



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ
ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΚΡΕΑΤΟΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

της

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΣ ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΥ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γκοτζαμάνη Αικατερίνη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος
μεταπτυχιακών σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

Φεβρουάριος 2020

*Αφιερώνεται
στην οικογένειά μου*

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται ο κύκλος σπουδών μου στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κυρία Γκοτζαμάνη Κατερίνα για την άριστη συνεργασία μας και την πολύτιμη καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην υποψήφια διδάκτορα κυρία Γιαννή Μαρία για την συνεχή παρακίνηση, τις πολύτιμες συμβουλές της και για τον χρόνο που μου αφιέρωσε.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους συνεντευξιαζόμενους οι οποίοι συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας έρευνας.

Ακόμη, ευχαριστώ πάρα πολύ τους φίλους μου για την υπομονή και στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου για την στήριξή τους και για την δυνατότητα που μου έδωσαν να εκπληρώσω έναν ακόμη στόχο μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση της συμβολής των μεθόδων παραγωγής και των πρότυπων συστημάτων διοίκησης, που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τροφίμων, στην ικανοποίηση των πελατών, μέσω της διερεύνησης των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων. Συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, επί τόπου παρατήρησης, αρχείων και εγγράφων. Η τριγωνοποίηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων. Μέσω της έρευνας προέκυψαν οι υποχρεωτικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων-αγοραστών από τους προμηθευτές κρέατος, καθώς και οι προδιαγραφές που συμβάλλουν θετικά στη σύναψη συνεργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας βοηθούν τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος ώστε να επιλέξουν τις μεθόδους και τα πρότυπα σύστημα διοίκησης που θα εφαρμόσουν για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους.

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Πίνακας περιεχομένων.....	v
Κατάλογος των πινάκων.....	vi
1. Εισαγωγή	1
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
2.1. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων	3
2.2. Ιχνηλασιμότητα.....	6
2.3. Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης	7
2.4. Σύστημα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας εργασίας	8
2.5. Ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης	9
2.6. Λιτή παραγωγή	10
2.7. Ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας	12
3. Μεθοδολογία.....	14
3.1. Επιλογή περιπτώσεων μελέτης.....	14
3.2. Συλλογή δεδομένων και τρόπος ανάλυσης δεδομένων.....	15
4. Αποτελέσματα έρευνας και ερμηνεία αποτελεσμάτων	17
4.1. Αποτελέσματα έρευνας.....	17
4.1.1. Ξενοδοχειακή μονάδα	17
4.1.2. Αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και ειδών για το σπίτι (Σούπερ μάρκετ)	23
4.1.3. Εταιρεία επισιτισμού (Catering)	28
4.2. Σύγκριση αποτελεσμάτων.....	31
4.3. Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	34

5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	38
Βιβλιογραφία	40
Παράρτημα	44

Κατάλογος των πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά επιλεγμένων περιπτώσεων.....	15
Πίνακας 2: Συνοπτική λίστα αποτελεσμάτων έρευνας.....	18

1. Εισαγωγή

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών συνεισφέρει σημαντικά στην εγχώρια οικονομία και αποτελεί έναν από τους πλέον ανταγωνιστικούς κλάδους (pwc, 2018). Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγή τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους για την μεταποίηση στην Ελλάδα, αφού τα τρόφιμα αποτελούν το μεγαλύτερο κλάδο μεταποίησης στην χώρα και μαζί με τα ποτά αντιπροσωπεύουν το 29% του συνόλου (pwc, 2018). Στην βιομηχανία τροφίμων ανήκει και ο κλάδος επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, ο οποίος αποτελείται από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις. Οι πρώτες διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της χώρας, ενώ οι δεύτερες προμηθεύουν κυρίως την τοπική αγορά όπου εδρεύουν ή τις γειτονικές αγορές (edokhellas.com). Οι ελληνικές επιχειρήσεις επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος δεν είναι σε θέση να καλύψουν πλήρως την εγχώρια ζήτηση, επειδή οι ανάγκες για κρέας είναι πολύ μεγάλες λόγω της εξέχουσας θέσης που κατέχει στις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων. Έτσι, το υπόλοιπο ποσοστό της ζήτησης εξυπηρετείται με εισαγόμενα κρέατα, δίνοντας ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς σε ξένες μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι υπάρχει δυνατότητα και αναγκαιότητα αύξησης της εγχώριας παραγωγής, είτε με την ίδρυση νέων παραγωγικών μονάδων είτε με την επέκταση όσων ήδη υπάρχουν. Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο η ζήτηση για ένα προϊόν ώστε να καταφέρει κάποιος να διεισδύσει στην αγορά και να έχει κερδοφόρα και μακροχρόνια αποτελέσματα. Παράλληλα, πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια ώστε να διατηρηθεί σταθερό ή να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς τους με την προσέλκυση, διατήρηση και αύξηση των πελατών. Το κλειδί για την ανάπτυξη σταθερών και διαρκών πελατειακών σχέσεων είναι η δημιουργία υψίστης αξίας και ικανοποίησης για τους πελάτες (Armstrong και Kotler, 2009).

Η πελατο-κεντρική φιλοσοφία αποτελεί εξάλλου και την φιλοσοφία του μάρκετινγκ (Armstrong και Kotler (2009)). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler (2009, σ. 49), η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι ότι «η επίτευξη επιχειρηματικών στόχων εξαρτάται από την γνώση των αναγκών και επιθυμιών των αγορών-στόχων και από την παροχή της επιθυμητής ικανοποίησης τους σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι το κάνουν οι ανταγωνιστές». Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν να βρουν το κατάλληλο προϊόν για τους πελάτες τους και όχι τους

κατάλληλους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες παραμένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και οδηγούνται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, αδιαφορώντας για τους ανταγωνιστές (Armstrong και Kotler (2009)). Συνεπώς, οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος χρειάζεται να διατηρούν σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των διαδικασιών παραγωγής και την ποιότητα του κρέατος, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με γνώμονα την πελατο-κεντρική τάση του μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις τροφίμων παγκοσμίως χρησιμοποιούν πρότυπα συστήματα διοίκησης και διάφορες στρατηγικές για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας των διαδικασιών και των προϊόντων και συνεπώς, την άμεση ή έμμεση ικανοποίηση των πελατών τους. Για αυτό στην παρούσα έρευνα, ο βασικός σκοπός είναι η διερεύνηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος σχετικά με τις προδιαγραφές που πρέπει να καλύπτει, ώστε να αξιολογηθεί ποιες από τις στρατηγικές και ποια από τα πρότυπα συστήματα διοίκησης που χρησιμοποιούν ήδη οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην δημιουργία υψίστης αξίας και ικανοποίησης για τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, με την διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας και την μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων θα εντοπιστούν τα κριτήρια τα οποία οδηγούν στη στερέωση της συνεργασίας ανάμεσα στις δυο πλευρές και στη δημιουργία νέων συνεργασιών.

Στη συνέχεια, γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνών σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται και τα μέτρα που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις τροφίμων παγκοσμίως για την ικανοποίηση των πελατών τους. Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύονται, συγκρίνονται μεταξύ τους και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο 5^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, οι περιορισμοί, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος πουλάνε τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες τα αγοράζουν είτε για να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων είτε για να τα μεταπουλήσουν στους τελικούς καταναλωτές. Η κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των επιχειρήσεων-αγοραστών και της αγοραστικής τους συμπεριφοράς αποτελεί το πιο βασικό βήμα για την δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις-αγοραστές και την ικανοποίησή τους (Armstrong and Kotler, 2009).

Οι επιχειρήσεις-αγοραστές λαμβάνουν υπόψη τόσο οικονομικούς όσο και προσωπικούς παράγοντες πριν αποφασίσουν να συνεργαστούν με κάποιον προμηθευτή. Έτσι, όταν οι προσφορές των προμηθευτών είναι παρόμοιες μεταξύ τους, οι επιχειρήσεις-αγοραστές έχουν μικρό πεδίο για αυστηρή ορθολογική επιλογή και επιτρέπουν σε προσωπικούς παράγοντες να παίξουν ένα μεγαλύτερο ρόλο στις αποφάσεις τους (Armstrong and Kotler, 2009, σ. 251).

Στη συνέχεια, μέσα από πολλές δημοσιευμένες έρευνες εξετάζονται οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και τα μέτρα που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις τροφίμων παγκοσμίως αλλά και από μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, ώστε να λειτουργούν αποδοτικότερα και ταυτόχρονα, να ικανοποιούν, άμεσα ή έμμεσα, τις απαιτήσεις των πελατών τους.

2.1. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων

Η ζήτηση για ποιοτικότερο και ασφαλέστερο φαγητό αυξάνεται συνεχώς, καθώς οι καταναλωτές πλέον καταλαβαίνουν καλύτερα τη σύνδεση μεταξύ διατροφής και υγείας (Tomasevic et al., 2013). Η παρασκευή τροφίμων απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή σε ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας σε όλα τα στάδια της (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014). Ειδικά στον τομέα του νωπού κρέατος, στον οποίο ελλοχεύουν τα προβλήματα της τροφικής δηλητηρίασης, των ασθενειών που προέρχονται από τα τρόφιμα, των ζωικών ασθενειών αλλά και της χαμηλής εμπιστοσύνης των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στην παροχή υψηλής ποιότητας και ασφαλών προϊόντων (Northen, 2001). Αυτοί είναι κάποιοι από τους βασικούς λόγους για τους οποίους η χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων είναι ευρέως διαδεδομένη στις εταιρείες τροφίμων (Kafetzopoulos and Gotzamani,

2014). Τα βασικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες τροφίμων σήμερα είναι αυτά του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) (Kafetzopoulos, Gotzamani and Psomas, 2013). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν, κυρίως, ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 και ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο το ISO 22000.

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, το πρότυπο ISO 9001 έχει ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών μέσω της παρακολούθησης και της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις τους, τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την αποτροπή της μη συμμόρφωσης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Kafetzopoulos et al., 2013; Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014). Είναι εμφανές ότι το πρότυπο ISO 9001 δίνει έμφαση στον προσανατολισμό στον πελάτη και στην ικανοποίησή του, αλλά αυτό, σύμφωνα με πολλές έρευνες, δεν επιτυγχάνεται άμεσα. Ουσιαστικά, οι εταιρείες μέσω της χρήσης του προτύπου ISO 9001 μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να μειώσουν το κόστος παραγωγής, και έτσι έμμεσα μέσω αυτών καταφέρνουν να ικανοποιούν τους πελάτες τους (Gotzamani, 2010).

Οι επιχειρήσεις τροφίμων είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος HACCP. Το HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα σύστημα το οποίο αναπτύχθηκε ειδικά στον τομέα τροφίμων για να βοηθήσει τους οργανισμούς μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα να εντοπίσουν και να αποτρέψουν με τον κατάλληλο τρόπο τις πηγές κινδύνου για την υγεία (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014). Για την εξασφάλιση, όμως, της αποτελεσματικής εφαρμογής του απαιτείται η πιστοποίηση του. Η πιστοποίηση της ορθής εφαρμογής του συστήματος HACCP γίνεται συνήθως μέσω του διεθνούς προτύπου ISO 22000. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000, ένας οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει και να αναπτύξει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την παραγωγή ασφαλών τροφίμων, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα όλων των προαπαιτούμενων προγραμμάτων και την εφαρμογή του HACCP (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Mamalis et al. (2009), που έγινε με σκοπό τη μελέτη της εφαρμογής του προτύπου ISO 22000 στην βιομηχανία catering, έδειξαν ότι τα 2/3 των εταιρειών catering χρησιμοποιούν την πιστοποίηση ISO 22000 ως ένα εργαλείο μάρκετινγκ με σκοπό να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, σύμφωνα με τους Cao et al. (2004), η επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ένα σύστημα ασφάλειας τροφίμων και καταφέρνει να επικοινωνήσει την σημαντικότητα τους στους πελάτες, αποκτά πλεονεκτήματα στο μάρκετινγκ και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία και η συνολική συνεισφορά των προτύπων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη μέθοδο εφαρμογής τους, δηλαδή υποστηρίζεται η άποψη ότι μόνο οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις προϋποθέσεις που θέτει το κάθε πρότυπο, θα είναι σε θέση να δουν τα πραγματικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό (Kafetzopoulos et al., 2013). Η έρευνα των Kafetzopoulos, Gotzamani and Psomas (2013) επιβεβαιώνει την άποψη αυτή, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα της, η αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, όπως το ISO 9001 και ISO 22000, αυξάνει το επίπεδο στο οποίο οι επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων, ειδικά οι μικρομεσαίες, επιτυγχάνουν μια σημαντική ανταγωνιστική απόδοση.

Σύμφωνα με τους Han et al. (2009), οι εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους δεν πρέπει να δίνουν προσοχή μόνο στην εσωτερική διαχείριση ποιότητας, που περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και την ενδυνάμωση των εργαζομένων για βελτιώσεις στην ποιότητα, αλλά ακόμη πρέπει να δημιουργήσουν στρατηγικές εταιρικές σχέσεις με τους πελάτες τους στην διαχείριση των διαδικασιών και να συμπεριλαμβάνουν τους πιο σημαντικούς πελάτες τους στη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας. Σε αντίθεση με αυτή την άποψη, υπάρχουν πολλοί ερευνητές οι οποίοι αντιτίθεται στην εφαρμογή των προτύπων ISO 9001 και ISO 22000 όταν αυτή παρακινείται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η πίεση των πελατών και των ανταγωνιστών ή η χρήση τους ως ένα εργαλείο του μάρκετινγκ. Πιστεύουν ότι η εσωτερική παρακίνηση αποτελεί ένα σημαντικότερο παράγοντα ο οποίος συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στην επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων αυτών (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014).

Τα ερωτήματα που γεννιούνται μέσα από τα παραπάνω ευρήματα της βιβλιογραφίας αφορούν την άποψη των ίδιων των πελατών-επιχειρήσεων για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, το κατά πόσο είναι

σημαντική η συνεργασία τους με προμηθευτές οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000, καθώς και το αν ικανοποιείται μέρος των απαιτήσεών τους μέσω αυτών.

2.2. Ιχνηλασιμότητα

Στο ίδιο πλαίσιο της απαίτησης των πελατών-επιχειρήσεων και των τελικών καταναλωτών να γνωρίζουν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων, οι επιχειρήσεις τροφίμων χρησιμοποιούν ένα σύστημα ιχνηλασιμότητας. Σύμφωνα με τους Bosona and Gebresenbet (2013), «η ιχνηλασιμότητα των τροφίμων αποτελεί μέρος της διαχείρισης των logistics που λαμβάνει, αποθηκεύει και μεταδίδει επαρκείς πληροφορίες σχετικά με ένα τρόφιμο, μια ζωοτροφή, με τα ζώα που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής ή με ουσίες που χρησιμοποιούνται για κατανάλωση σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων, ώστε το προϊόν να μπορεί να ελεγχθεί για την ασφάλεια και τον ποιοτικό έλεγχο, να εντοπιστεί προς τα πάνω και να εντοπιστεί προς τα κάτω ανά πάσα στιγμή.» Ένα από τα πλεονεκτήματα της ιχνηλασιμότητας είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών, αφού τους παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τα διαθέσιμα τρόφιμα στην αγορά διευκολύνοντάς τους ως προς τις σωστές καταναλωτικές επιλογές και ταυτόχρονα αυξάνοντας την αξιοπιστία των προϊόντων. (Bosona and Gebresenbet, 2013).

Οι τεχνολογίες εντοπισμού που έχουν εισαχθεί στην βιομηχανία κρέατος είναι οι γραμμωτοί κώδικες (bar codes), οι κάρτες μικροκυκλωμάτων (microcircuit cards), οι ετικέτες ραδιοσυχνότητας και αναμεταδότες (radio frequency tags and transponders), τα συστήματα αναγνώρισης φωνής (voice recognition systems), το biocoding και τα χημικά σημάδια (chemical markers) (Mousavi et al., 2002). Οι Mousavi et al. (2002) προτείνουν μια διαφορετική λύση για την βιομηχανία τυποποίησης κρέατος η οποία ενσωματώνει ένα σύστημα χειρισμού υλικών (managerial handling system) και μια συσκευή αναγνώρισης ραδιοσυχνότητας (radio frequency identification device - RFID), ώστε να εντοπίζονται τα προϊόντα κρέατος και να παρέχονται πληροφορίες για αυτά σε όλη τη διαδικασία παραγωγής μέχρι να γίνουν πακέτα πώλησης. Ένα συνδυασμένο RFID σύστημα ιχνηλασιμότητας τροφίμων καταγράφει τις πληροφορίες πιο αυτοματοποιημένα, επεκτείνει την εμβέλεια σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα και βοηθά στη μείωση των σφαλμάτων (Chen et al., 2008). Τέλος, σύμφωνα με τους Aung and Chang (2014), η απαίτηση των καταναλωτών για πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο

σχετικά με τα προϊόντα που αγοράζουν και τρώνε έχει οδηγήσει στην ανάγκη για άμεση εύρεση πληροφοριών μέσω των κινητών τηλεφώνων. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων εφαρμογών κινητών τηλεφώνων που δίνουν τη δυνατότητα στον καταναλωτή να σκανάρει επιτόπου τα προϊόντα με την χρήση ετικετών με RFID ή γραμμωτούς κώδικες (bar codes) και να έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια και ποιότητα των τροφίμων.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, τα συστήματα ιχνηλασιμότητας συνεχώς βελτιώνονται για να παρέχουν έγκυρες πληροφορίες πιο εύκολα και έγκαιρα τόσο στις επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας όσο και στους τελικούς καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η απαραίτητη διαφάνεια σχετικά με τα προϊόντα και ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πελατών και των καταναλωτών. Λόγω της σημαντικότητας του θέματος είναι σκόπιμο να εξεταστούν οι απαιτήσεις των πελάτων μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος σχετικά με την αξιοπιστία και τη σωστή χρήση του συστήματος ιχνηλασιμότητας και το αν έχουν κάποια συγκεκριμένη προτίμηση σχετικά με το είδος του συστήματος ιχνηλασιμότητας.

2.3. Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης

Η επιβάρυνση του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις μέσω της μόλυνσης, της εξάντλησης των πόρων και των επικίνδυνων αποβλήτων αποτελεί ένα από τα ζητήματα που απασχολούν ιδιαίτερα την κοινωνία. Τις τελευταίες δεκαετίες, η αυξημένη ζήτηση για κρέας στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει σημαντικές επιπτώσεις στην υπερθέρμανση του πλανήτη, καθώς οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου λόγω της παραγωγής κρέατος είναι πολύ υψηλότερες από αυτές των άλλων τροφίμων (Godfray et al., 2010). Έτσι, η πολιτική των επιχειρήσεων όσο αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση έχει γίνει πιο αυστηρή είτε λόγω εξωτερικών παραγόντων, όπως είναι η νομοθεσία και οι κανονισμοί της κυβέρνησης, είτε εσωτερικών, όπως είναι τα πρότυπα διαχείρισης που ακολουθεί η κάθε εταιρεία (Psomas et al., 2011).

Η λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος συμβάλλει στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα κρέατος (Golini et al., 2017). Κάποια βασικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν είναι η μείωση των ρύπων, η σωστή διαχείριση των αποβλήτων, η ανακύκλωση ή/και η επαναχρησιμοποίηση των συσκευασιών και οι πράσινες πρακτικές logistics (Golini et al., 2017). Σε αυτό τον σκοπό

μπορεί να βοηθήσει και η υιοθέτηση της καθαρότερης παραγωγής (cleaner production), σύμφωνα με την οποία η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές για να ελαχιστοποιήσει τα απόβλητα και τις εκπομπές ρύπων (Golini et al., 2017).

Παράλληλα, η χρήση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης καθίστανται αναγκαία για την αποτελεσματική συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τους νόμους και τους κανονισμούς της κυβέρνησης (Psomas et al., 2011). Ένα από τα πιο σημαντικά και γνωστά συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι το ISO 14001. Το πρότυπο ISO 14001 περιγράφει την οργανωτική δομή, τις δραστηριότητες σχεδιασμού, τις ευθύνες, τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τους πόρους για την προετοιμασία, την εφαρμογή, την αναθεώρηση και τη διατήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής της εταιρείας (Psomas et al., 2011). Με την εφαρμογή του προτύπου ISO 14001, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν τόσο την περιβαλλοντική όσο και την επιχειρησιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή του βοηθά στην μείωση της περιβαλλοντικής ευθύνης, στην βέλτιστη χρήση των πόρων, στην μείωση των αποβλήτων, στην μείωση του κόστους, στην ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης προς την κοινωνία και τους πελάτες, και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Psomas et al., 2011).

Από τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης ISO 14001, που αναλύθηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι, εκτός από την προστασία του περιβάλλοντος, ένα σημαντικό κίνητρο για τη εφαρμογή του προτύπου από τις επιχειρήσεις αποτελεί η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Δημιουργείται, όμως, η απορία αν οι πελάτες μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος ελέγχουν τα μέτρα που λαμβάνει για την προστασία του περιβάλλοντος και αν προτιμούν να συνεργαστούν με κάποια που είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001.

2.4. Σύστημα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας εργασίας

Ένα ακόμη θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις είναι η εξασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Στη βιομηχανία επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος ελλοχεύουν αρκετοί κίνδυνοι για τη σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων, όπως είναι τα ατυχήματα κατά το χειρισμό μηχανημάτων που έχουν μαχαίρια, η συνεχής σωματική καταπόνηση κατά τη μεταφορά φορτίων με μεγάλο βάρος και τα ατυχήματα που προκαλούνται εξαιτίας των βρεγμένων ή λιπαρών δαπέδων (Lloyd and James, 2008). Συνήθως οι εργαζόμενοι σε μονάδες παραγωγής τροφίμων μπορεί να

αντιμετωπίζουν μυοσκελετικά προβλήματα λόγω της μετακίνησης φορτίων και των επαναλαμβανόμενων κινήσεων. Σύμφωνα με τις Lloyd and James (2008), η πιθανότητα εργατικών ατυχημάτων στις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος αυξάνεται κατά την εργασία υπό συνθήκες μεγάλης πίεσης. Για παράδειγμα, οι απαιτήσεις που έχουν και η πίεση που ασκούν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ σχετικά τον χρόνο παράδοσης των παραγγελιών τους αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αυξάνουν τις ώρες και τον ρυθμό εργασίας των υπαλλήλων τους.

Για την αποφυγή των παραπάνω κινδύνων, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Συνήθως, επιλέγουν την εφαρμογή του συστήματος σύμφωνα με τις αρχές του διεθνούς προτύπου OHSAS 18001. Με τη χρήση αυτού του συστήματος εδραιώνουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και αποδεικνύουν έμπρακτα το ενδιαφέρον τους για την ασφάλεια των εργαζόμενων (tuv-nord.com).

Επιπρόσθετα, με την εφαρμογή ενός συστήματος για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία ενισχύεται η εικόνα της επιχείρησης προς την κοινωνία και τους πελάτες. Το ερώτημα που γεννάται εδώ είναι αν οι εν δυνάμει πελάτες μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος θα την προτιμούσαν, έναντι άλλων προμηθευτών, λόγω της πιστοποίησής της σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001.

2.5. Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλά συστήματα διαχείρισης και πρότυπα τόσο για την βελτίωση της απόδοσης τους όσο και για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους (Zutshi and Sohal, 2005). Τα κύρια συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζονται, όπως αναλύθηκε παραπάνω, αφορούν την διαχείριση ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, την διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000, την περιβαλλοντική διαχείριση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001 και την διαχείριση της υγείας και ασφάλειας στην εργασία σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001. Ωστόσο, η ενσωμάτωση των συστημάτων διαχείρισης σε ένα ενιαίο σύστημα αποτελεί ένα πιο πρακτικό και λογικό βήμα ώστε η εφαρμογή τους να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα (Zutshi and Sohal, 2005).

Η χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης (Integrated Management Systems - IMS) γίνεται για εσωτερικούς λόγους, όπως είναι η μείωση του κόστους και των απολύσεων, η κοινή χρήση εγγράφων, η ανάγκη για συνεργασίες και η ενίσχυση της αντίληψης των εργαζομένων, καθώς και για εξωτερικούς, όπως είναι η πίεση των πελατών και η ανάγκη για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εικόνας της εταιρείας (Gianni et al., 2017). Επιπλέον, τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ωφελούν την εσωτερική συνοχή, την χρήση και την απόδοση των συστημάτων, την εταιρική κουλτούρα και την εικόνα της εταιρείας (Gianni et al., 2017).

Μέσω της διερεύνησης των απαιτήσεων των πελατών είναι εφικτό να αξιολογηθεί αν είναι απαραίτητη και αν αξίζει η χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης από τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος.

2.6. Λιτή παραγωγή

Η λιτή παραγωγή (lean production) αποτελεί μια στρατηγική διοίκησης που έχει τις ρίζες της στο σύστημα παραγωγής της Toyota και σήμερα αποτελεί έναν εξέχον τρόπο διοίκησης για πολλούς κλάδους της παγκόσμιας βιομηχανίας, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία (Simons and Zokaiei, 2005). Η βασική αρχή της λιτής παραγωγής είναι η εξάλειψη της σπατάλης. Σύμφωνα με τον Ohno (1988), σπατάλη είναι η κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία καταναλώνει πόρους αλλά δεν δημιουργεί αξία. Ο Ohno (1988) αναγνώρισε επτά τύπους σπατάλης, οι οποίοι είναι η σπατάλη από υπερπαραγωγή, η σπατάλη από αποθέματα σε αναμονή, η σπατάλη από περιττές μεταφορές, η σπατάλη από χρόνους αναμονής, η σπατάλη από περιττές κινήσεις ανθρώπων, η σπατάλη από περιττές διαδικασίες και η σπατάλη από ελαττωματικά προϊόντα.

Οι Womack and Jones (1996) πρότειναν κάποιες αρχές για την επίτευξη του εγχειρήματος της λιτής παραγωγής. Οι αρχές αυτές περιλάμβαναν τον προσδιορισμό της αξίας του πελάτη, την οργάνωση της εταιρείας γύρω από τις ροές αξίας των πελατών και όχι τις λειτουργίες παραγωγής, την εξάλειψη των αποβλήτων ώστε να επιτρέπεται η ροή της παραγωγής, τον συγχρονισμό της παραγωγής με την ζήτηση των πελατών, και τέλος την φιλοσοφική κουλτούρα ότι υπάρχει πάντα περιθώριο για βελτίωση σε οποιαδήποτε διαδικασία στην προσπάθεια επίδιωξης της τελειότητας (Perez et al., 2010).

Η λιτή παραγωγή έχει συγκεκριμένες πρακτικές, οι οποίες είναι η τυποποιημένη εργασία, η τεχνική Takt-time, η τεχνική Just-in-time, η τεχνική Heijunka (οριζόντια παραγωγή), η τεχνική Kanban (οπτικά σήματα), τα 5S, και η τεχνική Jidoja (Simons and Zokaiei, 2005). Επιπρόσθετα, οι πολιτικές της λιτής παραγωγής είναι η συντήρηση της συνολικής παραγωγικότητας, η μακροπρόθεσμη σχέση με τον πελάτη, η συνεργασία και διαφάνεια σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, ο οπτικός έλεγχος, η Poka-Yoke (ασφαλείς, από σφάλματα, εργασίες), η βελτιωμένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων και η ενισχυμένη συμμετοχή των εργαζομένων (Simons and Zokaiei, 2005).

Οι Simons and Zokaiei (2005) εξέτασαν την εφαρμογή της λιτής παραγωγής στην επεξεργασία κόκκινου κρέατος, δίνοντας έμφαση στις τεχνικές Takt-time, που αποτελεί την βάση για μια συνεχή ομαλή ροή παραγωγής, και τυποποιημένης εργασίας, που αποτελεί την βάση για τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Μελέτησαν πέντε επιχειρήσεις επεξεργασίας κρέατος, από τις οποίες οι δύο χρησιμοποιούν «παραδοσιακές» μονάδες κοπής και οι άλλες τρεις «εξελιγμένες». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τους, οι «παραδοσιακές» μονάδες κοπής δεν λειτουργούν με τη λογική των πρακτικών Takt-time και τυποποιημένης εργασίας, ενώ από τις τρεις «εξελιγμένες» μονάδες κοπής, η πρώτη έχει υιοθετήσει την πρακτική της τυποποιημένης εργασίας, η δεύτερη την πρακτική Takt-time και η τρίτη λειτουργεί σύμφωνα και με τις δύο πρακτικές. Ακόμη, προέκυψε ότι οι «παραδοσιακές» μονάδες κοπής λειτουργούν μόνο στο 60% των δυνατοτήτων τους, ενώ οι «εξελιγμένες» στο 80%, καθώς και ότι «εξελιγμένες» μονάδες κοπής μπορούν να λειτουργούν με 25% λιγότερα εργατικά κόστη λόγω της βελτιωμένης ισορροπίας τους. Τέλος, συμπέραναν ότι η χρήση των πρακτικών της λιτής παραγωγής βελτιώνει γενικά την ποιότητα και την παραγωγικότητα των μονάδων επεξεργασίας κόκκινου κρέατος.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Perez et al. (2010) εξέτασαν την εφοδιαστική αλυσίδα χοιρινού κρέατος της Καταλονίας με σκοπό να αξιολογήσουν αν λειτουργεί σύμφωνα με τις παραμέτρους μιας λιτής αλυσίδας (lean chain). Μελέτησαν 34 εταιρείες και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος του χοιρινού κρέατος έχει υιοθετήσει ενεργά τεχνικές παραγωγής που σχετίζονται με την στρατηγική της λιτής παραγωγής, όπως αυτή της διαχείρισης της ζήτησης.

Σύμφωνα με τις δύο αυτές έρευνες, προκύπτει ότι η στρατηγική της λιτής παραγωγής είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί από τις μονάδες επεξεργασίας και

τυποποίησης κρέατος, καθώς και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά τους. Έτσι, με γνώμονα το γεγονός ότι η λιτή παραγωγή εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, αξίζει να ερευνηθούν οι απαιτήσεις των πελατών μονάδων επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος σχετικά με τον χρόνο ανταπόκρισης, τη συχνότητα και το μέγεθος των παραγγελιών τους, ώστε να διαπιστωθεί αν όντως μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική αυτή.

2.7. Ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπάρχουν κάποια ζητήματα που απασχολούν τους πελάτες και τους τελικούς καταναλωτές, για τα οποία φέρουν ευθύνη οι επιχειρήσεις στα προηγούμενα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας κρέατος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Perez et al. (2009), αν οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας κρέατος λειτουργούν ενοποιημένα και όχι ξεχωριστά η κάθε μία, είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιο εύκολα τις προκλήσεις που προκύπτουν από τις απαιτήσεις των πελατών. Τα θέματα αυτά αφορούν κυρίως τον τρόπο μεταχείρισης των ζώων, τις ζωοτροφές και τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος.

Από την πλευρά των καταναλωτών υπάρχει αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με τον τρόπο παραγωγής κρέατος, ειδικά σε σχέση με την καλή διαβίωση των ζώων (Troy and Kerry, 2010). Οι καταναλωτές απαιτούν τα ζώα να ανατρέφονται, να μεταφέρονται και να σφάζονται κάτω από ανθρώπινες και ηθικά δεκτές συνθήκες (Troy and Kerry, 2010). Σύμφωνα με τους Golini et al. (2017), επειδή η κοινή γνώμη αντιδρά άσχημα στην κακομεταχείριση των ζώων, και εφόσον οι εταιρείες που λειτουργούν στην βιομηχανία κρέατος θεωρούν σημαντική την κοινωνική φήμη τους, φροντίζουν να τηρούν τους ανάλογους κανονισμούς. Όπως αναφέρει ένα από τα εξεταζόμενα σφαγεία της έρευνας των Golini et al. (2017), πρέπει να είναι προσεκτικοί ώστε να μην κακομεταχειρίζονται τα ζώα σε κανένα στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, κατά τη μεταφορά των ζώων, πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι είναι σε υγιή κατάσταση για το ταξίδι, και επιπλέον απαιτείται τα οχήματα μεταφοράς να διαθέτουν σύστημα εντοπισμού, ώστε να ελέγχεται πλήρως η διαδρομή σχετικά με την τήρηση του επιτρεπτού χρονικού ορίου οδήγησης και με την πραγματοποίηση αρκετών διαλλειμάτων ξεκούρασης για τα ζώα (Golini et al., 2017).

Ταυτόχρονα, η καλή μεταχείριση των ζώων στα σφαγεία είναι σημαντική για την εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας κρέατος. Αν τα ζώα είναι πολύ στρεσαρισμένα πριν σφαχτούν, αυτό μπορεί να επηρεάσει την γεύση του κρέατος. Όπως δήλωσε το ίδιο εξεταζόμενο σφαγείο στους Golini et al. (2017), στις εγκαταστάσεις τους σφάζουν χιλιάδες ζώα καθημερινά, αλλά δεν αποτελούν ένα αυτοματοποιημένο εργοστάσιο. Αντιμετωπίζουν ζωντανά όντα τα οποία αντιλαμβάνονται ότι πρόκειται να πεθάνουν, και για αυτό λαμβάνουν όλες τις δυνατές προφυλάξεις για να κάνουν αυτή τη διαδικασία ομαλή για τα ζώα. Ακόμη, σύμφωνα με τους Grunert et al. (2011), το κάθε σφαγείο για να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή ποιότητα και να διαφοροποιηθεί από τα άλλα πρέπει, εκτός από τον τρόπο μεταχείρισης των ζώων, να προσέχει και τον τρόπο κοψίματος και ψύξης του κρέατος.

Επιπρόσθετα, η διατροφή των ζώων έχει καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας. Οι ζωοτροφές πρέπει να είναι ποιοτικές και να περιέχουν τα απαραίτητα θρεπτικά συστατικά, ώστε να εμπλουτίζεται το κρέας προς κατανάλωση (Troy and Kerry, 2010). Στις μέρες μας οι καταναλωτές προσανατολίζονται προς υγιεινά τρόφιμα και ελέγχουν την διατροφική και θρεπτικά αξία των προϊόντων που αγοράζουν (Troy and Kerry, 2010). Βέβαια, επειδή δεν μπορούν να ελέγξουν άμεσα τα συστατικά του κρέατος, χρησιμοποιούν έμμεσους τρόπους. Τόσο οι πελάτες-επιχειρήσεις όσο και οι τελικοί καταναλωτές προσέχουν τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος που έχουν να κάνουν με την εμφάνιση του αλλά και την συσκευασία (Troy and Kerry, 2010; Perez et al., 2009). Πιο συγκεκριμένα, πριν την αγορά παρατηρούν το χρώμα του κρέατος, το άρωμα του, το βαθμό του εμφανούς λίπους και τυχόν προβλήματα με τη συσκευασία του. Μετά την αγορά ελέγχουν την τρυφερότητα του κρέατος, τη γεύση του και την ευκολία του στο μαγείρεμα.

Με αφορμή τα παραπάνω ζητήματα που αναλύθηκαν, είναι σκόπιμο να ερωτηθούν οι πελάτες των μονάδων επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος αν διενεργούν ή αν θα επιθυμούσαν να διενεργούν έλεγχο στους συνεργάτες των προμηθευτών τους σχετικά με τον τρόπο διαβίωσης και μεταχείρισης των ζώων και με την ποιότητα των ζωοτροφών. Ακόμη, σημαντική είναι η διερεύνηση των προτιμήσεων τους σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος.

3. Μεθοδολογία

Βασικός στόχος της έρευνας αυτής είναι ο εντοπισμός των απαιτήσεων της κάθε επιχείρησης από τους προμηθευτές κρέατος σχετικά με προδιαγραφές που αφορούν είτε άμεσα είτε έμμεσα τα προϊόντα, ώστε να αξιολογηθεί η συμβολή των στρατηγικών και των πρότυπων συστημάτων διοίκησης, που αναλύθηκαν παραπάνω, στην ικανοποίηση αυτών. Η έρευνα, δηλαδή, στοχεύει στον εντοπισμό των κριτηρίων με τα οποία η κάθε επιχείρηση επιλέγει τους προμηθευτές κρέατος, δηλαδή το «Πώς» και το «Γιατί» τους επιλέγει. Για να απαντηθούν αυτές οι ερευνητικές ερωτήσεις, επιλέχθηκε η ερευνητική στρατηγική της μελέτης περίπτωσης (case study). Σύμφωνα με τον Yin (2003), όταν η έρευνα εστιάζει σε ερωτήσεις που απαντούν στο «Πώς» και στο «Γιατί» (“How” and “Why” questions), η στρατηγική αυτή αποτελεί την καταλληλότερη ερευνητική μέθοδο. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα αυτή μελετώνται πολλαπλές περιπτώσεις (multiple case studies) ώστε, εκτός από την εις βάθος διερεύνηση του θέματος, να εντοπιστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων (Baxter and Jack, 2008). Επιπρόσθετα, για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας και να αποφευχθεί τυχόν μεροληψία γίνεται χρήση της τεχνικής της τριγωνοποίησης, ή αλλιώς του τριγωνισμού, των δεδομένων (Yin, 2003).

3.1. Επιλογή περιπτώσεων μελέτης

Για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας επιλέχθηκαν τρεις διαφορετικές μελέτες περίπτωσης. Βασικό κριτήριο επιλογής αποτέλεσε η διερεύνηση επιχειρήσεων που η κάθε μια έχει διαφορετική δραστηριοποίηση από τις άλλες στους κλάδους των τροφίμων και της εστίασης, ώστε να καλυφθούν και οι τρεις βασικές κατηγορίες πελατών μιας μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Με βάση αυτό το κριτήριο, επιλέχθηκαν μια ξενοδοχειακή μονάδα, μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και ειδών για το σπίτι (σούπερ μάρκετ) και μια εταιρεία επισιτισμού (catering). Ακόμη, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις επιλέχθηκαν λόγω του μεγάλου μεγέθους τους και της σημαντικής εμπειρίας της κάθε μιας, στον τομέα δραστηριοποίησής της, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού καταναλωτών που εξυπηρετούν καθημερινά. Μια σύντομη περιγραφή των βασικών στοιχείων των επιλεγμένων επιχειρήσεων υπάρχει στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά επιλεγμένων περιπτώσεων

Χαρακτηριστικά	Ξενοδοχείο	Σούπερ μάρκετ	Catering
Κύρια δραστηριότητα	Παροχή υπηρεσιών διαμονής, εστίασης και ψυχαγωγίας	Πώληση τροφίμων και ειδών για το σπίτι	Διοργάνωση εκδηλώσεων, μαζική σίτιση νοσοκομείων και πανεπιστημίων και λειτουργία κυλικείων και εστιατορίων
Αριθμός εργαζόμενων	>180	>8500	>250
Αγορά δραστηριοποίησης	Κύπρος	Ελλάδα	Ελλάδα
Σκοπός αγοράς κρέατος	Παρασκευή & διάθεση γευμάτων	Λιανική πώληση νωπού κρέατος, κρεατοσκευασμάτων & προϊόντων με βάση το κρέας	Παρασκευή & διάθεση γευμάτων

3.2. Συλλογή δεδομένων και τρόπος ανάλυσης δεδομένων

Η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν μέσω ποιοτικής έρευνας από πολλές πηγές, όπως συνεντεύξεις, επί τόπου παρατήρηση και αρχεία, για την επίτευξη της τριγωνοποίησής τους (Miles and Huberman, 1994, Gianni et al., 2017). Η κύρια πηγή άντλησης δεδομένων ήταν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες διεξήχθησαν με την χρήση ενός πρωτόκολλου ημιδομημένης συνέντευξης (Asif et al., 2010, Gianni et al., 2017). Για την αποφυγή παρερμηνείας των ερωτήσεων, στην αρχή κάθε συνέντευξης εξηγήθηκε πλήρως ο σκοπός της έρευνας, η διαδικασία της συνέντευξης και διευκρινίστηκαν τυχόν απορίες των συνεντευζιαζόμενων.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τον διευθυντή των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου, την υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας της αλυσίδας σούπερ μάρκετ και τον γενικό διευθυντή και την τεχνολόγο τροφίμων της μαζικής σίτισης του catering. Η πρώτη συνέντευξη διεξήχθη τηλεφωνικώς λόγω μακρινής απόστασης και οι άλλες δύο διά ζώσης, στις εγκαταστάσεις της κάθε επιχείρησης. Οι συνεντεύξεις

διήρκησαν μεταξύ τριάντα λεπτών και μίας ώρας. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν κρατώντας σημειώσεις κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων. Για την τήρηση της εμπιστευτικότητας, τα προσωπικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων και των επιχειρήσεων θα παραμείνουν απόρρητα.

Τα υπόλοιπα δεδομένα συλλέχθηκαν με επί τόπου παρατήρηση κρατώντας τις απαραίτητες σημειώσεις και με αναζήτηση εγγράφων στο διαδίκτυο και πιο συγκεκριμένα, στις ιστοσελίδες των ίδιων των επιχειρήσεων και κάποιων προμηθευτών τους. Αυτές οι δύο μέθοδοι, εκτός από την παροχή της δυνατότητας αναλυτικής γενίκευσης και την εξασφάλιση της ευστάθειας των αποτελεσμάτων μέσω της επανάληψης (Yin, 2003), συνέβαλλαν στην εμβάθυνση στο θέμα και στην διαμόρφωση πληρέστερης εικόνας των αναγκών και των διαδικασιών που ακολουθούν οι τρεις εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

Τέλος, όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν καταγράφηκαν σε μορφή κειμένου και η ανάλυσή τους έγινε με δύο μεθόδους. Πρώτον, με ανάλυση της κάθε μελέτης περίπτωσης ξεχωριστά. Δεύτερον, με διασταύρωση των αποτελεσμάτων ώστε να προκύψουν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των τριών περιπτώσεων (Yin, 2003).

4. Αποτελέσματα έρευνας και Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα, δηλαδή από τις προσωπικές συνεντεύξεις, την επί τόπου παρατήρηση και την αναζήτηση στο διαδίκτυο, καθώς και η ερμηνεία και συζήτηση αυτών των αποτελεσμάτων. Αρχικά, στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται λεπτομερώς τα δεδομένα της κάθε μελέτης περίπτωσης ξεχωριστά. Μια συνοπτική λίστα των αποτελεσμάτων της έρευνας για κάθε μία επιχείρηση υπάρχει στον Πίνακα 2. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο γίνεται σύγκριση και διασταύρωση των δεδομένων, ώστε να βρεθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές στις απαιτήσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων από μια μονάδα επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Τέλος, στο τρίτο υποκεφάλαιο αναλύονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

4.1. Αποτελέσματα Έρευνας

4.1.1. Ξενοδοχειακή Μονάδα

Η πρώτη μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα με έδρα την Κύπρο. Το ξενοδοχείο διαθέτει 300 δωμάτια διαφορετικών μεγεθών και κατηγοριών και απασχολεί περίπου 180 εργαζόμενους. Εκτός από τις υπηρεσίες διαμονής, η μονάδα αυτή παρέχει και υπηρεσίες εστίασης, αφού μέσα στην έκτασή της λειτουργούν τρία διαφορετικά εστιατόρια. Για τη λειτουργία αυτών των εστιατορίων, μια από τις πιο βασικές και απαραίτητες πρώτες ύλες είναι το κρέας. Αυτό συνεπάγεται την συνεργασία του ξενοδοχείου με προμηθευτές κρέατος, και πιο συγκεκριμένα, με μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος.

Το ξενοδοχείο έχει κάποια συγκεκριμένα κριτήρια και απαιτήσεις με τα οποία επιλέγει τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες θα συνεργαστεί, τα οποία αναλύονται παρακάτω έτσι όπως προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

α) ISO 22000, ISO 9001 και Σύστημα ιχνηλασιμότητας

Αρχικά, σύμφωνα με τον διευθυντή των επισιτιστικών τμημάτων, δεν αρκεί οι προμηθευτές κρέατος να τηρούν τους κανόνες του HACCP σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, που είναι ούτως ή άλλως υποχρεωτικοί από την νομοθεσία του

κράτους. Υποχρεωτικό κριτήριο για την συνεργασία τους αποτελεί η πιστοποίηση τους σύμφωνα με τα πρότυπα που αφορούν την διαχείριση ποιότητας και διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO). Δηλαδή, είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 και ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000. Εξάλλου, και το ίδιο το ξενοδοχείο είναι πιστοποιημένο με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000, γεγονός που από μόνο του καθιστά υποχρεωτική τη συνεργασία με πιστοποιημένους προμηθευτές.

Στο ίδιο πλαίσιο, η αξιόπιστη και σωστή χρήση του συστήματος ιχνηλασιμότητας από τον προμηθευτή τους είναι αδιαπραγμάτευτη. Τα προϊόντα που παραλαμβάνουν από τους προμηθευτές κρέατος είτε έχουν στην ατομική και ομαδική συσκευασία τους ένα γραμμωτό κωδικό (barcode), τον οποίο σκανάρει το ξενοδοχείο για να καταγράψει ηλεκτρονικά το προϊόν, είτε στο τιμολόγιο του προμηθευτή αναγράφεται δίπλα σε κάθε προϊόν ο δικός του μοναδικός κωδικός, τον οποίο, επίσης, το ξενοδοχείο καταγράφει ηλεκτρονικά. Για να είναι σίγουροι για τη σωστή λειτουργία του συστήματος ιχνηλασιμότητας κάνουν δοκιμαστικό έλεγχο τουλάχιστον μια φορά το χρόνο είτε μόνι τους είτε σε συνεννόηση με τον αντίστοιχο σύμβουλο με τον οποίο συνεργάζονται. Ο σκοπός τους είναι ότι σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα με κάποιο τρόφιμο να είναι σε θέση να βρουν τον κίνδυνο και λάβουν τα αντίστοιχα μέτρα για τη λύση του προβλήματος, όπως είναι, για παράδειγμα, η απόσυρση του προϊόντος, μέσα σε δύο ώρες.

Πίνακας 2: Συνοπτική λίστα Αποτελεσμάτων έρευνας

No.	Θεματικός Αξονας Ερώτησης	Ξενοδοχείο	Σούπερ μάρκετ	Catering
1	ISO 22000	Υποχρεωτικό	Υποχρεωτικό	Υποχρεωτικό
2	ISO 9001	Υποχρεωτικό	Υποχρεωτικό	Υποχρεωτικό
3	Σύστημα Ιχνηλασιμότητας	- Σημαντική η σωστή λειτουργία του συστήματος ιχνηλασιμότητας. - Έλεγχος 1 φορά κάθε χρόνο	- Σημαντική η αξιοπιστία του. - Δική τους Κωδικοποίηση μέσω του συστήματος ERP	- Σημαντική η αξιοπιστία του. - Κωδικοποίηση σε παρτίδες

4	Προστασία Περιβάλλοντος & ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν ελέγχεται. - Επιθυμητό αν υπάρχει 	Συμβάλλει θετικά στην αρχική αξιολόγηση	Συμβάλλει θετικά στην αρχική αξιολόγηση
5	Διαβίωση και τρόπος μεταχείρισης των ζώων	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν ελέγχεται. - Φαίνεται, όμως, στην ποιότητα 	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν ελέγχεται. - Υπεύθυνο το σφαγείο 	Δεν ελέγχεται
6	Ζωοτροφές	Δεν ελέγχονται	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν ελέγχονται. - Υπεύθυνο το σφαγείο 	Δεν ελέγχονται
7	Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κρέατος	Ζωηρό χρώμα, ωραία γεύση, κανονική μυρωδιά & ποσότητα λίπους ανάλογα με το είδος και την χρήση	Ζωηρό χρώμα, ωραία γεύση & κανονική μυρωδιά	Ζωηρό χρώμα, ωραία γεύση, κανονική μυρωδιά & ποσότητα λίπους ανάλογα με το είδος και την χρήση
8	Συσκευασία	<ul style="list-style-type: none"> - Νόμιμη & Ασφαλής. - Δισκάκι ή σακουλάκι & μετά σε χαρτοκιβώτια 	<ul style="list-style-type: none"> - Νόμιμη & Ασφαλής. - Απόφαση προμηθευτή 	<ul style="list-style-type: none"> - Νόμιμη & Ασφαλής. - Κενό αέρος (vacuum packs)
9	Χρόνος ανταπόκρισης	Παραλαβή μέσα σε 2 μέρες	Καθημερινές παραλαβές	<ul style="list-style-type: none"> - Καθημερινές παραλαβές. - Γνωρίζουν τις ανάγκες εγκαίρως
10	Παραγγελίες	Κάθε 15 ημέρες	Καθημερινά	Καθημερινά
11	Αποθέματα	Αποθέματα για 2-3 βδομάδες	Μικρό απόθεμα ασφαλείας	Μηδαμινό απόθεμα
12	OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν απαιτείται - Επιθυμητό αν υπάρχει 	Συμβάλλει θετικά στην αρχική αξιολόγηση	Συμβάλλει θετικά στην αρχική αξιολόγηση
13	Σχέση με προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> - Πολύ σημαντική - Φιλικές σχέσεις - Διευκολύνει την επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> - Πολύ σημαντική - Ανατροφοδότηση - Αξιολόγηση 1 φορά/χρόνο 	<ul style="list-style-type: none"> - Σταθερές σχέσεις. - Ανατροφοδότηση

β) Προστασία περιβάλλοντος και Τρόπος μεταχείρισης ζώων

Τα επόμενα θέματα που θίχτηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αφορούσαν τα ευαίσθητα, πλέον, ζητήματα για την ανθρωπότητα της προστασίας του περιβάλλοντος και του τρόπου διαβίωσης και μεταχείρισης των ζώων. Όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, δεν αποτελεί ένα από τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή. Σε θεωρητικό επίπεδο προφανώς και θα τους ενδιέφερε η συνεργασία με επιχειρήσεις που σέβονται το περιβάλλον και λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την μείωση της μόλυνσης του και τη σωστή διαχείριση των αποβλήτων. Στην πράξη, όμως, κάτι τέτοιο καθίσταται αδύνατο, καθώς δεν υπάρχει ούτε δυνατότητα ούτε χρόνος για τον έλεγχο του εν λόγω θέματος. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν ότι συνεργάζονται με μια μονάδα επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος η οποία σέβεται το περιβάλλον και ενεργεί προς όφελος της προστασίας του είναι να διαθέτει η μονάδα αυτή πιστοποίηση για την εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Έτσι, για παράδειγμα, αν είχαν να επιλέξουν μεταξύ δύο προμηθευτών κρέατος, οι οποίοι προσφέρουν τα προϊόντα στην ίδια τιμή, πάνω κάτω, και ο ένας ήταν πιστοποιημένος κατά το πρότυπο ISO 14001 και ο άλλος όχι, θα προτιμούσαν αυτόν που είναι πιστοποιημένος. Ένας ακόμα λόγος, σύμφωνα με τον διευθυντή των επισιτιστικών τμημάτων, που θα επέλεγαν να συνεργαστούν με προμηθευτές πιστοποιημένους κατά το πρότυπο ISO 14001 είναι το γεγονός ότι και το ξενοδοχείο είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο ISO 14001 και διαθέτει την πιστοποίηση Travelife, η οποία αφορά την βιωσιμότητα στον τουρισμό και σημαντικό μέρος της αποτελεί η διασφάλιση της σωστής περιβαλλοντικής διαχείρισης (travelife.org). Όταν, αργότερα, χρειαστεί η ξενοδοχειακή μονάδα να περάσει τους απαραίτητους ελέγχους για να ανανεώσει αυτές τις δύο πιστοποιήσεις, η συνεργασία με πιστοποιημένους για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προμηθευτές θα βοηθήσει το ξενοδοχείο και θα μετρήσει θετικά ως προς αυτόν τον σκοπό.

Σχετικά με τη διαβίωση και τη μεταχείριση των ζώων, ούτε αυτός ο έλεγχος καθίσταται δυνατός, καθώς ο έλεγχος πρέπει να γίνει τουλάχιστον δύο βήματα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή στις κτηνοτροφικές μονάδες και τα σφαγεία ζώων, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος. Βέβαια, ο τρόπος μεταχείρισης των ζώων, ειδικά κατά τη μεταφορά τους ή στο σφαγείο, μπορεί να ελεγχθεί έμμεσα, αφού σε περίπτωση, για παράδειγμα, που τα ζώα στρεσαριστούν θα επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα του κρέατος και είναι πολύ πιθανό το κρέας τους να είναι πιο σκληρό ή να έχει διαφορετική μυρωδιά.

Το γεγονός αυτό ενδιαφέρει σε σημαντικό βαθμό την ξενοδοχειακή μονάδα, για αυτό κάθε φορά πριν την συνεργασία με κάποιο προμηθευτή κρέατος, ο σεφ του ξενοδοχείου δοκιμάζει το κρέας και έπειτα αποφασίζεται η έναρξη της συνεργασίας. Όπως επισήμανε ο διευθυντής των επισιτιστικών τμημάτων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η σωστή διαβίωση και μεταχείριση των ζώων και το αντίκτυπο στην ποιότητα του κρέατος, και ίσως και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από τις φιλοζωικές οργανώσεις, θα πρέπει να απασχολούν περισσότερο τους επιχειρηματίες στα προηγούμενα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τους κτηνοτρόφους μέχρι και τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίηση κρέατος, καθώς διαφορετικά οι επιχειρήσεις τους δεν θα έχουν διάρκεια στο χρόνο.

γ) Ποιότητα ζωοτροφών και Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κρέατος

Σε συνέχεια του ζητήματος της ποιότητας του κρέατος, ερωτήθηκε ο διευθυντής των επισιτιστικών τμημάτων για τον έλεγχο της ποιότητας των ζωοτροφών και σημειώθηκαν οι απαιτήσεις του ξενοδοχείου σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος. Όσον αφορά τις ζωοτροφές, δεν διενεργείται κάποιος έλεγχος, καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι δύσκολος ο έλεγχος προς τα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά έμμεσα η ποιότητα τους μπορεί να ελεγχθεί από την ποιότητα του κρέατος. Αν κάποιος προμηθευτής τους προωθήσει τα κρέατα του σημειώνοντας και αποδεικνύοντας τους ότι έχουν καλύτερη ποιότητα λόγω της καλύτερης διατροφής των ζώων με ποιοτικότερες ζωοτροφές, εννοείται ότι θα το προτιμήσουν έναντι των άλλων, εφόσον βέβαια το κόστος δεν ανεβαίνει κατά πολύ και παραμένει στα επιθυμητά επίπεδα.

Επιπρόσθετα, η μεταχείριση των ζώων και η ποιότητα των ζωοτροφών θα φανεί από τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος. Τα βασικά και αυτά που μπορούν να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν με γυμνό μάτι και σχετίζονται με την εμφάνιση του κρέατος είναι το χρώμα, η γεύση, το άρωμα, η τρυφερότητά του και η ποσότητα λίπους. Έτσι, το ξενοδοχείο εννοείται πως επιθυμεί το κρέας που παραλαμβάνει να έχει ζωντανό χρώμα το οποίο φανερώνει την φρεσκάδα του, ωραία γεύση και να μην μυρίζει περίεργα. Ακόμη, η ποσότητα λίπους που ζητάνε να έχει το κρέας εξαρτάται από το κομμάτι κρέατος και το είδος φαγητού που θέλουν να κάνουν. Για αυτό και, όπως αναφέρθηκε, πρώτα ο σεφ δοκιμάζει τα κρέατα του κάθε προμηθευτή πριν τον επιλέξει.

δ) Συσκευασία

Τα κρέατα που προμηθεύονται από τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, όπως εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία, είναι απαραίτητο να στέλνονται συσκευασμένα. Το ξενοδοχείο παραλαμβάνει τα κρέατα σε χαρτοκιβώτια μέσα στα οποία το κρέας, αν είναι νωπό, είναι συσκευασμένο σε δισκάκι και, αν είναι κατεψυγμένο, είναι συσκευασμένο σε σακουλάκι ανά τεμάχιο. Ο διευθυντής των επισιτιστικών τμημάτων επισήμανε ότι προτιμούν τα χαρτοκιβώτια, καθώς είναι πιο εύκολη η αποθήκευσή τους. Αν κάποιο κιβώτιο έρθει χτυπημένο γίνεται άμεσα έλεγχος και αν κριθεί απαραίτητα στέλνεται πίσω στον προμηθευτή. Ακόμη, είναι απαραίτητο στην συσκευασία να αναγράφονται τα στοιχεία που αφορούν με το κρέας όπως ορίζεται από την νομοθεσία, ενδεικτικά η χώρα προέλευσης και η ημερομηνία παραγωγής. Επιπρόσθετα, τα κρέατα όταν παραλαμβάνονται πρέπει να έχουν μια συγκεκριμένη θερμοκρασία.

ε) Χρόνος ανταπόκρισης προμηθευτών, Συχνότητα και μέγεθος παραγγελιών και Αποθέματα

Ένα ακόμη θέμα συζήτησης αφορούσε τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου σχετικά τον χρόνο ανταπόκρισης και τη συχνότητα των παραγγελιών, το μέγεθος των παραγγελιών και το μέγεθος των αποθεμάτων που διατηρούν. Ο επιθυμητός χρόνος ανταπόκρισης των προμηθευτών τους είναι δύο μέρες, σε συμφωνία βέβαια με τον κάθε προμηθευτή, χωρίς να υπάρχει μεγάλη πίεση. Οι παραγγελίες γίνονται κάθε δεκαπέντε ημέρες και είναι μεγάλες, καθώς το ξενοδοχείο διαθέτει μεγάλο αποθηκευτικό χώρο. Ουσιαστικά, παραγγέλνουν κρέατα που καλύπτουν τις ανάγκες των εστιατορίων για δυο με τρεις βδομάδες και για αυτό μεγάλο μέρος των παραγγελιών αποτελείται από κατεψυγμένα κρέατα ώστε να αντέξουν. Σημειώνεται ότι σε περιόδους πλήρης λειτουργίας του ξενοδοχείου χρειάζονται καθημερινά περίπου 450 με 500 μερίδες κρέατος. Η διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων είναι δυνατή, βέβαια, επειδή είναι σε θέση να ανταποκριθούν και οι προμηθευτές. Ένας ακόμη λόγος που είναι προτιμότερες οι μεγάλες παραγγελίες είναι η μείωση των μεταφορικών και επομένως, η μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου.

στ) OHSAS 18001

Σύμφωνα με τον διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων, ούτε απαιτείται ούτε ελέγχεται αν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες συνεργάζονται είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001 που

αφορά την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για την Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας.

ζ) Σχέση με προμηθευτές – Ανατροφοδότηση

Κλείνοντας, ζητήθηκε από τον συνεντευξιζόμενο να σχολιάσει τη σχέση που έχουν με τους προμηθευτές κρέατος, δηλαδή αν έχουν άμεση επαφή και πόσο σημαντικό είναι για αυτούς να ζητούν οι προμηθευτές την γνώμη τους, ώστε να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ξενοδοχείου. Ο διευθυντής των επισιτιστικών τμημάτων τόνισε ότι όλα αυτά αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι για την καλή συνεργασία τους. Η ανατροφοδότηση (feed back) του κάθε προμηθευτή από το ξενοδοχείο αποτελεί βασικό στοιχείο της συνεργασίας τους. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι φιλικές και μέσω της αυθεντικής επικοινωνίας καταφέρνουν να λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Το γεγονός αυτό βοηθάει τον κάθε προμηθευτή ώστε να βελτιώνεται και να έχει ικανοποιημένους πελάτες.

Τέλος, για την επίτευξη της τριγωνοποίησης των δεδομένων που προέκυψαν από την συνέντευξη έγινε αντίστοιχη έρευνα στο διαδίκτυο. Κυρίως επιβεβαιώθηκαν μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και των ιστοσελίδων κάποιων προμηθευτών η ύπαρξη όλων των παραπάνω πιστοποιητικών που αναφέρθηκαν. Η επί τόπου παρατήρηση για την επιβεβαίωση της εγκυρότητας των δεδομένων ήταν αδύνατη στη συγκεκριμένη περίπτωση λόγω της μακρινής απόστασης στην οποία βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα.

4.1.2. Αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και ειδών για το σπίτι (Σούπερ μάρκετ)

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε είναι μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και ειδών για το σπίτι (σούπερ μάρκετ) η οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Στην αλυσίδα σούπερ μάρκετ απασχολούνται περισσότεροι από 8500 εργαζόμενοι και διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων το οποίο αποτελείται από 311 καταστήματα λιανικής πώλησης, καθώς και δύο μεγάλα κέντρα αποθήκευσης και διανομής. Επακόλουθο της βασικής δραστηριότητας, πώληση τροφίμων και ειδών για το σπίτι, της εταιρείας αυτής είναι η συνεργασία με πολλές και διαφορετικές κατηγορίες προμηθευτών, των οποίων αγοράζει τα προϊόντα και τα πουλάει στους τελικούς καταναλωτές.

Μια από αυτές τις κατηγορίες προμηθευτών της αποτελούν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Από αυτές τις μονάδες προμηθεύεται τεμαχισμένα νωπά κομμάτια κρέατος, τα οποία χρησιμοποιούν για τα κρεοπωλεία που λειτουργούν μέσα στα καταστήματα τους, και συσκευασμένα τεμάχια νωπού κρέατος, συσκευασμένα κρεατοσκευάσματα και συσκευασμένα προϊόντα με βάση το κρέας, τα οποία οι καταναλωτές μπορούν να βρουν στα ράφια των ψυγείων των καταστημάτων. Όσον αφορά τα παραπάνω είδη τα οποία οι καταναλωτές βρίσκουν στα ράφια των ψυγείων, ο κάθε προμηθευτής φέρει πάνω στην συσκευασία τη δική του επωνυμία και είναι ο ίδιος υπεύθυνος για όλες τις ενέργειες που αφορούν τα προϊόντα του, όπως είναι η ασφάλεια και υγιεινή των προϊόντων και της συσκευασίας και η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει.

Παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τα κριτήρια, υποχρεωτικά και μη, με τα οποία η αλυσίδα σούπερ μάρκετ επιλέγει τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες θα συνεργαστεί, καθώς και οι απαιτήσεις που έχει.

α) ISO 22000, ISO 9001 και Σύστημα ιχνηλασιμότητας

Οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, όπως έχει αναφερθεί ήδη, είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν σύμφωνα με τις οδηγίες του συστήματος HACCP για την τήρηση της υγιεινής των τροφίμων. Αν επιθυμούν, όμως, να συνεργαστούν με την εξεταζόμενη αλυσίδα σούπερ μάρκετ πρέπει να είναι πιστοποιημένες σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 και σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22000, δηλαδή να εφαρμόζουν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Όπως τόνισε η υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας της εταιρείας, «Η συνεργασία μόνο με πιστοποιημένους προμηθευτές σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000 είναι αδιαπραγμάτευτη.» Η πληροφορία αυτή επιβεβαιώθηκε μέσω αναζήτησης στις ιστοσελίδες κάποιων από τους προμηθευτές κρέατος της εταιρείας, όπου υπήρχαν αναρτημένα τα πιστοποιητικά που έχουν, καθώς και παρατηρήθηκαν οι ετικέτες των συσκευασιών των αντίστοιχων προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων της, στις οποίες αναγραφόταν η πιστοποίηση του προϊόντος σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα.

Όσον αφορά το σύστημα ιχνηλασιμότητας που χρησιμοποιούν οι προμηθευτές κρέατος, η σωστή χρήση και αξιοπιστία του εννοείται πως είναι αναγκαία για την εύκολη

και όσο το δυνατόν πιο γρήγορη αντιμετώπιση τυχόν προβλήματος με κάποιο προϊόν. Όταν η αλυσίδα σουπερ μάρκετ αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, απευθύνεται μόνο ένα βήμα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα για τον έλεγχο και την επίλυση του. Δεν υπάρχει δυνατότητα ελέγχου από την ίδια στα προηγούμενα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης, όταν καταφθάνουν τα προϊόντα στα κέντρα αποθήκευσης και διανομής, τα κωδικοποιούν σύμφωνα με το δικό τους σύστημα ιχνηλασιμότητας. Διαχειρίζονται και ελέγχουν τους πόρους τους μέσα από το σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning - Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού) που χρησιμοποιούν. Πιο συγκεκριμένα, στο κάθε προϊόν, κατά την παραλαβή του, βάζουν έναν συγκεκριμένο κωδικό και σημειώνουν την ημερομηνία παραλαβής του.

β) Προστασία περιβάλλοντος και Τρόπος μεταχείρισης ζώων

Το επόμενο θέμα συζήτησης αφορούσε την συνεργασία με προμηθευτές κρέατος οι οποίοι σέβονται και ασκούν ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος. Η βασική ερώτηση που τέθηκε ήταν αν θα προτιμούσε η εταιρεία, έναντι άλλων, ένα προμηθευτή που είναι πιστοποιημένος σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 και εφαρμόζει ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Με αφορμή αυτή την ερώτηση, η συνεντευξιαζόμενη μας εξήγησε ότι ο κάθε υποψήφιος προμηθευτής συμπληρώνει ένα ερωτηματολόγιο αρχικής αξιολόγησης στο οποίο σημειώνει ποια από τα βασικά κριτήρια πληροί και ποια έξτρα χαρακτηριστικά διαθέτει. Για να συνεργαστούν, ο προμηθευτής πρέπει να ξεπερνάει τον πήχη που έχει τεθεί από την εταιρεία και αν διαθέτει επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως είναι η πιστοποίηση ISO 14001, συγκεντρώνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Έτσι, κάθε επιπλέον πιστοποίηση είναι καλοδεχούμενη από την εταιρεία αφού και η ίδια διαθέτει αρκετές πιστοποιήσεις.

Έπειτα, όσον αφορά τη διαβίωση των ζώων και τον τρόπο μεταχείρισής τους είτε από την πλευρά του σεβασμού προς τα ζώα είτε ώστε να μην επηρεαστεί η ποιότητα του κρέατος, η υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας σημείωσε ότι δεν διενεργείται κάποιος έλεγχος. Από την στιγμή που τα κρέατα σφραγίζονται από τον κτηνίατρο του κάθε σφαγείου σημαίνει ότι έχουν γίνει οι απαραίτητοι έλεγχοι και ότι τα κρέατα τηρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές. Έτσι, η αλυσίδα σουπερ μάρκετ δεν φέρει κάποια ευθύνη. Βέβαια, ανά περιόδους η εταιρεία διενεργεί έλεγχο στις εγκαταστάσεις των συνεργατών της ώστε να επιβεβαιωθεί η τήρηση των απαραίτητων συνθηκών υγιεινής.

γ) Ποιότητα ζωοτροφών και Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κρέατος

Η αλυσίδα σούπερ μάρκετ δεν ασχολείται με το ζήτημα της ποιότητας των ζωοτροφών, καθώς όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι υπεύθυνος για αυτόν τον έλεγχο ο κτηνίατρος του κάθε σφαγείου.

Σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος, η εταιρεία επιθυμεί να έχει το κρέας ζωηρό χρώμα, το οποίο φανερώνει την φρεσκάδα του, ωραία γεύση και να μην μυρίζει περίεργα. Αυτό, όμως αφορά, τα κρέατα που πουλάει στα κρεοπωλεία του κάθε καταστήματος. Τα χαρακτηριστικά αυτά στα συσκευασμένα νωπά κρέατα, τα κρεατοσκευάσματα και τα προϊόντα με βάση το κρέας αφορούν μόνο τον κάθε προμηθευτή, αφού στη συσκευασία υπάρχει η δική του επωνυμία.

δ) Συσκευασία

Η απαίτηση της αλυσίδας σούπερ μάρκετ σχετικά με τις συσκευασίες των κρεάτων αφορά μονάχα την τήρηση του Κανονισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αριθμό 10/2011 για τα πλαστικά υλικά και αντικείμενα που προορίζονται να έρθουν σε επαφή με τρόφιμα. Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι συσκευασίες φέρουν την επωνυμία του κάθε προμηθευτή, οπότε οι ίδιοι αποφασίζουν για την πρακτικότητα και την αισθητική της κάθε συσκευασίας. Εφόσον οι συσκευασίες είναι ασφαλείς για τρόφιμα, η αλυσίδα σούπερ μάρκετ δεν εμπλέκεται σε καμία απόφαση σχετικά με αυτές.

ε) Χρόνος ανταπόκρισης προμηθευτών, Συχνότητα και μέγεθος παραγγελιών και Αποθέματα

Οι παραγγελίες στους προμηθευτές κρέατος είναι καθημερινές. Εξαιτίας του μεγάλου δικτύου καταστημάτων της εταιρείας, το μέγεθος των παραγγελιών είναι πολύ μεγάλο και ρυθμίζεται ανάλογα με την ζήτηση. Έτσι, οι προμηθευτές πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα σε αυτές. Αυτό καθίστανται εφικτό λόγω της εμπειρίας της αλυσίδας σούπερ μάρκετ και των ίδιων των προμηθευτών οι οποίοι είναι σε θέση να προβλέπουν τις ανάγκες της αγοράς ανάλογα με την κάθε εποχή του χρόνου. Βέβαια, αν κάποιο προϊόν είναι να βγει, για παράδειγμα, σε προσφορά, ο προμηθευτής ενημερώνεται μια βδομάδα πριν. Τέλος, όσον αφορά τη διατήρηση αποθεμάτων, η εταιρεία διατηρεί πάντα ένα απόθεμα ασφαλείας. Βέβαια, αυτό δεν είναι εφικτό για το κρέας των πουλερικών το οποίο είναι αρκετά ευαίσθητο και πρέπει να καταναλώνεται άμεσα.

στ) OHSAS 18001

Η πιστοποίηση των προμηθευτών κρέατος σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001 που αφορά την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για την Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας δεν ζητείται από την αλυσίδα σούπερ μάρκετ, αλλά αν την έχει κάποιος συμβάλλει θετικά στην βαθμολογία της αρχικής αξιολόγησής του. Από την ξενάγηση στο χώρο της επιχείρησης, παρατηρήθηκε ότι και η ίδια η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, αφού το πιστοποιητικό είναι κρεμασμένο σε κάποιο τοίχο στον χώρο υποδοχής του κέντρου αποθήκευσης και διανομής και σε πολλά σημεία του χώρου υπάρχουν αντίστοιχες πινακίδες με συμβουλές για την προστασία των εργαζομένων.

ζ) Σχέση με προμηθευτές – Ανατροφοδότηση

Η υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας επισήμανε ότι είναι πολύ σημαντική για αυτούς η άμεση επαφή με τους προμηθευτές τους. Για κάθε κατηγορία προϊόντος υπάρχει ο αντίστοιχος υπάλληλος μέσα στην εταιρεία που φέρει τον τίτλο «αγοραστής κατηγορίας» και έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους προμηθευτές, κανονίζουν συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα και διατηρούν καλές σχέσεις. Στο πλαίσιο της ανατροφοδότησης πληροφοριών ώστε να βελτιώνονται οι προμηθευτές και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας, λαμβάνουν υπενθυμίσεις για την ανανέωση, για παράδειγμα, των πιστοποιητικών τους σε περίπτωση που έχει περάσει το διάστημα ισχύς τους. Ακόμη, σε περίπτωση που κάποιος καταναλωτής κάνει κάποιο παράπονο ή κάποιο προϊόν είναι ελαττωματικό, στέλνεται στον αντίστοιχο προμηθευτή ένα επίσημο έγγραφο στο οποίο καταγράφεται αναλυτικά το πρόβλημα που προέκυψε. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, η συνεντευξιαζόμενη μας έδειξε ένα τέτοιο έγγραφο μέσα από το αρχείο της εταιρείας ώστε να γίνει πιο κατανοητό τι στοιχεία περιλαμβάνει. Σημείωσε, επίσης, ότι αν τα προβλήματα είναι συχνά και δεν υπάρχει διάθεση συμμόρφωσης, η συνεργασία με τον συγκεκριμένο προμηθευτή θα διακοπεί. Για αυτό το σκοπό, κάθε χρόνο ο αγοραστής κάθε κατηγορίας αξιολογεί κάθε προμηθευτή ξεχωριστά, ώστε να ελεγχθεί η πορεία του και αν συνεχίζει να πληροί τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέχθηκε. Κλείνοντας, η υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας τόνισε ότι «δεν αρκεί ένας προμηθευτής να διαθέτει κάθε είδους πιστοποίηση, αν στην πράξη τα προϊόντα του και οι υπηρεσίες του δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρίας μας.»

4.1.3. Εταιρεία επισιτισμού (Catering)

Η τρίτη, και τελευταία, μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε είναι μια εταιρεία επισιτισμού (catering) η οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Βασικές δραστηριότητες της εταιρείας αποτελούν η διοργάνωση εκδηλώσεων και δεξιώσεων κάθε τύπου, το βιομηχανικό catering, η μαζική σίτιση νοσοκομείων και πανεπιστημίων καθώς και η λειτουργία κυλικείων και εστιατορίων. Η εταιρεία έχει δυνατότητα παραγωγής έως και πέντε χιλιάδων μερίδων ανά βάρδια και σε αυτή εργάζονται πάνω από 250 άτομα. Προφανώς, οι βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί είναι τρόφιμα και μια από τις πιο σημαντικές είναι το κρέας. Συνεπώς, για την κάλυψη των αναγκών της σε τεράστιες ποσότητες κρέατος συνεργάζεται με μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα κριτήρια που επιθυμεί η εν λόγω εταιρεία να πληρούν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες συνεργάζεται ή πρόκειται να συνεργαστεί, ώστε να τις επιλέξει και να παραμένει ικανοποιημένη κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους, καθώς και οι διάφορες απαιτήσεις που έχει σε συγκεκριμένα θέματα.

α) ISO 22000, ISO 9001 και Σύστημα ιχνηλασιμότητας

Έχει αναφερθεί ήδη αρκετές φορές ότι οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν σύμφωνα με τις οδηγίες του συστήματος HACCP. Πρέπει, όμως, να είναι πιστοποιημένες σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 και σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22000, αν επιδιώκουν να συνεργαστούν με το εξεταζόμενο catering. Ο γενικός διευθυντής της μαζικής σίτισης και η τεχνολόγος τροφίμων της εταιρείας επισήμαναν ότι η συνεργασία με πιστοποιημένους προμηθευτές σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000 είναι υποχρεωτική. Για την επιβεβαίωση αυτού του κριτηρίου έγινε αναζήτηση στη ιστοσελίδα ενός προμηθευτή κρέατος της εταιρείας, όπου και υπήρχαν αναρτημένα τα αντίστοιχα πιστοποιητικά.

Αναγκαία χαρακτηρίστηκε από τους συνεντευξιζόμενους και η σωστή χρήση και αξιοπιστία του συστήματος ιχνηλασιμότητας που χρησιμοποιούν οι συνεργαζόμενες μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Σε μια τόσο μεγάλη εταιρεία επισιτισμού είναι απαραίτητη η όσο το δυνατόν πιο γρήγορη εύρεση και αντιμετώπιση τυχόν προβλήματος με κάποιο τρόφιμο. Οι προμηθευτές κρέατος της εταιρείας

κωδικοποιούν τα προϊόντα τους με αριθμούς παρτίδας και η εταιρεία επισιτισμού καταχωρεί στο ηλεκτρονικό σύστημά της τα προϊόντα διατηρώντας την ίδια κωδικοποίηση. Έτσι, για παράδειγμα, αν παρουσιαστεί κάποια πρόβλημα σχετικά με την ασφάλεια κάποιου προϊόντος, εφόσον κριθεί απαραίτητο, αποσύρονται όλα τα προϊόντα που φέρουν τον ίδιο αριθμό παρτίδας.

β) Προστασία περιβάλλοντος και Τρόπος μεταχείρισης ζώων

Έπειτα, συζητήθηκε το θέμα της συνεργασίας με επιχειρήσεις που μεριμνούν για την προστασία του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας όσο το δυνατόν περισσότερα μέτρα για τον σκοπό αυτό. Και σε αυτή την περίπτωση τέθηκε η ερώτηση σχετικά με το αν θα προτιμούσαν ένα προμηθευτή που είναι πιστοποιημένος σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Η απάντηση ήταν ότι, προφανώς, και είναι επιθυμητή η πιστοποίηση αυτή και θα μετρήσει θετικά στην αρχική αξιολόγηση του, η οποία γίνεται με την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου.

Όσον αφορά τη διαβίωση των ζώων και τον τρόπο μεταχείρισης τους είτε από την πλευρά του σεβασμού προς τα ζώα είτε ώστε να μην επηρεαστεί η ποιότητα του κρέατος, δεν διενεργείται κάποιος έλεγχος. Αρχικά, οι συνεντευξιαζόμενοι σημείωσαν ότι έχουν δυνατότητα ελέγχου μόνο ένα βήμα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα. Βέβαια, ενημερωτικά θα τους ενδιέφερε να ελέγξουν τους συνεργάτες τους και τους προμηθευτές αυτών, αλλά είναι σχεδόν αδύνατο, καθώς απαιτεί πολύ χρόνο και, ακόμη, κάποιες από τις συνεργαζόμενες μονάδες έχουν έδρα χώρες του εξωτερικού.

γ) Ποιότητα ζωοτροφών και Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κρέατος

Το catering δεν ενεργεί κάποιον έλεγχο σχετικά με την ποιότητα των ζωοτροφών, καθώς όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μπορεί να ασκήσει ελέγχους μόνο ένα βήμα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Σύμφωνα με την τεχνολόγο τροφίμων της εταιρείας, τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα κρέατα που παραλαμβάνουν είναι ένα ζωηρό χρώμα, το οποίο φανερώνει την φρεσκάδα του, ωραία γεύση και κανονική μυρωδιά. Ακόμα, τα κρέατα πρέπει να έχουν μια συγκεκριμένη θερμοκρασία όταν παραλαμβάνονται, η οποία διασφαλίζει την καταλληλότητα τους για κατανάλωση. Για την εξακρίβωση των παραπάνω στοιχείων και ως εκ τούτου τον έλεγχο της ποιότητας, οι σεφ δοκιμάζουν τα προϊόντας πριν την έναρξη μιας συνεργασίας.

δ) Συσκευασία

Το catering παραλαμβάνει τα κρέατα συσκευασμένα ανά τεμάχιο σε συσκευασίες με κενό αέρος (vacuum packs), οι οποίες βρίσκονται μέσα σε κιβώτια. Όπως διασαφήνισε ο διευθυντής, προτιμούν αυτές τις συσκευασίες, καθώς μηδενίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου και εξασφαλίζεται η ασφάλεια των τροφίμων. Έτσι, κατευθείαν το κρέας μαγειρεύεται χωρίς να χρειαστεί κάποιος περαιτέρω έλεγχος. Στην ετικέτα της κάθε συσκευασίας αναγράφονται κάποια υποχρεωτικά στοιχεία, όπως είναι η επωνυμία, η χώρα προέλευσης, η ημερομηνία παραγωγής και η ημερομηνία λήξης, το βάρος, και ο κωδικός της παρτίδας του προϊόντος. Ακόμη, η κάθε συσκευασία ελέγχεται πριν τη χρήση του κρέατος, ώστε να μην είναι κάποια ελαττωματική και έχει επηρεαστεί η ασφάλεια του τρόφιμου. Αν, για παράδειγμα, κάποια συσκευασία έχει σκιστεί ή είναι ανοιχτή, το κρέας αυτό δεν χρησιμοποιείται.

ε) Χρόνος ανταπόκρισης προμηθευτών, Συχνότητα και μέγεθος παραγγελιών και Αποθέματα

Το μέγεθος των παραγγελιών κρέατος της εταιρείας επισιτισμού είναι τεράστιο, αλλά, συνήθως, έχει ένα συγκεκριμένο μενού ανά βδομάδα για την μαζική σίτιση. Έτσι, οι προμηθευτές κρέατος γνωρίζουν εγκαίρως τις ανάγκες της εταιρείας καθημερινώς και είναι σε θέση να κανονίσουν την παραγωγή τους ώστε να παραδώσουν τα προϊόντα στην ώρα τους. Οι παραλαβές γίνονται καθημερινά επειδή η εταιρεία δεν θέλει να διατηρεί αποθέματα, μονάχα ελάχιστα για περίπτωση ανάγκης. Αυτό οφείλεται στην ευαισθησία του προϊόντος, ειδικά του κοτόπουλου που αντέχει ελάχιστες μέρες.

στ) OHSAS 18001

Η πιστοποίηση των μονάδων επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001 που αφορά την Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας δεν ζητείται από την εταιρεία επισιτισμού, αλλά η ύπαρξή της καταγράφεται στο αρχικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης τους και συμβάλλει θετικά στην βαθμολογία της αξιολόγησης. Εξάλλου, και η ίδια η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με αυτό το πρότυπο, όπως εντοπίστηκε με μια αναζήτηση στην ιστοσελίδα της.

ζ) Σχέση με προμηθευτές – Ανατροφοδότηση

Τέλος, ο διευθυντής επισήμανε ότι επιδιώκουν να έχουν τις καλύτερες δυνατές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και να διατηρούν μια σταθερή σχέση συνεργασίας. Ανατροφοδοτούν συνεχώς με πληροφορίες τους προμηθευτές, δίνοντας τους έτσι τη

δυνατότητα να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες της εταιρείας.

4.2. Σύγκριση αποτελεσμάτων

Με μια γρήγορη εξέταση του Πίνακα 2, είναι εμφανές ότι μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας των τριών περιπτώσεων μελέτης υπάρχουν αρκετές ομοιότητες και κάποιες μικρές διαφορές. Με σκοπό να εντοπιστούν τα κοινά κριτήρια με τα οποία οι τρεις επιχειρήσεις επιλέγουν τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες θα συνεργαστούν, καθώς και τα επιπλέον και διαφορετικά κριτήρια και απαιτήσεις που έχει η κάθε μια, στη συνέχεια παρουσιάζεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας ανά κατηγορία θέματος.

α) ISO 22000, ISO 9001 και Σύστημα Ιχνηλασιμότητας

Οι τρεις εξεταζόμενες επιχειρήσεις συνεργάζονται μόνο με μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος οι οποίες είναι πιστοποιημένες σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 22000 και ISO 9001. Αποτελεί υποχρεωτικό κριτήριο.

Επίσης, και για τις τρεις είναι απαραίτητη η συνεργασία με προμηθευτές που διαθέτουν ένα αξιόπιστο σύστημα ιχνηλασιμότητας. Εδώ, όμως, υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ των τριών περιπτώσεων μελέτης, οι οποίες είναι οι εξής:

- Πρώτον, η ξενοδοχειακή μονάδα και η εταιρεία επισιτισμού χρησιμοποιούν την κωδικοποίηση, συνήθως σε παρτίδες, που έχουν ήδη τα προϊόντα, ενώ η αλυσίδα σούπερ μάρκετ προσθέτει δικούς της κωδικούς στα προϊόντα, όταν τα παραλαμβάνει, και έπειτα τα καταχωρεί ηλεκτρονικά στο σύστημα ERP.
- Δεύτερον, η ξενοδοχειακή μονάδα, τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο, διενεργεί δοκιμαστικό έλεγχο για τη σωστή λειτουργία του συστήματος ιχνηλασιμότητας.

β) Προστασία περιβάλλοντος και Τρόπος μεταχείρισης ζώων

Καμία από τις μελέτες περιπτώσεων δεν ασκεί έλεγχο στις εν δυνάμει ή στις ήδη συνεργαζόμενες μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνουν για την προστασία του περιβάλλοντος. Η ύπαρξη πιστοποίησης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 φυσικά και λαμβάνεται θετικά υπόψιν και από τις τρεις επιχειρήσεις. Η διαφορά υπάρχει στο γεγονός ότι η αλυσίδα σούπερ μάρκετ και η εταιρεία επισιτισμού αξιολογούν, αυτή και τις υπόλοιπες πιστοποιήσεις και έξτρα

χαρακτηριστικά των προμηθευτών κρέατος, μέσω ενός αρχικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης, ενώ η ξενοδοχειακή μονάδα απλά θα προτιμήσει έναν προμηθευτή έναντι άλλων, αν διαθέτει αυτή την πιστοποίηση, ή και άλλες, εφόσον το κόστος παραμένει χαμηλό.

Ούτε για τον τρόπο διαβίωσης και μεταχείρισης των ζώων διενεργείται κάποιος έλεγχος από τις τρεις εξεταζόμενες περιπτώσεις, καθώς όπως δηλώθηκε δεν έχουν πρόσβαση τόσο πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα. Υπήρχαν, όμως, διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

- Για την αλυσίδα σούπερ μάρκετ, υπεύθυνος για τον έλεγχο αυτού του θέματος θεωρείται το σφαγείο και ο κτηνίατρός του.
- Από πλευράς της ξενοδοχειακής μονάδας σημειώθηκε ότι αν υπάρχει κάποιο τέτοιο πρόβλημα θα φανεί στην ποιότητα του κρέατος και θα επηρεαστεί η συνεργασία.
- Τέλος, ενημερωτικά θα ενδιέφερε την εταιρεία επισιτισμού να ελέγξει αυτό το ζήτημα αλλά είναι δύσκολο.

γ) Ποιότητα ζωοτροφών και Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κρέατος

Τα δεδομένα που προέκυψαν σχετικά με τον έλεγχο της ποιότητας των ζωοτροφών είναι ίδια με αυτά σχετικά με τον τρόπο μεταχείριση των ζώων.

Μια ακόμη ομοιότητα αφορά τις απαιτήσεις των τριών επιχειρήσεων σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους κρέατος, δηλαδή θέλουν το κρέας να έχει ζωντανό χρώμα, ωραία γεύση, κανονική μυρωδιά και ποσότητα λίπους ανάλογα με το είδος και την χρήση.

δ) Συσκευασία

Η ομοιότητα των απαιτήσεων των περιπτώσεων μελέτης σχετικά με τις συσκευασίες των κρεάτων έγκειται στο γεγονός ότι πρέπει να τηρούν τους κανόνες της νομοθεσίας και να είναι ασφαλείς για τρόφιμα. Υπάρχουν, όμως, διαφορές στο είδος των συσκευασιών που προτιμά η κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα,

- το ξενοδοχείο παραλαμβάνει τα κρέατα συσκευασμένα σε δισκάκι ή σε σακουλάκι ανά τεμάχιο, τα οποία βρίσκονται μέσα σε χαρτοκιβώτια για εύκολη αποθήκευση,

- η αλυσίδα σούπερ μάρκετ δεν επιλέγει το είδος των συσκευασιών, καθώς αποτελεί απόφαση του κάθε προμηθευτή, και
- η εταιρεία επισιτισμού παραλαμβάνει τα κρέατα σε συσκευασίες με κενό αέρος (vacuum packs), ώστε να μηδενιστούν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

ε) Χρόνος ανταπόκρισης προμηθευτών, Συχνότητα και μέγεθος παραγγελιών και Αποθέματα

Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τον χρόνο ανταπόκρισης των προμηθευτών, τη συχνότητα και το μέγεθος παραγγελιών και τη διατήρηση αποθεμάτων παρουσιάζουν διαφορές. Οι βασικές διαφορές είναι:

- το ξενοδοχείο θέτει συνήθως ως χρόνο ανταπόκρισης στους προμηθευτές δύο μέρες από την μέρα της παραγγελίας, γίνεται μια παραγγελία κάθε 15 ημέρες και το μέγεθος των παραγγελιών είναι μεγάλο αφού διατηρούν αποθέματα για δυο με τρεις εβδομάδες.
- η αλυσίδα σούπερ μάρκετ παραλαμβάνει καθημερινά κρέατα, οι παραγγελίες είναι καθημερινές και το μέγεθός τους πολύ μεγάλο και διατηρεί ένα μικρό απόθεμα ασφαλείας.
- η εταιρεία επισιτισμού παραλαμβάνει καθημερινά κρέατα, οι παραγγελίες γίνονται καθημερινά και το μέγεθός τους είναι τεράστιο, αλλά οι προμηθευτές γνωρίζουν εγκαίρως τις ανάγκες κάθε βδομάδας συνολικά, και προσπαθεί να διατηρεί μηδαμινό απόθεμα.

στ) OHSAS 18001

Οι απαντήσεις σχετικά με την προτίμηση συνεργασίας με πιστοποιημένους προμηθευτές κρέατος σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001 ήταν ίδιες με αυτές για το πρότυπο ISO 14001.

ζ) Σχέση με προμηθευτές – Ανατροφοδότηση

Τέλος, ομοιότητες μεταξύ των περιπτώσεων μελέτης υπάρχουν και στις σχέσεις που διατηρούν με τους συνεργαζόμενους προμηθευτές τους. Και οι τρεις έχουν τις καλύτερες δυνατές σχέσεις, έως και φιλικές, με τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες συνεργάζονται και προσπαθούν να τις ανατροφοδοτούν καθημερινά με πληροφορίες ή τυχόν παράπονα καταναλωτών, ώστε να βελτιώνονται συνεχώς.

Μια διαφορά παρουσιάζει η αλυσίδα σούπερ μάρκετ ως προς αυτό το θέμα, αφού μία φορά το χρόνο αξιολογεί κάθε προμηθευτή της ξεχωριστά και στον καθένα παρουσιάζει τα αποτελέσματα είτε είναι θετικά είτε αρνητικά.

4.3. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Σε προηγούμενες ερευνητικές μελέτες εντοπίστηκαν διάφορες στρατηγικές και πρότυπα συστήματα διοίκησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ή χρησιμοποιούν ήδη οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, με κύριους στόχους να επιτύχουν την βέλτιστη δυνατή απόδοση και να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους. Απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί ποιες από αυτές τις μεθόδους και τις τεχνικές συμβάλλουν πράγματι στην ικανοποίηση των πελατών και συνεπώς οδηγούν στη στερέωση της συνεργασίας ανάμεσα στις δυο πλευρές και στη δημιουργία νέων συνεργασιών. Για το λόγο αυτό, μέσω των τριών εξεταζόμενων περιπτώσεων μελέτης διερευνήθηκαν οι ανάγκες των πελατών των μονάδων επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος και οι απαιτήσεις τους σχετικά με προδιαγραφές που πρέπει να καλύπτουν οι προμηθευτές τους.

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις-αγοραστές που μελετήθηκαν, λόγω της ευαισθησίας των κρεάτων σε θέματα υγιεινής και προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βέλτιστη ποιότητα και ασφάλεια των τροφίμων που αγοράζουν θέτουν δυο βασικές και υποχρεωτικές προδιαγραφές που πρέπει να τηρούν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, ώστε να συνάψουν συνεργασία. Οι δύο προϋποθέσεις είναι η πιστοποίησή τους για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 και η πιστοποίησή τους για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο το ISO 22000. Ακόμη, όπως σημειώθηκε, τα συστήματα αυτά πρέπει να εφαρμόζονται ακριβώς όπως ορίζεται από τα πρότυπα, και αυτό να αντικατοπτρίζεται στα χαρακτηριστικά και στην ποιότητα των προϊόντων, ώστε να παραμείνουν ικανοποιημένες οι επιχειρήσεις-αγοραστές. Έτσι, αποδεικνύεται ότι ορθά είναι ευρέως διαδεδομένη η χρήση αυτών των δύο συστημάτων από τις επιχειρήσεις τροφίμων (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2014) και ότι η αποτελεσματική τους εφαρμογή ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους (Kafetzopoulos et al., 2013).

Όσον αφορά το σύστημα ιχνηλασιμότητας, οι συνεντευξιαζόμενοι και των τριών εξεταζόμενων επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η αξιοπιστία του και η σωστή χρήση του από

τους προμηθευτές κρέατος αποτελεί ένα ακόμη υποχρεωτικό κριτήριο για την συνεργασία τους. Είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία τους να είναι σε θέση να εντοπίσουν και να λύσουν άμεσα και εύκολα οποιοδήποτε πρόβλημα ή κίνδυνο προκύψει με κάποιο τρόφιμο και έπειτα να ενημερώσουν τους καταναλωτές σχετικά με αυτό. Όπως επισήμαναν οι Bosona and Gebresenbet (2013), μέσω της διαφάνειας που προσφέρει η ιχνηλασιμότητα σχετικά με τα τρόφιμα ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πελατών και των τελικών καταναλωτών. Ακόμη, από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι τα είδη των συστημάτων ιχνηλασιμότητας που χρησιμοποιούν οι μονάδες επεξεργασίας κρέατος με τις οποίες συνεργάζονται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι οι γραμμωτοί κώδικες (bar codes) ή οι απλοί κωδικοί για κάθε προϊόν που αναγράφονται στο τιμολόγιο και δεν υπάρχει κάποια προτίμηση από πλευράς τους σχετικά με την τεχνολογία των συστημάτων ιχνηλασιμότητας. Επιπρόσθετα, η αλυσίδα σούπερ μάρκετ χρησιμοποιεί δική της κωδικοποίηση μετά την παραλαβή των κρεάτων, ενώ οι άλλες δύο εξεταζόμενες επιχειρήσεις διατηρούν την κωδικοποίηση των προμηθευτών τους. Ακόμη, και οι τρεις μονάδες έχουν δυνατότητα ελέγχου μόνο ένα βήμα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα. Έτσι, φαίνεται ότι υπάρχει ανάγκη για ένα ενοποιημένο σύστημα ιχνηλασιμότητας σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, το οποίο να είναι ικανό να εντοπίζει ακόμη και το ζώο προέλευσης του κρέατος (Mousavi et al., 2002).

Σχετικά με την συνεργασία με προμηθευτές οι οποίοι σέβονται το περιβάλλον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας δεν αποτελεί κριτήριο για την επιλογή τους. Βέβαια, η πιστοποίηση κάποιου υποψήφιου προμηθευτή σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 για την εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ενισχύει την εικόνα του και μετράει θετικά στην αρχική αξιολόγησή του. Όπως συμπέραναν και οι Psomas et al. (2011), η εφαρμογή του προτύπου βοηθά τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ούτε τα μέτρα που λαμβάνονται σχετικά με την εξασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος αποτελούν κριτήριο για την επιλογή προμηθευτή. Σε περίπτωση, όμως, που κάποιος διαθέτει πιστοποίηση σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001 για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας, το γεγονός αυτό μετράει θετικά στην αρχική αξιολόγησή του και του δίνει ένα πλεονέκτημα, εφόσον βέβαια καλύπτει όλα τα υπόλοιπα υποχρεωτικά κριτήρια. Εφόσον, όπως έχει εντοπιστεί από την παρούσα έρευνα,

οι επιχειρήσεις-αγοραστές είναι θετικοί όσο αφορά την συνεργασία με μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος οι οποίες είναι πιστοποιημένες με τα πρότυπα OHSAS 18001 και ISO 14001, καθώς και επιθυμούν υποχρεωτικά τη συνεργασία με μονάδες πιστοποιημένες σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000, προκύπτει ότι αξίζει η χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης από τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Με την χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης θα βελτιωθεί η εσωτερική συνοχή, η χρήση και η απόδοση των συστημάτων, η εταιρική κουλτούρα και η εικόνα της εταιρείας (Gianni et al., 2017).

Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων-αγοραστών σχετικά με τον χρόνο ανταπόκρισης των προμηθευτών, τη συχνότητα και το μέγεθος των παραγγελιών και την διατήρηση αποθεμάτων είναι συγκεκριμένες και παραμένουν σταθερές σε όλη τη διάρκεια της χρονιάς, με μικρές διακυμάνσεις, σημαίνει ότι η ζήτηση κρέατος είναι κανονική, υψηλά προβλέψιμη και με χαμηλή εποχικότητα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος να χρησιμοποιήσουν την στρατηγική της λιτής παραγωγής, αφού σύμφωνα με τους Cox et al. (2007), η προσέγγιση της λιτής παραγωγής μπορεί να επιτύχει μόνο για προϊόντα τα οποία λειτουργούν μέσα σε αλυσίδες οι οποίες χαρακτηρίζονται από κανονικότητα, υψηλό όγκο και τυποποιημένη ζήτηση. Σύμφωνα με τους Simons and Zokaie (2005), η χρήση των πρακτικών της λιτής παραγωγής θα βελτιώσει γενικά την ποιότητα και την παραγωγικότητα των μονάδων επεξεργασίας κρέατος και συνεπώς οι πελάτες θα παραμένουν ικανοποιημένοι.

Όσον αφορά τον τρόπο μεταχείρισης των ζώων και την ποιότητα των ζωοτροφών δεν ασκείται κάποιος έλεγχος από τις επιχειρήσεις-αγοραστές λόγω έλλειψης χρόνου, αλλά και επειδή έχουν πρόσβαση μόνο ένα βήμα πίσω στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις-αγοραστές θεωρούν ότι εφόσον τα ζώα σφάχτηκαν έπειτα από την έγκριση του κτηνιάτρου του σφαγείου, έχουν γίνει οι απαραίτητοι έλεγχοι σχετικά με αυτά τα ζητήματα. Ακόμη, σημείωσαν ότι αν δεν μεταχειρίζονται τα ζώα σωστά, ειδικά στο σφαγείο, και οι κτηνοτρόφοι δεν χρησιμοποιούν ποιοτικές ζωοτροφές, τα προβλήματα αυτά θα είναι εμφανή στην ποιότητα του κρέατος. Επίσης, οι πελάτες έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους κρέατος, δηλαδή θέλουν το κρέας να έχει ζωντανό χρώμα, ωραία γεύση, κανονική μυρωδιά και ποσότητα λίπους ανάλογα με το είδος και την χρήση. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών ελέγχουν γενικά την ποιότητα του κρέατος, αλλά και έμμεσα καταλαβαίνουν τα δύο

παραπάνω ζητήματα, ώστε να αποφασίσουν αν θα συνεργαστούν ή θα συνεχίσουν να συνεργάζονται με κάποιον προμηθευτή. Έτσι, ενισχύονται τα αποτελέσματα της έρευνας των Perez et al. (2009), σύμφωνα με τα οποία, αν οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας κρέατος λειτουργούν ενοποιημένα και όχι ξεχωριστά η κάθε μια, θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιο εύκολα τις προκλήσεις που προκύπτουν από τις απαιτήσεις των πελατών.

Τέλος, οι επιχειρήσεις-αγοραστές διατηρούν σταθερές και φιλικές σχέσεις με τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος με τις οποίες συνεργάζονται και προσπαθούν να τις ανατροφοδοτούν καθημερινά με πληροφορίες, ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Έτσι, επιβεβαιώνονται οι Armstrong and Kotler (2009), σύμφωνα με τους οποίους, οι σχέσεις αγοραστή και πωλητή είναι πλέον στενές και φιλικές. Ακόμη, σύμφωνα με τους ίδιους, βραχυπρόθεσμα, οι πωλήσεις πηγαίνουν στους προμηθευτές, οι οποίοι ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των αγοραστών για προϊόντα και υπηρεσίες. Μακροπρόθεσμα, όμως, οι προμηθευτές κρατούν τις πωλήσεις ενός πελάτη και δημιουργούν αξία πελατών ανταποκρινόμενοι στις τρέχουσες ανάγκες τους και συνεργαζόμενοι με τους πελάτες με σκοπό να τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους (Armstrong and Kotler, 2009).

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία δημοσιευμένες έρευνες σχετικά με τις στρατηγικές, τις μεθόδους παραγωγής και τα πρότυπα συστήματα διοίκησης που χρησιμοποιούν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος για την ικανοποίηση των πελατών τους. Για την αξιολόγηση αυτών και την διερεύνηση των κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία οι επιχειρήσεις-αγοραστές επιλέγουν τους προμηθευτές τους, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας και εξετάστηκαν τρεις περιπτώσεις μελέτης (case studies). Από την έρευνα αυτή προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις-αγοραστές διεξάγουν μια αρχική αξιολόγηση για τον κάθε προμηθευτή και θέτουν ορισμένες υποχρεωτικές απαιτήσεις που πρέπει οι προμηθευτές να καλύπτουν. Πιο συγκεκριμένα, η πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 22000, η αξιοπιστία του συστήματος ιχνηλασιμότητας, η βέλτιστη ποιότητα κρέατος, η οποία επιθυμούν να είναι εμφανής στα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του, η ασφαλής και σύμφωνα με τη νομοθεσία συσκευασία του κρέατος, η έγκαιρη ανταπόκριση στις παραγγελίες και η καλή συνεργασία αποτελούν υποχρεωτικές προϋποθέσεις για τη συνεργασία με μια μονάδα επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Επιπρόσθετα, υπάρχουν κάποιες ακόμα προδιαγραφές που μπορεί να έχουν οι μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος και λαμβάνονται θετικά υπόψη από τις επιχειρήσεις-αγοραστές, όπως είναι η πιστοποίησή τους σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 14001 και OHSAS 18001 και η συνεργασία τους με κτηνοτρόφους που χρησιμοποιούν ποιοτικές ζωοτροφές και με σφαγεία που μεταχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα ζώα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμπεραίνεται ότι πολλές από τις μεθόδους και τεχνικές που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση απαιτούνται υποχρεωτικά ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν προαιρετικά για την βελτίωση της απόδοσης των μονάδων επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος και την ικανοποίηση των πελατών τους. Η χρήση πρότυπων συστημάτων διοίκησης, όπως το ISO 9001 και το ISO 22000, είναι απαραίτητη. Σε περίπτωση που το επιθυμούν και έχουν την δυνατότητα οι μονάδες μπορούν να εφαρμόσουν και ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο να περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9001, ISO 22000 και ISO 14001 ή/και OHSAS 18001, ώστε να βελτιώσουν την απόδοση των συστημάτων και την εικόνα της εταιρείας, και να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους. Επίσης, η στρατηγική της λιτής παραγωγής μπορεί να εφαρμοστεί από τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, αφού από

την έρευνα αυτή προέκυψε ότι η ζήτηση κρέατος είναι κανονική, υψηλά προβλέψιμη και με χαμηλή εποχικότητα. Με τη χρήση της στρατηγικής αυτής οι πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι, διότι βελτιώνεται η ποιότητα του κρέατος και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους σχετικά με το χρόνο ανταπόκρισης στις παραγγελίες. Τέλος, η ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας κρέατος μπορεί να συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση και ικανοποίηση κάποιων απαιτήσεων των πελατών, όπως είναι ο πιο γρήγορος εντοπισμός των προβλημάτων μέσω του συστήματος ιχνηλασιμότητας και η δυνατότητα ελέγχου των επιχειρήσεων σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ωστόσο, η παρούσα έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς από τους οποίους προκύπτουν προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Αρχικά, ο αριθμός των περιπτώσεων που μελετήθηκαν είναι μικρός. Μια πρόταση για το μέλλον είναι να ερευνηθεί το ίδιο θέμα εξετάζοντας περισσότερες περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες προμηθεύονται κρέατα από μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος. Ακόμη, η κάθε μία από τις τρεις επιχειρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αυτή έχει διαφορετική επιχειρηματική δραστηριότητα και σχετικά μεγάλο μέγεθος για τον κλάδο της. Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν περισσότερες επιχειρήσεις με την ίδια επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά με διαφορετικά μεγέθη.

Βιβλιογραφία

Armstrong, G. and Kotler, Ph. (2009), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 9^η έκδοση, Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε., Θεσσαλονίκη

Asif, M., Fisscher, O.A.M., de Bruijn, E.J. and Pagell, M. (2010), “An examination of strategies employed for the integration of management systems”, *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 6, 648-669.

Aung, M.M. and Chang, Y.S. (2014), “Traceability in a food supply chain: safety and quality perspectives”, *Food Control*, Vol. 39, 172-184.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol. 13, No.4, 544-559.

Bosona, T. and Gebresenbet, G. (2013), “Food traceability as an integral part of logistics management in food and agricultural supply chain”, *Food Control*, Vol. 33, No. 1, 32-48.

Cao, K., Maurer, O., Scrimgeour, F., and Drake, C. (2004), “The economics of HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points): A literature review.” *Australasian Agribusiness Perspectives*, Vol. 7, No. 64.

Chen, R.S., Chen, C.C., Yeh, K.C., Chen, Y.C., and Kuo, C.W. (2008), “Using RFID Technology in food produce traceability.”, *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, Vol. 5, No. 11, 1551-1560.

Cox, A., Chicksand, D. and Palmer, M. (2007), “Stairways to heaven or treadmills to oblivion?: Creating sustainable strategies in red meat supply, chains”, *British Food Journal*, Vol. 109 No. 9, 689-720.

Edokhellas.com (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Κρέατος - ΕΔΟΚ), «Η “ακτινογραφία” της ελληνικής αγοράς κρέατος»

Διαθέσιμο:

<https://edokhellas.com/egxvria-agera/#1550678730857-189ed991-e5fd>

Gianni, M., Gotzamani, K. and Vouzas, F. (2017), "Food integrated management systems: dairy industry insights", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, No. 2, 194 – 215.

Godfray, H. C. J., Beddington, J. R., Crute, I. R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J. F., Pretty, J., Robinson, S., Thomas, S. M. and Toulmin, C., (2010), "Food Security: The Challenge of Feeding 9 Billion People.", *Science*, Vol. 327, No. 5967, 812–818.

Golini, R., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M. and Kalchschmidt, M. (2017) "Developing sustainability in the Italian meat supply chain: an empirical investigation", *International Journal of Production Research*, Vol. 55, No. 4, 1183-1209.

Gotzamani, K. (2010) "Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.21, No.6, 687-704

Grunert, K., Verbeke, W., Kügler, J., Saeed, F. and Scholdere, J. (2011), "Use of consumer insight in the new product development process in the meat sector", *Meat Science*, Vol. 89, No. 3, 251-258.

Han, J., Trienekens, J. and Omta, S. (2009), "Integrated information and logistics management, quality management and firm performance of pork processing industry in China", *British Food Journal*, Vol. 111, No. 1, 9-25.

Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. and Psomas, E. (2013), "Quality systems and competitive performance of food companies", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20, No. 4, 463-483.

Kafetzopoulos, D. and Gotzamani, K. (2014), "Critical factors, food quality management and organizational performance", *Food Control*, Vol. 40, 1-11.

Lloyd, C. and James, S. (2008), "Too much pressure? Retailer power and occupational health and safety in the food processing industry", *Work, employment and society*, Vol. 22, No. 4, 713-730.

Mamalis, S., Kafetzopoulos, D. and Aggelopoulos, S. (2009), “The new food safety standard ISO 22000: assessment, comparison and correlation with HACCP and ISO 9000:2000 – the practical implementation in victual business”, *paper presented at 113th EAAE Seminar*, Chania, Greece, September 3-6.

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.

Mousavi, A., Sarhadi, M., Lenk, A. and Fawcett, S. (2002), “Tracking and traceability in the meat processing industry: a solution.”, *British Food Journal*, Vol. 104, No. 1, 7-19.

Northen, J. (2001), “Using farm assurance schemes to signal food safety to multiple food retailers in the U.K.”, *The International Food and Agribusiness Management Review*, Vol.4, No.1, 37-50.

Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, OR.

Perez, C., De Castro, R. and Font i Furnols, M. (2009), "The pork industry: a supply chain perspective", *British Food Journal*, Vol. 111, No. 3, 257-274.

Perez, C., De Castro, R., Simons, D. and Gimenez, G. (2010), “Development of lean supply chains: A case study of the Catalan pork sector”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, 55-68.

Psomas, E., Fotopoulos, C. and Kafetzopoulos, D. (2011), "Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 22, No. 4, 502 – 521.

Pwc.com, «Βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Στα πρόθυρα αλλαγών»

Pwc.com, Ιούνιος 2018

Διαθέσιμο:

<https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-food%20&%20beverage-sector-in-greece.pdf>

Simons, D. and Zokaie, K. (2005), "Application of lean paradigm in red meat processing", *British Food Journal*, Vol. 107, No. 4, 192-211.

Tavelife, "Certification: Standard and Criteria"

Available at:

https://www.travelife.info/index_new.php?menu=standardsandcriteria&lang=en

Tomasevic, I., Smigic, N., Djekic, I., Zaric, Vl., Tomic, N. and Rajkovic, A. (2013), "Serbian meat industry: A survey on food safety management systems implementation", *Food Control*, Vol.32, 25–30.

Troy, D.J. and Kerry, J.P. (2010), "Consumer perception and the role of science in the meat industry", *Meat Science*, Vol. 86, No. 1, 214-226.

Tuv-nord, «OHSAS 18001:2007 - ΕΛΟΤ 180:2008 Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία»
Διαθέσιμο:

<https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/ygeia-kai-asfaleia-stin-ergasia/ohsas-180012007-elot-18012008-ygeia-asfaleia-stin-ergasia/>

Womack, J. and Jones, D.T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*, Simon and Schuster, New York, NY.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.

Zutshi, A. and Sohal, A. (2005), "Integrated management system: The experiences of three Australian organisations", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 2, 211-232.

Παράρτημα

Πρωτόκολλο Ημιδομημένης Συνέντευξης

Εισαγωγή
Περιγραφή Σκοπού Έρευνας
Ενημέρωση για απόρρητο προσωπικών δεδομένων
Εισαγωγικές Ερωτήσεις:
- Έχετε κατανοήσει πλήρως τον σκοπό αυτής της έρευνας;
- Έχετε κάποια απορία σχετικά με την διαδικασία της συνέντευξης;
Κύριο Μέρος Συνέντευξης
Δημογραφικές Ερωτήσεις
- Μέγεθος Επιχείρησης με βάση τον αριθμό εργαζομένων
- Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;
- Ποια είναι η ακαδημαϊκή σας εκπαίδευση;
Κύριες Ερωτήσεις
- Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή και Ελληνική Νομοθεσία, η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι υποχρεωτική για τις μονάδες επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος, όχι όμως και η πιστοποίηση του. Πόσο σημαντική είναι για την εταιρεία σας η συνεργασία με προμηθευτές που διαθέτουν και ανάλογη πιστοποίηση, όπως το ISO 22000;
- Είναι απαραίτητο για εσάς ο προμηθευτής σας να έχει πιστοποίηση ISO 9001;
- Ο προμηθευτής σας πρέπει να έχει υποχρεωτικά και τις δύο πιστοποιήσεις, ISO 9001 και ISO 22000;
- Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιοπιστία και τη σωστή χρήση του συστήματος ιχνηλασιμότητας από τον προμηθευτή σας;
- Υπάρχει κάποιο σύστημα/μέθοδος ιχνηλασιμότητας που προτιμάτε; (RFID, barcodes, κλπ)
- Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί ένα από τα ζητήματα που απασχολούν ιδιαίτερα την ανθρωπότητα. Είναι σημαντική για εσάς η συνεργασία με επιχειρήσεις που σέβονται το περιβάλλον;
- Παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή προμηθευτή κρέατος το κατά πόσο λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος και την διαχείριση των αποβλήτων;

<p>- Θα προτιμούσατε μια επιχείρηση που διαθέτει πιστοποίηση ISO 14001;</p>
<p>- Ο τρόπος μεταχείρισης των ζώων στις κτηνοτροφικές μονάδες απασχολεί αρκετά τις φιλοζωικές οργανώσεις και παρατηρείται μια τάση προς τη χορτοφαγία εξαιτίας αυτού. Εσείς διενεργείτε έλεγχο ώστε να συνεργάζεστε με προμηθευτές που σέβονται όσο το δυνατόν περισσότερο τα ζώα και φροντίζουν για τη σωστή διαβίωση τους;</p> <p>- Σε τι βαθμό σας ενδιαφέρει η σωστή μεταχείριση των ζώων, τόσο κατά την εκτροφή όσο και κατά την μεταφορά και τη σφαγή τους, ώστε να μην επηρεάζεται η ποιότητα του κρέατος; Για παράδειγμα, το στρες των ζώων επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα</p>
<p>- Ποιες είναι οι απαιτήσεις σας σχετικά με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του κρέατος, όπως είναι για παράδειγμα η όψη, η γεύση και η ποσότητα λίπους;</p>
<p>- Ποιες είναι οι απαιτήσεις σχετικά με τον χρόνο ανταπόκρισης και τη συχνότητα των παραγγελιών;</p> <p>- Ποιο είναι το μέγεθος των παραγγελιών σας;</p> <p>- Συνηθίζετε να κρατάτε αποθέματα; Αν ναι, για πόσες μέρες;</p>
<p>- Ελέγχετε τους συνεργάτες των προμηθευτών σας μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα; Πιο συγκεκριμένα, πόσο σημαντική είναι για εσάς η ποιότητα των ζωοτροφών;</p>
<p>- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η συσκευασία του κρέατος;</p> <p>- Σας ενδιαφέρει να είναι πρακτική και καλαίσθητη;</p> <p>- Προτιμάτε συσκευασίες ανακυκλώσιμες, οι οποίες συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος;</p>
<p>- Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε με μια επιχείρηση που διαθέτει πιστοποίηση OHSAS 18001;</p>
<p>- Είναι σημαντικό για εσάς να έχετε άμεση επαφή με τους προμηθευτές σας και να ζητούν τη γνώμη σας, ώστε να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;</p>