προηγ. Εβδ.</u>	<u>Παραγγελία</u>	<u>Άλλα κατ'ασήματα</u>	<u>Σύνολο</u>	<u>Ποσ. στο κατάστημα</u>	<u>Κατανάλωση</u>	<u>Παραγγελία</u>
MASCARPONE(2KG)	3	3		6	3,5	2,5	1
ΘΡΑΨΑΛΟ	50	60		110	30	80	70
BACON ΚΥΒΟΥΣ	5	6		11	6,5	4,5	5
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	7	6		13	6	7	8
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	18	0		18	14	4	0
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	12	0		12	10	2	0
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	12,5	37,5		50	17,5	32,5	37,5
TORPEDO SHRIMPS	3	2		5	3	2	2
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	3	2		5	2	3	3
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	5	2		7	3	4	5
ΠΑΠΙΑ	2,5	2		4,5	3	1,5	1
SMOKED SALMON	7	3		10	5	5	5
TUNA	1,1	1		2,1	1,7	0,4	0
AMA EBI 5L	14	5		19	11	8	20
PRODUCT							
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	15	5		20	7	13	15
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	23	0	12	11	3,4	7,6	5
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	27	25		52	45	7	25
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	5	65		70	65	5	22
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	7	0		7	3	4	5
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	0,2	2		2,2	2,2	0	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

Β. Παραγγελιόχαρτα

	Ποσότητα
ΜΑΝΑΒΙΚΗ	
COCUMBERS (ΑΓΓΟΥΡΙΑ)	
AVOCADO	
CHERRY TOMATOES (ΚΕΡΑΣΟΤΟΜΑΤΙΝΙΑ)	
GREEN PEPPERS (ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΠΙΠΕΡΙΕΣ)	
RED PEPPERS (ΚΟΚΚΙΝΕΣ ΠΙΠΕΡΙΕΣ)	
ORANGES	
ΠΡΑΣΟ	
CARROTS (ΚΑΡΟΤΑ)	
ONIONS HARD (ΚΡΕΜΜΥΔΙΑ ΞΕΡΑ)	
SPRING ONIONS (ΚΡΕΜΜΥΔΑΚΙΑ ΦΡΕΣΚΑ)	
ICEBERG	
ΔΥΟΣΜΟΣ	
ANISE (ΑΝΙΘΟΣ)	
CHIVES (ΣΧΟΙΝΟΠΡΑΣΟ)	
CELERY (ΣΕΛΕΡΙ)	
CORIANDER (ΚΟΛΙΑΝΔΡΟΣ)	
BROCCOLI (ΜΠΡΟΚΟΛΟ)	
GINGER (ΤΖΙΝΤΖΕΡ)	
GARLIC (ΣΚΟΡΔΟ)	
ROUND LETTUCE (ΣΤΡΟΓΓΥΛΗ ΣΑΛΑΤΑ)	
WHITE CABBAGE (ΑΣΠΡΟ ΛΑΧΑΝΟ)	
POTATOES	
CHINESE CABBAGE (ΚΙΝΕΖΙΚΟ ΛΑΧΑΝΟ)	
HORSE RADISH (ΡΕΒΑ ΚΟΡΕΑΤΙΚΗ)	
ΜΠΑΝΑΝΕΣ	
RED LOLLA	
LEMONS (ΛΕΜΟΝΙΑ)	
LIME (ΛΑΙΜ)	
MANGO	
MANGO SUSHI	
GREEN APPLES	
ΞΗΡΟΙ ΚΑΡΠΟΙ	
ΠΙΠΕΡΙ ΛΕΥΚΟ ΣΚΟΝΗ	
ΠΙΠΕΡΙ ΜΑΥΡΟ ΣΚΟΝΗ	
ΞΗΡΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ	
ΚΥΜΙΝΟ ΣΚΟΝΗ	
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΓΛΥΚΟ	
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΚΑΥΤΕΡΟ	
ΚΑΡΔΑΜΟ ΣΚΟΝΗ	
ΚΟΥΡΚΟΥΜΑ ΣΚΟΝΗ	
ΣΟΥΣΑΜΙ ΑΣΠΡΟ	
ΣΟΥΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΝΙΓΕΛΑ ΣΥΡΙΑΣ	
ΦΥΣΤΙΚΟΨΥΧΑ ΩΜΗ ΛΕΥΚΗ	
ΚΑΝΕΛΑ STICK	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
ΔΑΦΝΗ	
ΘΥΜΑΡΙ	
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΑΝΑΛΑΤΑ	
ΠΑΠΡΙΚΑ ΓΛΥΚΙΑ ΣΚΟΝΗ	
ΠΑΠΡΙΚΑ ΚΑΥΤΕΡΗ ΣΚΟΝΗ	
CORRIANDER POWDER	
GINGER POWDER	
ΚΟΛΙΑΝΔΡΟ ΣΠΥΡΙ	
ΑΣΤΕΡΟΕΙΔΗΣ ΓΛΥΚΑΝΙΣΟΣ	
ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	
ΣΤΑΦΥΔΑ ΜΑΥΡΗ	
Άλλα	
ΑΡΑΒΟΣΙΤΕΛΛΑΙΟ	
ΕΥΔΙ ΚΑΝΟΝΙΚΟ	
ΑΥΓΑ ΜΕΙΓΜΑ 5ΛΙΤΡΟ	
ΑΥΓΑ ΚΑΡΤΕΛΕΣ	
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	
ΠΑΣΤΑ ΤΡΟΥΦΑΣ	
ΠΟΛΤΟΣ ΣΚΟΡΔΟΥ 1 KG	
ΤΡΟΦΟ 94	
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΠΑΡΘΕΝΟ (5LT)	
ΠΑΣΤΑ ΝΤΟΜΑΤΑΣ	
NUTELLA(3KG)	
PUMMARO	
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠ	
ΚΑΛΑΜΠΟΚΑΛΕΥΡΟ 1 ΚΙΛΟ	
ΣΙΜΙΓΔΑΛΙ ΨΙΛΟ 1 ΚΙΛΟ	
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ	
ΜΕΛΙ ΑΝΘΕΩΝ (5KG)	
ΜΠΙΣΚΟΤΟ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	
ΦΥΣΤΙΚΟΒΟΥΤΥΡΟ 500 ΓΡ (PEANUT BUTTER)	
ΧΥΜΟ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ (1LT)	
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ (1LT)	
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙ ΜΑΡΙ	
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ	
ΣΚΟΝΗ ΜΟΥΣΤΑΡΔΑΣ	
ΣΚΟΡΔΟ ΣΚΟΝΗ	
ΑΛΑΤΙ (ΤΣΟΥΒΑΛΙ) 12,5 ΚΙΛΑ	
ΑΛΑΤΙ ΧΟΝΤΡΟ 1 ΚΙΛΟ	
ΖΑΧΑΡΗ(ΤΣΟΥΒΑΛΙ)	
BONET RICE	
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANN'S (10KG)	
KETCHUP HELLMANN'S(5KG)	
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANN'S(5KG)	
ΦΡΕΣΚΟ ΒΟΥΤΗΡΟ 250gr	
ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ (3KG)	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
MASCARPONE 500ΓΡ	
ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ ΤΡΙΜΜΕΝΟ	
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ 35%	
ΓΙΑΟΥΡΤΙ (5KG)	
BACON ΚΥΒΟΥΣ	
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ BOX	
ΑΡΑΚΑΣ ΨΙΛΟΣ ΚΤΨ (ΣΑΚΟΥΛΕΣ 10KG)	
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ ΚΤΨ(10KG)	
ΠΑΤΑΤΕΣ HOME STYLE (2,5KG)	
ΠΟΛΤΟΣ ΣΚΟΡΔΟΥ	
ΜΑΝΟΥΡΙ 250 ΓΡ	
TORPEDO SHRIMPS	
ΓΑΡΙΔΑ 31/40	
ΚΑΒΟΥΡΙ ΣΟΥΡΙΜΙ	
ΠΑΠΙΑ	
SMOKED SALMON	
TUNA	
ΘΡΑΨΑΛΟ (ΜΟΝΟ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ)	
ΑΜΑ ΕΒΙ 5L	
ΣΑΛΤΣΕΣ	
ΜΕΙΓΜΑ ΤΖΙΝΤΖΕΡ	
DRAGON	
PENAUT	
TERYAKI	
TIKA MASALA	
ΓΛΥΚΟΞΙΝΗ	
KORMA POWDER	
GENERAL CHO	
PAD THAI	
CHILLI GARLIC	
WASABI MAYO	
WAKAME SAUCE	
DUMPLING SAUCE	
NORI MAYO	
CHILLI MAYO	
RAMEN	
PHO	
FISH SAUCE	
BRISKET	
ΟΚΟΝΟΜΙΑΚΙ ΜΕΙΓΜΑ	
ΟΚΟΝΟΜΙΑΚΙ SAUCE	
TARE	
BOMBAY POWDER	
LEMON SAUCE	
YAKITORI SAUCE	
SATAI SAUCE	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
ΜΕΙΓΜΑ ΚΑΛΑΜΑΡΙ	
CHICKEN WINGS	
TRUFFLE MAYO	
EBI KATSU	
TARTAR	
DEN MISO	
YUM YUM	
SALMON AVOCADO	
ΓΙΑΟΥΠΤΙ	
CHICKEN AVOCADO	
ΖΕΛΕ ΛΕΜΟΝΙ	
ΑΣΙΑΤΙΚΑ	
YOUNG BABY CORN 6*2950GR	
BAMBOO SHOOTS STRIPS 3 KG	
BEAN SPROUTS IN WATER 6*2950	
PINEAPPLE SLICE 3 KG	
PLUM SAUCE 12*397	
CHILLI GARLIC 12*368	
STRAW MUSHROOMS 24*425	
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567	
HOISIN SAUCE 2268GR	
SWEET CHILLI SAUCE	
CREAM STYLE CORN 425GR	
COCONUT MIK 24*	
SWEET SOY SAUCE 12*600 (AB MANIS)	
OYSTER SAUCE 6*2,27	
GOCHUJANG	
FISH SAUCE 12*770	
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*815	
SESAME FLAVOR SEASON OIL	
NORI GOLD FULL 50*25GR	
NORI GOLD HALF 100	
SOY SHEETS YELLOW 19*21CM(TURMERIC)	
GINGER PICKLED WHITE 10*1,5	
WASABI POWDER 10*1KG	
TOM YUM SHRIMP PAST 900GR	
UNAGI SAUCE	
BONITO FLAKES	
DRIED MUSHROOMS 16*1	
PALM SUGAR 30*500GR	
UNFRIED PRAWN CRACKERS	
SATE POWDER 1KG	
TAMARIND 40*	
MISO PASTE LIGHT 400GR	
DASHIMOTO 1KG	
KOMBU	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
YUZU	
PANKO 1*10KG YUMMYTO	
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	
SOY SAUCE DARK 8LT	
SOY SAUCE LIGHT 8LT	
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20	
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	
SAKE COOKING 18LT	
SOY SAUCE LESS SALT 20LT (ΠΡΑΣΙΝΗ)	
SHAOXING RICE WINE	
DASI	
ΚΑΤΑΨΥΞΗ	
EDAMAME BONELESS 685G	
EDAMAME WHOLE UNSALTED 500GR	
GYOZA SKIN 30*300	
SPRING ROLL PASTRY 215/40	
EEL (UNAGI TOPPING)	
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	
TOBIKO GREEN 500GR	
TOBIKO ORANGE 500GR	
TOBIKO RED 500GR	
TOBIKO BLACK	
PANCAKES FOR PEKING DUCK	
PARATHA ΠΙΤΕΣ	
WAKAME SALAD 1 KG	
NOODLES	
BROAD EGG NOODLES 30*500	
MENDAKEE 10*1KG	
QUICK COOKING 30*500	
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400	
VERMICELLI 50*500GR	
PYZI	
BASMATI RICE 25KG	
JASMINE RICE 1*18KG LKK	
SUSHI RICE MARUYO 1*9,07	
ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ	
CURRY	
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	
DRIED GALAGAN ΞΥΛΑΚΙΑ	
FRIED ONION 12*400GR	
5 SPICES POWDER 20*500	
SECHUAN PEPPER	
GARAM MASALA	
SECHUAN PEPPER	
DRIED LEMONGRASS POWDER	
CHAATT MASALA	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
ΔΙΑΦΟΡΑ	
BAMBOO ROLL MAT	
CHOPSTICKS ASIAN HOUSE	
BENTO BOX	
ΦΑΚΕΛΑΚΙ ΣΟΓΙΑΣ 10ML	
ΠΟΤΑ	
TSING TAO BEER	
COBRA BEER	
SINGA BEER	
DRINKING SAKE 18LT	
SAKE DRINKING 180ML	
ΧΥΜΟ	
ΧΥΜΟ	
JASMINE TEA	
GREEN TEA	
ΑΠΟΘΗΚΗ	
ΚΩΝΟΙ	
ΠΑΙΔΙΚΑ ΚΟΥΤΙΑ	
ΠΑΡ/ΜΑ ΚΟΥΤΙΑ	
SUSHI BOX ΜΕΓΑΛΑ	
SUSHI BOX ΜΙΚΡΑ	
ΔΙΑΧΩΡΙΣΤΙΚΟ ΒΑΟ BUN	
ΣΑΚΟΥΛΕΣ ΜΕΓΑΛΕΣ	
ΣΑΚΟΥΛΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΧΑΡΤΙΝΕΣ	
ΣΑΚΟΥΛΕΣ BENTO	
ΜΠΩΛ ΣΟΥΠΙΑΣ	
ΚΑΠΑΚΙ ΣΟΥΠΙΑΣ	
ΜΠΩΛ ΣΑΛΑΤΑΣ	
ΚΑΠΑΚΙ ΣΑΛΑΤΑΣ	
ΜΠΩΛ SAUCE ΟΡΕΚΤΙΚΩΝ	
ΚΑΠΑΚΙ SAUCE ΟΡΕΚΤΙΚΩΝ	
ΜΠΩΛ SAUCE ΣΑΛΑΤΑΣ	
ΚΑΠΑΚΙ SAUCE ΣΑΛΑΤΑΣ	
ΚΟΥΒΕΡ	
ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΣΑΚΟΥΛΕΣ	
ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΟ	
BULGOGI	
JAPAN CHICKEN	
DUMPLINGS VEG	
DUMPLINGS SHRIMP	
DUMPLING SALMON	
CASHEWS	
ΒΑΟ BUN (ΤΕΜΑΧΙΑ)	
ΦΥΣΤΙΚΙ	
ΣΟΛΩΜΟΣ ΤΕΡΙΑΚΙ	
ΣΟΛΩΜΟΣ ΓΙΑ ΣΟΥΣΙ	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
ΜΠΑΚΑΛΙΑΡΟΣ	
ΚΑΡΟΤΟ ΖΟΥΛΙΕΝ	
ΣΟΥΣΑΜΙ ΛΕΥΚΟ	
ΛΑΥΡΑΚΙ	
GENERAL TSO	
ΚΑΛΑΜΑΡΙ	
ΑΜΥΓΔΑΛΟ	
ΜΟΣΧΑΡΙ - ΧΟΙΡΙΝΟ	
BEEF (ΜΟΣΧΑΡΙ : ΑΠΑΧΟ ΜΠΟΥΤΙ ΝΩΠΙΟ ΤΡΑΝΣ)	
PORK (ΧΟΙΡΙΝΟ : ΚΑΡΕ ΝΩΠΙΟ)	
PORK MINCED MEAT (ΧΟΙΡΙΝΟΣ ΚΙΜΑΣ ΝΩΠΙΟΣ)	
BEEF BRISKET	
ΜΟΣΧΑΡΙΣΙΑ ΚΟΚΚΑΛΑ	
ΧΟΙΡΙΝΑ ΚΟΚΚΑΛΑ	
ΚΟΤΟΠΟΥΛΑ	
CHICKEN FILLET (ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ: ΦΙΛΕΤΟ ΣΤΗΘΟΥΣ ΝΩΠΙΟ)	
CHICKEN WINGS (ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ : ΦΤΕΡΟΥΓΑ ΝΩΠΗ)	
ΦΙΛΕΤΟ ΜΠΟΥΤΙ ΥΑΚΙΤΟΡΙ	
ΠΑΡΑΦΙΛΕΤΟ	
ΚΑΒΑ	
330	
COCA COLA/24TMX	
COCA COLA LIGHT/24TMX	
COCA COLA ZERO/24TMX	
FANTA ORANGE/24TMX	
FANTA LEMON/24TMX	
FANTA ΜΠΛΕ/24TMX	
SCHWEPS/24TMX	
SPRITE/24TMX	
COLA STEVIA/24TMX	
ΑΥΡΑ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ	
250	
COCA COLA/24TMX	
COCA COLA LIGHT/24TMX	
COCA COLA ZERO/24TMX	
FANTA ORANGE/24TMX	
FANTA LEMON/24TMX	
SPRITE/24TMX	
SCHWEPS/24TMX	
ΝΕΡΟ	
ΑΥΡΑ 500ML /24TMX	
ΑΥΡΑ 1L/12TMX	
SAKE 180 ML	
Μπύρες	
ASAHI 330ML/24 TMX	
TSING TAO 330/24TMX	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
COBRA 330/24TMX	
SINGHA 330/24TMX	
ΚΡΑΣΙΑ	
BIANCONERO WH187 ML/24TMX	
BIANCONERO R 187 ML/24TMX	
BIANCONERO RED 187ML/24TMX	
ΚΕΧΡΗ ΚΟΚΚΙΝΟ 750ML/12TMX	
ΚΕΧΡΗ ΛΕΥΚΟ 750ML/12TMX	
ΚΕΧΡΗ ΡΟΖΕ 750ML/12TMX	
BOTTER PROSECCO DIVICI ROSATO VEGAN 750ML/12TMX	
BOTTER PINOT GRIGIO VEGAN 750ML/6TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ 103 ΜΑΛΑΓΟΥΖΙΑ 750ML/12TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ 103 MERLOT 750ML/12TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ (ΗΜΙΓΛΥΚΟ) 187ML/24TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΕΡΥΘΡΟ 187ML/24TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΛΕΥΚΟ 187ML/24TMX	
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΡΟΖΕ 187ML/24TMX	
ΚΤΗΜΑ ΑΚΡΙΩΤΟΥ ΤΟΥΡΕΕ ΗΜΙΓΛΥΚΟ 750ML/12TMX	
ΚΤΗΜΑ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ ΞΙΝΟΜΑΥΡΟ 750ML/12TMX	
ΧΥΜΟΙ	
PINK GUAVA	
YOGOURT	
PASSION FRUIT	
MANGO	
PINEAPPLE	
COCONUT	
ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΑ	
ΑΛΟΥΜΙΝΟΧΑΡΤΟ	
MEMBRANΗ 45ΕΚ	
MEMBRANΗ 30ΕΚ	
ΓΑΝΤΙΑ ΛΑΤΕΞ ΛΕΥΚΑ MEDIUM	
ΓΑΝΤΙΑ ΛΑΤΕΞ ΛΕΥΚΑ LARGE	
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ MEDIUM	
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ LARGE	
ΓΑΝΤΙΑ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	
ΓΑΝΤΙΑ ΝΥΤΡΙΛΙΟΥ MEDIUM	
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 90*110	
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 130*110	
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 70*90	
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 105*120	
ΣΑΚΟΥΛΑ ΜΑΥΡΗ ΡΟΛΟ 65*85	
COMPITEX ΒΕΤΕΞ 14 ΜΕΤΡΑ	
ΒΕΤΕΞ ΠΕΤΣΕΤΕ ΓΑΛΑΖΙΟ	
ΒΕΤΕΞ ΠΕΤΣΕΤΕ ΠΡΑΣΙΝΟ	
ΧΑΡΤΟΠΕΤΣΕΤΕΣ	
ΧΑΡΤΙ ΥΓΕΙΑΣ ΕΣΤΡΑ ΓΚΟΦΡΕ 2Φ 12*400ΓΡ	

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	Ποσότητα
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΡΟΛΛΟ 4,5 ΚΙΛΑ	
ΧΕΙΡΟΠΕΤΣΕΤΕΣ	
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙ ΚΙΤΡΙΝΟ ΜΕ ΦΙΜΠΡΑ 7*14*3	
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΠΡΑΣΙΝΟ	
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟ	
ΣΚΟΥΠΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟ	
CIF CREAM LEMON	
CIF ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ	
SANI DES ΧΩΡΟΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ	
CIF ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ ΕΠΙΦΑΝΕΙΩΝ	
CIF ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΓΕΙΡΙΚΩΝ ΣΚΕΥΩΝ	
SVELTO ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ ΠΙΑΤΩΝ	
ΣΤΕΓΝΩΤΙΚΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ ΠΙΑΤΩΝ	

Καταγραφή σωσάκια

	ΕΒΔΟΜΑΔΑ - ___ / ___						
	ΔΕΥΤΕΡΑ	ΤΡΙΤΗ	ΤΕΤΑΡΤΗ	ΠΕΜΠΤΗ	ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΣΑΒΒΑΤΟ	ΚΥΡΙΑΚΗ
CHICKEN AVOCADO							
CHICKEN WINGS							
CHILI							
CHILI MAYO							
DRAGON							
DUCK							
DUMPLINGS							
EBI KATSU							
PEANUT							
PLUM							
SALMON AVOCADO							
SWEET AND SOUR							
SWEET CHILI							
TARTAR							
WASABI							
YOGHURT							
YUM YUM							

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

Γ. Καταναλώσεις

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟ Σ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
BABY CORN 6×2840 gr NI HAO	82	76	63	221	74
BAMBOO SHOOTS STRIPS-3KG	48	52	24	124	41
BEAN SPROUTS IN WATER 6×2900GR	69	64	67	200	67
BONITO FLAKES 1KG	0	1	0	1	0
CREAM STYLE CORN 425GR	135	120	96	351	117
DRIED MUSHROOMS 16*1KG	31	25	33	89	30
FRIED ONION 12*400GR	96	114	96	306	102
GREEN TEA GUNPOWDER 500gr	0	2	2	4	1
JASMINE TEA 12×1 kg	0	0	0	0	0
MONOSODIUM GLUTAMATE 1*25KG(MSG)	3	3	5	11	4
NORI GOLD FULL 140GR 50pcs	27	36	20	83	28
NORI GOLD HALF 140GR 100pcs	165	142	84	391	130
PALM SUGAR 24*454GR	129	75	68	272	91
PANKO WHITE 10×1 KIAO	290	270	220	780	260
PINEAPPLE SLICE IN SYRUP-3KG	6	0	4	10	3
PINEAPPLE SLICES ΓΑΙΑ	41	50	29	120	40
SATE POWDER 1KG	6	17	5	28	9
SOY SHEETS YELLOW (TURMERIC) 80gr 20pcs	15	13	3	31	10
STRAW MUSHROOMS 24*425GR	313	250	274	837	279
UNFRIED PRAWN CRACKERS 1KG	43	65	26	134	45
WASABI POWDER 10*1KG	41	49	43	133	44
WATER CHESTNUTS WHOLE 24*567GR	3	4	51	58	19
WATER CHESTNUTS SLICES -425GR	47	54	5	106	35
WHITE PICKLED GINGER 1KG	200	200	170	570	190
KOMBU-1KG	1	0	1	2	1
SAUCE					
CHINESE COOKING WINE 12*640ML	0	0	0	0	0
CHILLI GARLIC 12*368GR	24	12	12	48	16
CHILI OIL 24X150GR	0	0	0	0	0
COCONUT MIK 24-400GR	1920	1992	2112	6024	2008
DASHINOMOTO 10*1 KG	0	17	0	17	6
FISH SAUCE 12*770GR	120	66	60	246	82
HOISIN SAUCE 2268GR	42	28	27	97	32
HOT PEPPER PASTE COCHUCHANG-1KG	26	19	12	57	19
HOT PEPPER PASTE SEMPIO-1KG	0	24	16	40	13
MIRIN HONTERI MIZKUN 18 LT	9	9	8	26	9
MISO PASTE WHITE-1KG	30	60	24	114	38
OYSTER SAUCE 6*2,27L	1236	507	388	2131	710
PLUM SAUCE 2.6KG	62	300	41	403	134
PLUM SAUCE 397GR	0	0	0	0	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
RICE VINEGAR -18LT	0	0	5	5	2
SAKE COOKING 18LT	9	6	6	21	7
SESAME FLAVOR SEASON OIL-3LT	24	36	26	86	29
SHAOXING COOKING WINE-1LT	0	0	6	6	2
SHIRAGIKU RICE VINEGAR 1*20LT	18	5	0	23	8
SRIRACHA CHILLI SAUCE 12*740ML	149	148	138	435	145
SUSHI VINEGAR TAMANOI-18LT	1	15	21	37	12
SWEET CHILI SAUCE FOR CHICKEN 5.4KG	303	336	195	834	278
SWEET CHILI SAUCE FOR CHICKEN 800GR	0	1	0	1	0
SWEET SOY SAUCE600GR (AB MANIS) ΜΕΛΑΣΑ	47	40	59	146	49
TAMARIND 40*454GR	170	125	100	395	132
TOM YUM SHRIMP PASTE 454GR	52	11	52	115	38
UNAGI SAUCE-1,5LT	13	10	14	37	12
YUZU JUICE-3LT	3	2	1	6	2
PREMIUM DARK SOY SAUCE 8LT	24	25	27	76	25
PREMIUM LIGHT SOYA SAUCE 8LT	0	0	5	5	2
SUPERIOR LIGHT SOY SAUCE 8LT	25	49	28	102	34
SOY SAUCE FOR SUSHI 20LT	1	3	2	6	2
SOY SAUCE SACHETS 500X8ML YUMMY	4	0	3	7	2
SOY SAUCE SACHETS 10X100X6ML TAKAHI	20	90	140	250	83
ΚΑΤΑΨΥΞΗ					
GYOZA SKIN 30*300	180	270	270	720	240
PANCAKES FOR PEKING DUCK	163	125	106	394	131
PARATHA ΠΙΤΕΣ	164	231	240	635	212
SOYBEAN EDAMAME	115	146	125	386	129
SOYBEAN KERNELS	63	68	124	255	85
SPRING ROLL PASTRY 215/40	560	560	560	1680	560
TOBIKKO BLACK 500GR	2	1	0	3	1
TOBIKO CITRUS YUZU 500GR	59	39	42	140	47
TOBIKO GREEN 500GR	38	33	28	99	33
TOBIKO ORANGE 500GR	41	32	37	110	37
TOBIKO RED 500GR	160	100	110	370	123
UNAGI SLICES	138	105	163	406	135
WAKAME SALAD 1 KG	153	146	141	440	147
NOODLES					
BROAD EGG NOODLES 30*500GR	750	720	780	2250	750
MENDAKEE 10*1KG	690	640	730	2060	687
QUICK COOKING 30*500GR	2010	2220	2130	6360	2120
RICE STICKS NOODLES 5mm 34*400GR	682	768	1096	2546	849
VERMICELLI 50*500GR	900	700	650	2250	750
PYZI					
BASMATI RICE 25KG	22	26	27	75	25

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
JASMINE RICE 1*18KG LKK	25	39	41	105	35
SUSHI RICE 1*25 KG ROYAL	43	46	72	161	54
ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ					
5 SPICES POWDER 20*500GR	2	0	2	4	1
CHAT MASSALA 1KG	0	0	1	1	0
CURRY POWDER 1KG	9	26	27	62	21
DRIED GALAGAN ROOT	19	3	18	40	13
DRIED KAFFIR LIME LEAF 24*10	1	0	4	5	2
GARAM MASSALA 1KG	0	0	0	0	0
LEMONGRASS POWDER	6	13	77	96	32
SECHUAN PEPPER	0	0	1	1	0
ΠΟΤΑ					
COBRA BEER 330ML	168	168	120	456	152
DRINKING SAKE 18LT	0	6	12	18	6
MOGU MOGU MANGO 250ML	75	171	120	366	122
MOGU MOGU YOGHURT 250ML	24	24	48	96	32
MOGU MOGU PINEAPPLE 250ML	120	96	96	312	104
MOGU MOGU COCONUT 250ML	24	72	72	168	56
MOGU MOGU PASSION FRUIT 250ML	72	144	138	354	118
MOGU MOGU PINK GUAVA 250ML	72	120	144	336	112
SINGHA BEER 330ML	144	168	96	408	136
TSING TAO BEER 330ML	264	264	360	888	296
BENTO BOX 4*50	12	12	0	24	8
BAMBOO LID 8inch (10 pcs)	10	10	0	20	7
JAPAN SUSHI MAT	0	0	0	0	0
BAMBOO STEAMER 8inch	10	0	0	10	3
BLACK BAMBOO CHOPSTICS	90	420	540	1050	350
CHOPSTICKS BLACK 21CM 100*30	150	0	0	150	50
ONIGIRI MAKER PLASTIC&	0	0	0	0	0
BAMBOO SUDARE	8	4	0	12	4
SOYA SAUCE LESS SALT DISP 150ML	21	0	0	21	7
RED BAMBOO CHOPSTICKS	300	0	0	300	100
SAKE OZEKI DRY 24*180ml	24	52	0	76	25
ΤΡΟΦΟ					
ΑΛΑΤΙ ΚΟΥΒΑΣ-12.5kg	17	14	18	49	16
ΑΛΕΥΡΙ 70%-1KG	0	20	50	70	23
ΑΛΕΥΡΙ ΚΑΛΑΜΠΟΚΙΟΥ-1KG	0	40	30	70	23
ΑΛΕΥΡΙ ΚΙΤΡΙΝΟ-1KG	0	0	50	50	17
ΑΛΕΥΡΙ ΦΑΡΙΝΑΠ-1KG	0	40	10	50	17
ΑΠΟΜΙΜΗΣΗ ΚΑΒΟΥΡΙ-1KG	225	260	295	780	260
ΑΡΑΚΑΣ-1KG	130	120	110	360	120
ΑΧΝΗ ΖΑΧΑΡΗ 12*400gr	3	2	0	5	2

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΒΟΥΤΥΡΟ 82%ΛΙΠ.1 κl	7	0	5	12	4
ΓΑΛΛΑ ΜΑΚΡΑΣ 3,5%-1LT	240	396	336	972	324
ΓΑΡΙΔΕΣ ΑΠΟΦ 31/40-1kg	330	320	480	1130	377
ΓΑΡΙΔΕΣ ΠΙΑΝΕ 800 ΓΡ(10 ΤΜΧ)	600	510	610	1720	573
ΓΑΡΙΔΕΣ SUSHI EBI 5L-250 gr 16ΤΜΧ /ΣΥΣΚ	165	108	194	467	156
ΕΔΕΣΜΑ ΤΥΡΑΣ 5ΚΙΛΑ	140	141	95	376	125
ΕΛΛΙΟΛΑΔΟ 5 LT	7	9	8	24	8
ΖΑΧΑΡΗ ΚΑΣΤΑΝΗ 3,8 ΚΙΛΑ	0	0	0	0	0
ΖΑΧΑΡΗ ΧΥΜΑ-1KG	900	650	875	2425	808
ΖΩΜΟΣ ΒΟΔΙΝΟΥ knorr 7 κl	0	0	0	0	0
ΘΡΑΨΑΛΟ καθ/νο 100/200κτψ 2×5	15	140	450	605	202
ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ-1KG	80	70	100	250	83
ΚΕΤΣΑΠ HELLMANN'S-4,8KG	6	9	9	24	8
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ 1,5 ΚΙΛΟ	0	0	22	22	7
ΚΟΡΝ ΦΛΑΟΥΡ 10kg	17	20	101	138	46
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΡΛΑ 36%-1LT	30	30	40	100	33
ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ HELLMANNS-10KG	62	58	59	179	60
ΜΑΝΟΥΡΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ-1KG	13	6	12	31	10
ΜΕΛΙ-5KG	25	24	14	63	21
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ ΣΚΟΝΗ-1KG	0	3	6	9	3
ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ HELLMANNS 2*4,8 KL	10	9	8	27	9
ΜΠΕΙΚΟΝ ΚΥΒΟΙ-1KG	149	153	92	394	131
ΞΑΝΘΑΜΙ-1KG	0	0	0	0	0
ΠΑΠΙΑ ΠΡΟΨΗΜΕΝΗ-1KG	320	350	310	980	327
ΠΑΣΣΑΤΑ PUMARO 12*1 KIL	276	252	312	840	280
ΡΥΖΙ BONNET ΩΜΕΓΑ ΑΓΡΩΝ 1KG	950	800	1025	2775	925
ΣΙΜΙΓΔΑΛΙ ΨΙΛΟ ΑΓ ΓΕΩΡΓΙΟΥ-1KG	0	24	18	42	14
ΣΚΛΗΡΟ ΤΥΡΙ TRIMMENO ΒΛΑΧΟΥ-1KG	11	14	10	35	12
ΣΚΟΡΔΟ ΓΚΡΑΝΟΥΛΕ-1KG	0	0	0	0	0
ΣΚΟΡΔΟ TRIMMENO (ΠΟΛΤΟΣ 1KG)	85	103	95	283	94
ΣΟΛΩΜΟΣ ΚΑΠΝΙΣΤΟΣ ΚΤΨ-1KG	87	78	87	252	84
ΤΑΧΙΝΙ 1 ΚΙΛΟ ΚΟΥΒΑΔ	17	13	0	30	10
ΤΟΜΑΤΟΠΟΛΤΟΣ 5KG	3	2	2	7	2
ΤΟΝΟΣ ΦΙΛΕΤΟΥYELLOW 1KG	100	110	110	320	107
TRIMMENO ΜΠΙΣΚΟΤΟ 2ΚΙΛ	3	4	1	8	3
ΤΡΟΥΦΑ ΣΚΟΥΡΑ ΚΡΕΜΑ 550GR	0	0	0	0	0
ΤΥΡΙ MASCARPONE-500GR	33	36	35	104	35
ΦΡΕΣΚΟ ΤΥΡΙ ΚΡΕΜΑ 3KG	41	44	53	138	46
ΦΥΣΤΙΚΟΒΟΥΤΥΡΟ 5ΚΛ	60	60	60	180	60
ΧΥΜΟΣ ΑΝΑΝΑ 1lit	216	180	204	600	200
ΧΥΜΟΣ ΛΕΜΟΝΙΟΥ-1LT	132	114	150	396	132
ΧΥΜΟΣ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ 1lit	204	108	197	509	170

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
HOMESTYLE ΚΑΤ-1KG	380	342	352	1074	358
NUTELLA 3 KG	64	44	54	162	54
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΑΚΗΣ					
ΦΙΛΕΤΟ ΖΟΥΛΙΕΝ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ	729	681	570	1980	660
ΦΙΛΕΤΟ ΜΠΟΥΤΙ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ	827	721	609	2157	719
ΦΙΛΕΤΟ ΣΤΗΘΟΣ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ ΝΩΠΟ	2523	2455	2208	7186	2395
ΦΤΕΡΟΥΓΕΣ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟΥ	484	424	388	1296	432
ΑΣΤΕΡΙΟΥ					
ΚΙΜΑΣ ΧΟΙΡΙΝΟΣ ΝΩΠΟΣ ΕΥΡ.ΕΝ.	122	87	81,00	290	97
ΤΡΑΝΣ ΜΟΣΧΟΥ ΝΩΠΟ ΙΣΠΑΝΙΑ	464	404	165,00	1.033	344
ΜΠΡΙΖΟΛΑ ΧΟΙΡΙΝΗ ΝΩΠΗ ΟΛΛΑΝΔΙΑ	248	214	244	706	235
ΣΤΗΘΟΣ BRISKET GRASS FED ΝΩΠΟ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ	0	0	0	0	0
ΚΙΜΑΣ ΜΟΣΧΟΥ ΝΩΠΟΣ ΓΑΛΛΙΑ	0	4	446	450	150
ΠΑΝΣΕΤΑ ΧΟΙΡ ΝΩΠΗ ΟΛΛΑΝΔΙΑ	179	106	165,00	450	150
ΣΤΗΘΟΣ ΜΟΣΧΟΥ ΝΩΠΟ ΓΑΛΛΙΑ	146	88	0	234	78
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΑ/ΣΚΟΥΠΕΣ/ΒΕΤΕΞ					
ΜΙΚΡΟΦΙΡΜΠΙΑ ΓΙΑ ΤΖΑΜΙΑ	0	0	0	0	0
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙ ΚΙΤΡΙΝΟ ΜΕ ΦΙΜΠΡΑ 7*14*3	0	0	0	0	0
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙ ΠΙΑΤΩΝ ΜΕ ΣΥΡΜΑ ΜΕΓΑΛΟ	360	432	360	1152	384
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟ Νο400 ΠΡΑΣΙΝΟ	0	0	0	0	0
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΠΡΑΣΙΝΗ ΜΕ ΝΗΜΑ(SANITAS) 400ΓΡ	4	5	4	13	4
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΗΜΙΕΠ. ΠΡΑΣΙΝΗ 300ΓΡ (CISNE)	0	4	0	4	1
ΡΟΛΟ VITEX 14m ΜΠΛΕ (CISNE)	12	10	12	34	11
ΡΟΛΟ VITEX 14m ΜΠΛΕ (LUX)	5	3	3	11	4
ΡΟΛΟ VITEX(CISNE) 14m ΠΡΑΣΙΝΟ/ΚΙΤΡΙΝΟ	1	2	0	3	1
ΒΕΤΕΞ(COMPITEX) 14ΜΕΤΡΑ	0	0	0	0	0
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΣΙΝΗ (DELTA) 350gr	3	0	0	3	1
ΣΦΟΥΓΓΑΡΙ ΠΙΑΤΩΝ ΜΕ ΣΥΡΜΑ ΜΕΓΑΛΟ(ENDLESS)	0	0	0	0	0
STRETCH FILM ΔΙΑΦΑΝΕΣ 3ΚΙΑ	0	0	0	0	0
ΣΚΟΥΠΙΑ ΜΑΛΑΚΗ(VILEDA CLASSICA)	0	8	1	9	3
VILEDA ΡΥΑΜΙCRO ΜΠΛΕ	2	1	0	3	1
ΠΑΝΙ ΜΙΚΡΟΙΝΩΝ 40X40 ΠΡΑΣΙΝΟ/ΜΠΛΕ	10	2	24	36	12
ΝΟΒΑ ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΣΤΡΑ ΜΙΚΡΟΙΝΕΣ ΕΠΑΓ.ΚΟΚΚΙΝΗ	0	2	0	2	1
ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ/ΣΑΠΟΥΝΙΑ					
ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΕΝΟ (CIF PRO)	8	4	2	14	5
ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΟ ΠΙΑΤΩΝ (CIF PRO VINEGAR)	31	40	48	119	40
ΥΓΡΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ ΠΙΑΤΩΝ(CIF PRO)	3	2	5	10	3

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΠΟΛΥΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΗ ΚΡΕΜΑ (CIF)	3	6	2	11	4
ΣΤΕΓΝΩΤΙΚΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ(CIF PRO RINSE AID)	3	4	2	9	3
ΓΥΑΛΙΣΤΙΚΟ(DIVERSEY) 0,75	0	12	8	20	7
SPRINT GLASS (DIVERSEY ΦΙΑΛΗ DIVERMITE)	0	0	5	5	2
ΥΓΡΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ ΠΙΑΤΩΝ(DIVERSEY SVELTO)	0	0	0	0	0
ΥΓΡΟ ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΟ ΞΥΔΙ (DIVERSEY SVELTO PRO)	0	0	0	0	0
ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ(DIVERSEY TASKI)	0	0	0	0	0
GEL ΥΓΡΟ ΛΕΚΑΝΗΣ(DUCK TOTAL) ΛΕΒΑΝΤΑ	5	0	2	7	2
GEL ΥΓΡΟ ΛΕΚΑΝΗΣ(DUCK TOTAL) ΘΑΛΑΣΣΑ	8	2	2	12	4
ΥΓΡΟ ΠΙΑΤΩΝ (ENDLESS ULTRA)	0	0	0	0	0
FLOS VERO ΤΖΑΜΙΩΝ	0	0	0	0	0
FR 400 ΖΕΛΕ ΧΕΡΙΩΝ ΑΛΚΟΟΛΗΣ	0	0	0	0	0
KLINEX ΧΛΩΡΙΝΗ	2	0	2	4	1
ΥΓΡΟ ΧΕΡΙΩΝ(NICOHEM ARGENTA PERLA ΚΑΡΥΔΑ)	1	0	1	2	1
ΓΕΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΛΕΒΑΝΤΑ(NICOHEM)	8	4	0	12	4
BATHROOM CLEANER(NICOHEM B-8)	0	0	0	0	0
CHLORO EN BRONZE(NICOHEM ECO)	0	0	0	0	0
NICOHEM ECO LINE LEM BRO ΠΙΑΤ	0	0	0	0	0
ΣΤΕΓΝΩΤΙΚΟ(NICOHEM GOLD)	0	0	0	0	0
ΑΦ. ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ(NICOHEM NIC LIME)	2	2	2	6	2
NICOHEM S-2 CHLORO EN GEL	0	0	0	0	0
ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΟ ΤΖΑΜΙΩΝ ΜΠΛΕ(PROFIT)	1	0	0	1	0
ΧΛΩΡΙΟ ΠΑΧΥΡΡΕΥΣΤΟ(PROFIT)	0	6	0	6	2
PROFIT ECONOMY 4L ΚΑΘΑΡ ΠΙΑΤΑ	0	0	0	0	0
PROFIT ECONOMY 4L ΚΡΕΜΟΣΑΠ	0	0	0	0	0
SUPERCLEAN (NICOHEM)	7	4	8	19	6
ΣΑΠΟΥΝΙ ΣΕ ΑΦΡΟ(TORK MILD)	0	12	5	17	6
INOX POLISH (NICOHEM)	0	0	6	6	2
ΓΑΝΤΙΑ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ ΧΩΡΙΣ ΠΟΥΔΡΑ (PROTECTS HYGIENIC) S-M-L	0	0	20	20	7
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ ΧΩΡΙΣ ΠΟΥΔΡΑ (PROTECTS HYGIENIC) XL	0	20	0	20	7
ΓΑΝΤΙΑ ΛΑΤΕΞ ΛΕΥΚΑ (S,M,L) (MEDITRAST)	0	0	34	34	11
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΥΛΙΟΥ ΜΠΛΕ ΧΩΡΙΣ ΠΟΥΔΡΑ(S-M-L) (MEDITRAST)	60	21	61	142	47
ΓΑΝΤΙΑ ΛΑΤΕΞ ΜΕ ΠΟΥΔΡΑ (MED-COMFORT BASIC PLUS)	64	60	22	146	49
ΓΑΝΤΙΑ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΜΩΒ(SEMPERCARE)	20	13	37	70	23
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΥΛΙΟΥ ΜΠΛΕ ΧΩΡΙΣ ΠΟΥΔΡΑ(MEDITRAST)	94	43	81	218	73

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΓΑΝΤΙΑ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ ΚΟΛΙΒΡΙ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ MED COMFORT VINYL ME ΜΠΛΕ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ SEMPERGUARD NITR SAPPHIRE ΜΑΥΡΟ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ SEMPERGUARD NITR SAPPHIRE ΜΠΛΕ 100 (M)	6	0	10	16	5
ΓΑΝΤΙΑ ΛΕΥΚΟ S M L ENDLESS	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ LATEX ENDLESS	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΣΑΝΙΤΑΣ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΧΩΡΙΣ ΜΠΛΕ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΣΑΝΙΤΑΣ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΧΩΡΙΣ ΜΠΛΕ	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΧΩΡΙΣ ΜΠΛΕ L SANITAS	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΒΙΝΥΛΙΟΥ ΧΩΡΙΣ ΜΠΛΕ L SANITAS	0	0	0	0	0
ΓΑΝΤΙΑ ΝΙΤΡΙΛΙΟΥ ΜΠΛΕ SANITAS PRO	0	1	0	1	0
ΓΑΝΤΙΑ NITRILE LITE ΜΩΒ SEMPERGUARD	0	0	0	0	0
ΑΛΟΥΜΙΝΟΧΑΡΤΟ/ΜΕΜΒΡΑΝΗ/ΑΝΤΙΚΟΛΛΗ ΤΙΚΟ	0	0	0	0	0
ΑΛΟΥΜΙΝΟΧΑΡΤΟ 1000ΓΡ 12Π.Μ 30cm	0	0	0	0	0
ΑΛΟΥΜΙΝΟΧΑΡΤΟ 100m*29cm(VERITAS)	19	8	11	38	13
ΑΝΤΙΚΟΛΛΗΤΙΚΟ ΧΑΡΤΙ ΨΗΣ.40*60	0	0	0	0	0
ΑΝΤΙΚΟΛΛΗΤΙΚΟ ΧΑΡΤΙ ΨΗΣ.50*70	2	0	1	3	1
ΜΕΜΒΡΑΝΗ 43cm×190m (PVC)	31	48	55	134	45
ΜΕΜΒΡΑΝΗ PE 300M 30ΕΚ ΣΕ ΚΟΥΤΙ	10	6	11	27	9
ΜΕΜΒΡΑΝΗ PE 300M 45ΕΚ ΧΩΡΙΣ ΚΟΥΤΙ	0	0	0	0	0
ΜΕΜΒΡΑΝΗ PVC 43cm *250m	0	0	0	0	0
WRAPMASTER 3000 ΜΕΜΒΡΑΝΗ 30×300	6	0	0	6	2
ΜΕΜΒΡΑΝΗ 30cm*300m (CATERWRAP PVC)	1	0	0	1	0
HANDY ΜΕΜΒΡΑΝΗ ΕΠΑΓΓ 29cm 200m	0	0	0	0	0
ΧΑΡΤΙΑ	0	0	0	0	0
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΡΟΛΟ EXTRA 2Φ 24ΕΚ 2ΡΟΛΑ*5ΚΙΛΑ	0	0	0	0	0
ΡΟΛΟ ΚΟΥΖΙΝΑΣ EXTRA 1 ΡΟΛΟ	2	0	0	2	1
ΧΑΡΤΙ ΥΓΕΙΑΣ ΕΞΤΡΑ ΓΚΟΦΡΕ 2Φ 12*400ΓΡ	0	0	0	0	0
ΧΑΡΤΙ ΥΓΕΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ(ENDLESS) 450gr	0	24	24	48	16
ΧΑΡΤΙ WC ΕΠΑΓΓ 12 ΡΟΛΑ(ENDLESS) 450γρ	0	0	0	0	0
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΡΟΛΟ (JUMBO ROLL) 2*4,5 KG	110	110	104	324	108
MINI ΡΟΛΟ ΥΓΕΙΑΣ(TORK SMARTONE)	36	0	36	72	24
ΧΑΡΤΟΠΕΤΣΕΤΑ(NATURAL SOFT)	192	228	252	672	224
ΧΕΙΡΟΠΕΤΣΕΤΑ ΡΟΛΟ(TORK MATIC EXTRA LONG)280m	36	30	36	102	34
ΔΙΑΦΟΡΑ	0	0	0	0	0
ΜΑΣΚΑ ΜΙΑΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΡΙΠΛΗ	4	5	10	19	6
ΑΝΤΛΙΑ ΓΙΑ ΔΟΧΕΙΟ 10L	0	0	0	0	0
ΙΝΟΧ ΜΠΟΥΚΑΛΙ	0	0	0	0	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΚΑΔΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ 90λιτ γκρι	0	0	0	0	0
ΜΠΑΤΑΡΙΑ TOSHIBA ΑΛΚΑΛΙΚΗ D 2ΤΕΜ	0	0	0	0	0
ΠΙΡΕΣΣΑ ΠΛΑΣΤΙΚΗ	0	0	0	0	0
ΨΕΚΑΣΤΗΡΙ 1000ml SUPER	0	0	0	0	0
ΨΕΚΑΣΤΗΡΙ 500ml	0	1	0	1	0
ΣΑΚΟΥΛΕΣ	0	0	0	0	0
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 90X110	0	40	40	80	27
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 110*130	280	160	240	680	227
ΣΑΚΟΥΛΑ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ ΜΑΥΡΗ 105*120ΕΚ(8-9ΤΜΧ ΤΟ ΚΙΛΟ)	0	0	0	0	0
ΣΑΚΟΥΛΑ ΜΑΥΡΗ 65*85 ΡΟΛΟ	0	20	0	20	7
DEISS FIRST PLUS 61X85 MEDIUM ΛΕΥΚΟΣ	1	8	6	15	5
DEIS PREMIUM 60X80 MEDIUM ΜΠΛΕ	2	6	8	16	5
DEIS UNIVERSAL PLUS 50X60 LIGHT ΓΚΡΙ	0	0	0	0	0
DEISS BASIC 65*85 MEDIUM PLUS ΓΚΡΙ 25ΤΕΜ	0	0	0	0	0
DEISS PREMIUM ΚΟΡΔΟΝΙ 52*75 MEDIUM ΜΠΛΕ	3	0	2	5	2
ΚΑΒΑ					
330					
COCA COLA/24ΤΜΧ	49	39	40	128	43
COCA COLA LIGHT/24ΤΜΧ	9	6	11	26	9
COCA COLA ZERO/24ΤΜΧ	56	43	55	154	51
FANTA ORANGE/24ΤΜΧ	14	11	13	38	13
FANTA LEMON/24ΤΜΧ	10	7	8	25	8
FANTA ΜΠΛΕ/24ΤΜΧ	5	3	8	16	5
SCHWEPS/24ΤΜΧ	7	7	9	23	8
SPRITE/24ΤΜΧ	6	6	5	17	6
COLA STEVIA/24ΤΜΧ	6	6	6	18	6
ΑΥΡΑ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ	4	4	4	12	4
250	0	0	0	0	
COCA COLA/24ΤΜΧ	19	15	19	53	18
COCA COLA LIGHT/24ΤΜΧ	7	6	6	19	6
COCA COLA ZERO/24ΤΜΧ	18	19	21	58	19
FANTA ORANGE/24ΤΜΧ	6	5	5	16	5
FANTA LEMON/24ΤΜΧ	5	1	5	11	4
SPRITE/24ΤΜΧ	3	3	0	6	2
SCHWEPS/24ΤΜΧ	2	5	2	9	3
ΑΥΡΑ 500ML /24ΤΜΧ	196	150	178	524	175
ΑΥΡΑ 1L/12ΤΜΧ	179	153	173	505	168
SAKE 180 ML/24ΤΜΧ	0	0	0	0	0
ASAHI 330ML/24 ΤΜΧ	6	8	7	21	7
TSING TAO 330/24ΤΜΧ	0	0	0	0	0

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
COBRA 330/24TMX	0	0	0	0	0
SINGHA 330/24TMX	0	0	0	0	0
BIANCONERO WH187 ML	144	192	48	384	128
BIANCONERO R 187 ML	144	168	24	336	112
BIANCONERO RED 187ML	96	48	0	144	48
ΚΕΧΡΗ ΚΟΚΚΙΝΟ 750ML	36	0	48	84	28
ΚΕΧΡΗ ΛΕΥΚΟ 750ML	48	36	36	120	40
ΚΕΧΡΗ ΡΟΖΕ 750ML	24	36	36	96	32
BOTTER PROSECCO DIVICI ROSATO VEGAN 750ML	48	6	6	60	20
BOTTER PINOT GRIGIO VEGAN 750ML	48	12	12	72	24
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ 103 ΜΑΛΑΓΟΥΖΙΑ 750ML	48	24	12	84	28
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ 103 MERLOT 750ML	48	42	6	96	32
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ (ΗΜΙΓΛΥΚΟ) 187ML	96	96	48	240	80
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΕΡΥΘΡΟ 187ML	120	24	24	168	56
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΛΕΥΚΟ 187ML	120	120	72	312	104
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΝΟΤΟΣ ΡΟΖΕ 187ML	0	96	48	144	48
ΚΤΗΜΑ ΑΚΡΙΩΤΟΥ ΤΟΥΡΕΕ ΗΜΙΓΛΥΚΟ 750ML	48	24	11	83	28
ΚΤΗΜΑ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ ΞΙΝΟΜΑΥΡΟ 750ML	48	6	0	54	18
PINK GUAVA/24TMX	0	0	0	0	0
YOGOURT/24TMX	0	0	0	0	0
PASSION FRUIT /24TMX	0	0	0	0	0
MANGO /24TMX	0	0	0	0	0
PINEAPPLE /24TMX	0	0	0	0	0
COCONUT/24TMX	0	0	0	0	0
ΒΕΤΟ ΙΚΕ					
ΞΥΔΙ 54L	490	489	442	1421	474
ΛΑΔΙΑ					
ΑΡΑΒΟΣΙΤΕΛΛΑΙΟ	432	336	553	1321	440
ΗΛΙΕΛΑΙΟ	0	0	0	0	0
ΜΑΝΑΒΙΚΗ					
ΑΒΟΚΑΝΤΟ-TMX	328	386	355	1069	356
ΑΓΓΟΥΡΙΑ-TMX	1870	1887	2210	5967	1989
ΑΙΣΜΠΕΡΓΚ-TMX	92	85	91	268	89
ΑΝΙΘΟΣ-ΜΑΤΣΑΚΙ	76	105	90	271	90
ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΑΛΑΤΑ-TMX	740	580	542	1862	621
ΚΑΡΟΤΑ-ΚΙΛΑ	1035	1046	1045	3126	1042
ΚΟΛΙΑΝΔΡΟΣ-ΜΑΤΣΑΚΙ	162	167	135	464	155
ΚΡΕΜΜΥΔΑΚΙΑ-ΚΙΛΑ	4707	3937	2728	11372	3791
ΚΡΕΜΜΥΔΙΑ-ΚΙΛΑ	971	840	800	2611	870
ΛΑΙΜ-ΚΙΛΑ	117	99	88	304	101
ΛΑΧΑΝΟ-ΚΙΛΑ	2291	1731	1822	5844	1948

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΛΑΧΑΝΟ ΚΙΝΕΖΙΚΟ-TMX	157	105	129	391	130
ΛΕΜΟΝΙΑ-ΚΙΛΑ	181	191	119	491	164
ΛΟΛΛΟ-TMX	347	295	268	910	303
ΜΑΝΓΚΟ-TMX	197	193	190	580	193
ΜΑΝΓΚΟ ΑΕΡΟΣ-TMX	43	30	39	112	37
ΜΗΛΑ-ΚΙΛΑ	51	39	56	146	49
ΜΠΑΝΑΝΑ-ΚΙΛΑ	116	107	111	334	111
ΜΠΡΟΚΟΛΟ-ΚΙΛΑ	476	374	481	1331	444
ΝΤΟΜΑΤΙΝΙΑ-ΚΙΛΑ	65	70	64	199	66
ΠΙΠΕΡΙΑ ΠΡΑΣΙΝΗ-ΚΙΛΑ	296	267	316	879	293
ΠΙΠΕΡΙΑ ΦΛΩΡΙΝΗΣ-ΚΙΛΑ	485	415	476	1376	459
ΠΟΡΤΟΚΑΛΙΑ-ΚΙΛΑ	27	29	47	103	34
ΠΑΤΑΤΑ-ΚΙΛΑ	28	29	28	85	28
ΣΕΛΕΡΥ-TMX	46	51	60	157	52
ΣΚΟΡΔΟ-ΚΙΛΑ	19	36	28	83	28
ΣΧΟΙΝΟΠΡΑΣΟ-ΜΑΤΣΑΚΙ	11	7	5	23	8
ΤΖΙΝΤΖΕΡ-ΚΙΛΟ	149	175	53	377	126
ΡΕΒΑ-TMX	4	4	6	14	5
ΠΡΑΣΣΟ-TMZ	12	0	5	17	6
ΔΥΟΣΜΟΣ-ΜΑΤΣΑΚΙ	6	48	30	84	28
ΨΑΡΙΑ					
ΣΟΛΟΜΟΣ -KG	900	906	595	2401	800
ΜΠΑΚΑΛΙΑΡΟΣ-KG	59	62	63	184	61
ΛΑΒΡΑΚΙ-KG	56	76	60	192	64
ΑΥΓΑ					
ΑΥΓΑ ΚΑΡΤΕΛΑ-30τμχ	87	76	108	271	90
ΜΕΙΓΜΑ-5λιτρα	710	660	715	2085	695
ΓΚΙΝΤΙΑΗΣ					
ΣΑΚΟΥΛΑ ΜΙΚΡΗ	18000	18000	20000	56000	18667
ΣΑΚΟΥΛΑ ΜΕΓΑΛΗ	12000	9250	11500	32750	10917
ΣΑΚΟΥΛΑ ΜΠΕΝΤΟ	1400	800	1800	4000	1333
ΞΗΡΟΙ ΚΑΡΠΟΙ					
ΑΜΥΓΔΑΛΟΨΙΧΑ ΛΕΥΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΗ	11	4	10	25	8
ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ ΤΡΙΜΜΕΝΟΣ ΑΙΓΥΠΤΟΥ	1	1	2	4	1
ΓΑΡΥΦΑΛΟ ΣΠΥΡΙ	1	0	0	1	0
ΓΛΥΚΑΝΙΣΟΣ ΑΣΤΕΡΟΕΙΔΗΣ ΕΞΩΤΕ	0	0	0	0	0
ΔΑΦΝΟΦΥΛΛΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	0	3	3	1
ΘΥΜΑΡΙ ΑΠΟΞΗΡΑΜΕΝΟ	0	0	2	2	1
ΚΑΚΟΥΛΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	0	0	0	0
ΚΑΝΕΛΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	0	0	0	0
ΚΑΡΔΑΜΟ ΠΡΑΣΙΝΟ ΑΛΕΣΜΕΝΟ	0	0	0	0	0
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΒΙΕΤΝΑΜ	0	0	158	158	53

Σχεδιασμός δικτύου διανομής μικρομεσαίας επιχείρησης: η περίπτωση ασιατικού εστιατορίου

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η	ΜΗΝΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣ Η ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΚΑΣΙΟΥΣ ΩΜΑ ΙΝΔΙΑΣ 3,2	204	203	0	407	136
ΚΙΤΡΙΝΟΡΙΖΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	2	5	1	8	3
ΚΟΚΚΙΝΟ ΠΙΠΕΡΑΚΙ ΚΑΥΤΕΡΟ ΕΞΩΤ	0	0	0	0	0
ΚΟΡΙΑΝΔΡΟΣ ΑΛΕΣΜΕΝΟΣ ΣΥΡΙΑΣ	2	5	3	10	3
ΚΟΥΚΟΥΝΑΡΙ ΡΩΣΣΙΑΣ	0	0	0	0	0
ΚΟΥΚΟΥΝΑΡΟΨΥΧΑ ΚΙΝΑΣ	0	0	0	0	0
ΚΟΥΡΚΟΥΜΑΣ ΣΚΟΝΗ ΙΝΔΙΑΣ	0	0	0	0	0
ΚΥΜΙΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	8	2	10	3
ΜΠΑΧΑΡΙ ΑΠΟΞΗΡΑΜΕΝΟ ΣΠΥΡΙ	0	0	0	0	0
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΓΛΥΚΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	2	0	2	1
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΓΛΥΚΟ ΚΙΝΑΣ 50/50	0	0	0	0	0
ΜΠΟΥΚΟΒΟ ΚΑΥΤΕΡΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	1	2	2	5	2
ΠΑΠΑΡΟΥΝΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	0	0	0	0
ΠΙΠΕΡΙ ΚΑΠΝΙΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	0	0	0	0	0
ΠΙΠΕΡΙ ΚΑΥΤΕΡΟ ΤΣΙΛΙ	1	2	1	4	1
ΠΙΠΕΡΙ ΚΟΚΚΙΝΟ ΓΛΥΚΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	1	3	0	4	1
ΠΙΠΕΡΙ ΛΕΥΚΟ ΑΛΕΣΜΕΝΟ	4	3	1	8	3
ΠΙΠΕΡΙ ΜΑΥΡΟ ΑΛΕΣΜΕΝΟ	1	2	1	4	1
ΠΙΠΕΡΙ ΜΑΥΡΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	1	0	0	1	0
ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ ΖΑΧΑΡΩΜΕΝΟ Ε.Ε	0	0	0	0	0
ΡΕΒΥΘΙΑ ΜΕΞΙΚΟΥ	19	8	0	27	9
ΣΗΣΑΜΙ ΛΕΥΚΟ ΑΠΟΦΛΟΙΟΜΕΝΟ ΕΞΩΤ	60	60	50	170	57
ΣΗΣΑΜΙ ΜΑΥΡΟ ΣΥΡΙΑΣ	12	14	11	37	12
ΣΟΥΣΑΜΙ ΣΚΟΥΡΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΞ	0	0	0	0	0
ΣΤΑΦΙΔΑ ΜΑΥΡΗ ΧΥΜΑ ΕΓΧΩΡΙΑ	6	10	6	22	7
ΣΤΑΦΙΔΑ ΞΑΝΘΗ ΤΟΥΡΚΙΑΣ ΧΥΜΑ	0	0	0	0	0
ΤΖΙΝΤΖΕΡ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΚΟΝΗ	1	8	20	29	10
ΦΑΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	1	0	0	1	0
ΦΑΚΕΣ ΚΟΚΚΙΝΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	13	9	0	22	7
ΦΟΥΝΤΟΥΚΟΨΙΧΑ ΨΗΜΕΝΗ ΤΟΥΡΚΙΑΣ	0	0	0	0	0
ΦΥΣ/ΨΙΧΑ ΛΕΥΚΗ ΩΜΗ ΑΡΓΕΝΤΙΝΗΣ	125	125	75	325	108