

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΑΦΛΙΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

**ΘΕΜΑ: ISO 14001 – ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΛΑΜΠΡΙΝΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ
Α.Γ.Μ: 3107**

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας: 23-4-2013

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότης</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ: ΤΣΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.3-4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....σελ.8

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....σελ.8

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣσελ.10

1.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....σελ.12

1.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ.....σελ.14

1.5 ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....σελ.17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....σελ.19

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ.....σελ.19

2.2 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑσελ.22

2.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑσελ.24

2.4 ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ: ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ.....σελ.26

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑσελ.28

2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....σελ.30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....σελ.32

3.1 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000σελ.32

3.2 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001:2004.....σελ.33

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 14001:2004.....σελ.35

3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ

ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....σελ.39

3.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ TMSA.....σελ.43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ
ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....σελ.44

4.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ MARPOL.....σελ.44

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ISM.....σελ.47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....σελ.50

5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....σελ. 50

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....σελ. 54

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ. 55

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑσελ. 56

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ. 59

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του εύρους και πεδίου εφαρμογής του προτύπου ISO 14001 Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος (ΣΔΠ), που περιέχεται στα συστήματα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες. Και η εξέταση των σημαντικότερων διαστάσεων του.

Μεθοδολογία: Βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση και στατιστική επεξεργασία.

Περιορισμοί: Οι βασικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αφορούν το μη προηγουμένως σταθμισμένο εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των στατιστικών ευρημάτων, καθώς και τις επιδράσεις του υφειακού οικονομικού περιβάλλοντος.

Με αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στους οικονομικούς περιορισμούς και τα οικονομικά οφέλη της ΔΟΠ και ειδικότερα του ΣΔΠ.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι δομημένη ως εξής:

Εισαγωγή: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο συνεχούς βελτίωσης, αξιολόγησης, μέτρησης, διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, επιφέροντας σημαντικά οφέλη σε όλα τα επίπεδα επιχειρησιακής λειτουργίας.

Κεφάλαιο 1^ο: Εξετάζεται η ΔΟΠ ως φιλοσοφία και παρουσιάζεται το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο, βάσει της εννοιολογικής της προσέγγισης, των βασικών αρχών που τη διέπουν, των κρίσιμων παραγόντων εφαρμογής, των συστημάτων ΔΟΠ και των ιδιαιτεροτήτων της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 2^ο: Διερευνάται το ζήτημα της ΔΟΠ στη ναυτιλία και συγκεκριμένα εξετάζονται ο κλάδος της ναυτιλίας διεθνώς και στην Ελλάδα, η έννοια της ποιότητας στη ναυτιλία, οι ιδιαιτερότητες και τα εμπόδια της εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία, τα ζητήματα της διασφάλισης ποιότητας και του ποιοτικού ελέγχου, καθώς οι σχετικές βέλτιστες πρακτικές.

Κεφάλαιο 3^ο: Μελετάται διεξοδικότερα η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία σύμφωνα με το σύστημα ISO 14001, τον κώδικα ασφαλούς διαχείρισης για τη ναυτιλία (ISM Code) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM).

Κεφάλαιο 4^ο: Γίνεται μια αναφορά στις διεθνείς συμβάσεις και τους κωδικούς για την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και την MARPOL.

Κεφάλαιο 5^ο: Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

- **Αποτελέσματα:** Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες αναγνωρίζουν τα οφέλη της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εστιάζοντας στις διαστάσεις της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, των ανθρωπίνων πόρων και των σχέσεων με τους προμηθευτές, ωστόσο εμφανίζουν ελλείψεις στους τομείς της μέτρησης της απόδοσης, της επικοινωνίας της ποιότητας και της χρήσης εργαλείων συγκριτικής ανάλυσης και μέτρησης της ποιότητας.
- **Συμπεράσματα:** Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες αναγνωρίζουν τα οφέλη της ΔΟΠ, ωστόσο δεν έχουν κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία της, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες διαστάσεις.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων, βασισμένη στη διαχείριση της ποιότητας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του συνδυασμού της αυξημένης συμμετοχής των εργαζόμενων, της βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη, του χαμηλότερου κόστους, της συμμετοχής των προμηθευτών και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων ομάδων καθώς και της δημιουργίας γενικότερου οργανωτικού κλίματος συνεχούς βελτίωσης.

Επιπλέον, η διαχείριση της ποιότητας θεωρείται ζωτικής σημασίας στον κλάδο της ναυτιλίας, όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να διατηρούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που στηρίζουν την ικανότητα να ικανοποιούν καθορισμένες ή εννοούμενες ανάγκες.

Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα και συστήματα ΔΟΠ που εφαρμόζονται στον κλάδο της ναυτιλίας, όπως είναι τα συστήματα ISO 9001 και ISO 14001, ο κώδικας ασφαλούς διαχείρισης για τη ναυτιλία (ISM Code) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM).

Οι σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, υπό το πρίσμα της εντατικοποίησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού και λαμβάνοντας υπόψη τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες για ασφάλεια και παροχή ποιοτικών ναυτιλιακών υπηρεσιών, εν γένει, εφαρμόζουν όλο και πιο εντατικά τα προαναφερθέντα πρότυπα, σε μία συνολική προσπάθεια εξασφάλισης της βιωσιμότητας και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Ειδικά στην Ελλάδα, όπου η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ανταγωνιστικότερους κλάδους της εγχώριας οικονομίας, η χρήση των προτύπων ΔΟΠ θεωρείται απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας.

Παρόλα αυτά, τα διαθέσιμα στοιχεία συνηγορούν στο συμπέρασμα πως η χρήση των μοντέλων ΔΟΠ και η ΔΟΠ ως γενικότερη φιλοσοφία βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Παρ' όλη την αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται τα τελευταία χρόνια στη φιλοσοφία και τις ειδικότερες πρακτικές της ΔΟΠ σε πλήθος κλάδων της οικονομίας, η ναυτιλία φαίνεται πως αποτελεί έναν από τους λιγότερο «ενθουσιώδεις» σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας κλάδους.

Ένας από τους λόγους αυτής της εξέλιξης είναι η ιδιαιτερότητα του κλάδου της ναυτιλίας, ο οποίος παραδοσιακά αποτελεί έναν τομέα παροχής υπηρεσιών.

Είναι αρκετά δύσκολο εγχείρημα η διαχείριση της ποιότητας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς οι πρακτικές ΔΟΠ μέσω των προτύπων ISO έχουν αποδώσει ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένα κριτήρια και μετρήσεις, τα οποία δεν μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στον τομέα των υπηρεσιών, όπου υπάρχει ανάγκη περισσότερο υποκειμενικών κριτηρίων για την αξιολόγηση, μέτρηση και διαχείριση της ποιότητας.

Προς επιβεβαίωση των παραπάνω, υπάρχουν δημοσιεύματα που αναφέρουν πως οι ιδιοκτήτες ναυτιλιακών εταιριών και οι πλοιοκτήτες άργησαν να συμφωνήσουν σχετικά με την ακριβή έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες του ναυτιλιακού κλάδου.

Ωστόσο παρόλα τα εμπόδια, πλήθος ναυτιλιακών εταιριών αναλαμβάνει όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο στη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους, εφαρμόζοντας σχετικά προγράμματα ΔΟΠ για πάνω από μία δεκαετία.

Υποστηρίζεται από ναυτιλιακούς κύκλους πως η εντατικοποίηση της χρήσης προτύπων και συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία οφείλεται σε μία σειρά παραγόντων, όπως είναι η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, η αύξηση της πίεσης των καταναλωτών και η ανάγκη υιοθέτησης μηχανισμών και κανόνων για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και γενικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας.

Τα τελευταία χρόνια, η αύξηση του ανταγωνισμού, η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η αύξηση των ρυθμίσεων για τη ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν αναγκάσει τις ναυτιλιακές εταιρίες να διευρύνουν το πεδίο εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ και, συνεπώς, να ενισχύσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Η αύξηση της υιοθέτησης ανάλογων συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία εντοπίζεται στα τέλη του 20^{ου} αιώνα.

Σήμερα, η ποιότητα στη ναυτιλία ορίζεται ως η παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και υπερκαλύπτουν τις ρητές ή σιωπηρές ανάγκες των χρηστών τους, ενώ τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αφορούν ζητήματα τεχνογνωσίας και απόδοσης, την αξιοπιστία και ασφάλεια των υπηρεσιών, καθώς και τη συνέπεια σε σχέση με τους εκάστοτε χρονικούς περιορισμούς.

Ειδικά το ζήτημα της ασφάλειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας στη ναυτιλία. Είναι σταθμισμένο ότι η ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμο της ποιότητας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, αναλυτές αναφέρουν πως ο διεθνής κώδικας ISM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αναφορικά με τον κλάδο της ναυτιλίας, περιλαμβάνοντας τους βασικότερους αντίστοιχους άξονες, όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση.

Προς την ίδια κατεύθυνση εντοπίζονται και οι αρχές των προτύπων ISO 9001 και 14001, με κορύφωση τον 20^ο αιώνα, καθώς η ναυτιλία, ακολουθώντας τις τάσεις ΔΟΠ στον κλάδο των Logistics, άρχισε να σημειώνει σημαντική πρόοδο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας, με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της ικανοποίησης των πελατών.

Χαρακτηριστικό πλαίσιο το πρόσφατο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM), το οποίο και αποτελεί την «ομπρέλα» κάτω από την οποία συνδυάζονται όλα τα πρότυπα και οι πρακτικές της ΔΟΠ στη ναυτιλία. Κεντρικός άξονας όλων των προαναφερθέντων συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία αποτελεί η έννοια της ποιότητας, η οποία βασίζεται στη συνεχή διαδικασίας ροής της σχετικής πληροφόρησης και στο συνεχή έλεγχο που αποσκοπεί στη βέλτιστη απόδοση.

Η διαχείριση όλων των διαδικασιών στη ναυτιλία υπό τη φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει ως στόχο την παροχή ποιοτικών, αποτελεσματικών, γρήγορων, αξιόπιστων και ασφαλών ναυτιλιακών υπηρεσιών. Η ποιότητα στη ναυτιλία εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, εκ των οποίων οι σημαντικότεροι είναι η ταχύτητα, η συχνότητα και το κόστος των ναυτιλιακών υπηρεσιών.

Υπό αυτό το πρίσμα, επισημαίνεται πως τα συστήματα ΔΟΠ στη ναυτιλία θα πρέπει να πληρούν μία σειρά αρχών, την εστίαση στο χρήστη, το στυλ ηγεσίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης των διαδικασιών, τη συνεχή βελτίωση, την αποδοτική προσέγγιση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, τις αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές και την εφαρμογή του κατάλληλου Κώδικα Δεοντολογίας.

Στην Ελλάδα, η βιομηχανία της ναυτιλίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς κλάδους και έναν από τους πλέον ανταγωνιστικότερους τομείς σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βιομηχανία οφείλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην κατοχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και στη μακρά της παράδοση σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας.

Πλήθος μελετών έχουν διερευνήσει τους παράγοντες λειτουργίας της ελληνικής ναυτιλίας, όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός (Koufopoulos et al, 2005), το ιδιοκτησιακό καθεστώς (Theotokas, 1998), η επιχειρηματική φιλοσοφία και οι επενδυτικές στρατηγικές (Thanopoulou, 1995), η διαχείριση του στόλου (Theotokas & Progoulaki, 2004) και διάφορα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης (Fafaliou et al, 2005). Ωστόσο, η διερεύνηση της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ και της γενικότερης φιλοσοφίας της στην ελληνική ναυτιλία αποτελεί, ακόμα, ένα ζήτημα που δεν έχει εξεταστεί επαρκώς.

Συμπερασματικά, η ναυτιλία αποτελεί έναν παραδοσιακό κλάδο της οικονομίας και το σημαντικότερο κλάδο του διεθνούς εμπορίου. Ως εκ τούτου, η τεράστια αξία της ναυτιλίας στο πλαίσιο της παγκόσμιας αγοράς είναι αδιαμφισβήτητη. Η επιτυχία και η βιωσιμότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας για το διεθνές εμπόριο και την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, δεδομένου ότι ο ρόλος που διαδραματίζει η ναυτιλιακή βιομηχανία δεν έχει κάποιο άμεσο υποκατάστατο.

Παράλληλα, η ναυτιλία σήμερα βρίσκεται αντιμέτωπη με μία σειρά παραδοσιακών και νέων προκλήσεων, οι οποίες ωθούν τις εν λόγω επιχειρήσεις να επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των συστημάτων και των προτύπων ΔΟΠ προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Επιπλέον, ο κλάδος της ναυτιλίας στην Ελλάδα είναι εξέχουσας σημασίας για την εγχώρια οικονομία, δεδομένης και της πρόσφατης οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αναγκαιότητα της έρευνας συνίσταται στη σημαντικότητα της διαχείρισης της ποιότητας στη ναυτιλία, με έμφαση στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς και τη χρήση των διαθέσιμων σύγχρονων προτύπων ποιότητας ως εργαλεία αυτοαξιολόγησης και ως γενικότερη φιλοσοφία βρίσκεται ακόμα σε πρωταρχικό επίπεδο, καθώς δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από αυτά τα ζητήματα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση του Πρότυπο ISO 14001 Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος ως συστήματος ΔΟΠ στη ναυτιλία, μέσω της ανάλυσης των βασικών αρχών, των κυριότερων θετικών και αρνητικών του σημείων, η σύγκριση και η διερεύνηση του βαθμού χρήσης από τις ναυτιλιακές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση του βαθμού και τρόπου χρήσης του προτύπου, από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στην καταγραφή του βαθμού συμμόρφωσής τους με τις διεθνείς και κοινοτικές οδηγίες περί διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας, και στον εντοπισμό των βασικότερων ελλείψεων και ανεπαρκειών των επιχειρήσεων αυτών αναφορικά με τα μοντέλα και πρότυπα ποιότητας.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η έννοια της ποιότητας αποτελεί ζήτημα που έχει διερευνηθεί κατά κόρον στη σύγχρονη θεωρητική και ερευνητική βιβλιογραφία, καταγράφοντας πλήθος θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων. Η χρήση της έννοιας ενός ποιοτικού προϊόντος/υπηρεσίας ως «ελεύθερο ελαττωμάτων» απαιτεί τη χρήση εργαλείων για τη μέτρηση της ποιότητας μέσω της εξάλειψης των ελλείψεων και των μη ποιοτικών χαρακτηριστικών, ενώ η προσέγγιση της ποιότητας ως κρίσιμο κριτήριο για την ικανοποίηση των πελατών απαιτεί την μέτρηση της αντιληπτής εμπειρίας του πελάτη για τον καθορισμό της.

Οι πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας, ο βαθμός συμμόρφωσης με τις ποιοτικές απαιτήσεις, η καταλληλότητα χρήσης για συγκεκριμένο σκοπό, η κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών, η αντιστοιχία με τις προσδοκίες και αντιλήψεις τους και η ανωτερότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, η ποιότητα αξιολογείται βάσει οχτώ κείριων μεταβλητών, ήτοι των επιδόσεων, των χαρακτηριστικών, της αξιοπιστίας, της λειτουργικότητας, της συμμόρφωσης, της ανθεκτικότητας, της αισθητικής και της αντιληπτής ποιότητας. Η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας συνδυάζεται με την αντίστοιχη εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία επιτελέστηκε μέσα από τέσσερα διαδοχικά στάδια, την επιθεώρηση της ποιότητας, τον έλεγχο, τη διασφάλιση και, τελικά, την ανάπτυξη των σύγχρονων συστημάτων ΔΟΠ.

Τα τέσσερα αυτά στάδια θεωρητικής προσέγγισης της ΔΟΠ εντοπίζονται στην εξέλιξη των προσεγγίσεων ιστορικά. Αρχικά, τη δεκαετία του 1920, αναγνωρίζοντας πως η μεταβλητότητα της παραγωγής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας, υπήρξε η διαπίστωση πως ο περιορισμός αυτής της μεταβλητότητας, μέσω στατιστικών ελέγχων και εργαλείων, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ σήμερα η ΔΟΠ, αναδείχθηκε ότι διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην διοίκηση ενός οργανισμού για την προώθηση της ποιότητας, η οποία οφείλει να αναπτύσσει το αίσθημα δέσμευσης προς την ποιότητα από την πλευρά των υπαλλήλων, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό ένα οργανωτικό πλαίσιο όπου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σημαντικά για την επίτευξη της ποιότητας.

Η επίτευξη της ποιότητας προέρχεται από τρεις κρίσιμες μεταβλητές, το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την ταυτοποίηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών, καθώς και για τον καθορισμό των πρωταρχικών στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης, ενώ ο έλεγχος εστιάζει στην τακτική χρήση στατιστικών ελεγκτικών μεθόδων για την εξασφάλιση των ποιοτικών προδιαγραφών που πρέπει να πληρούνται ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τα ποιοτικά πρότυπα.

Τέλος, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι αυτή που πλαισιώνει ένα σύστημα ΔΟΠ, σε συνδυασμό με την ολοκληρωμένη και συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Το σύνολο των μελών ενός οργανισμού πρέπει να μοιράζεται ένα κοινό όραμα για την ποιότητα, η οποία πρέπει να αποτελεί στόχο όλων των επιπέδων της οργανωτικής ιεραρχίας, αναπτύσσοντας έτσι την πρακτική των κύκλων ποιότητας, μέσα από τους οποίους οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν εθελοντικά προβλήματα που σχετίζονται με αυτήν.

Η ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου της σημερινής ΔΟΠ, επισημαίνει πως τα κόστη που σχετίζονται με την εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων θα πρέπει να προσεγγίζοντας βάσει των αντίστοιχων οφελών που προκύπτουν. Έτσι, αυτό που πραγματικά χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι ο εντοπισμός των πρωταρχικών αιτιών που οδηγούν σε προβλήματα ποιότητας, μέσα σε ένα πελατο-κεντρικό πλαίσιο εφαρμογής.

Σήμερα, η έννοια της ΔΟΠ αφορά ένα σύνολο ιδεών και πρακτικών που απαιτεί την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και τμημάτων ενός οργανισμού, με σκοπό την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

Η ΔΟΠ είναι μία συγκεκριμένη προσέγγιση επιχειρησιακής λειτουργίας που αποσκοπεί στη συνεχή και αδιάλειπτη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής λειτουργίας, μέσω της εφαρμογής μεθόδων και τεχνικών σε όλο το φάσμα των σύγχρονων οργανισμών.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοένα εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από πρακτικές, εργαλεία και εκπαιδευτικές μεθόδους για τη διοίκηση των οργανισμών σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, παρέχοντας υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών και βελτιώνοντας την απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΟΠ απαιτεί μία αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την επίτευξη της αυξημένης ικανοποίησης των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής όλων των εργαζομένων.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Η ΔΟΠ αποτελεί μία φιλοσοφία που εστιάζει την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και χρηστών, καλύπτοντας όλα τα τμήματα και συμπεριλαμβάνοντας όλα τα μέλη ενός οργανισμού, αξιολογώντας παράλληλα τα κόστη που προέρχονται από την ποιότητα και αναπτύσσοντας συστήματα και διαδικασίες που υποστηρίζουν την οργανωτική αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η εξελικτική πορεία της έννοιας της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί μέσα από ένα συνεχές πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από τρία διαφορετικά στάδια/φάσεις, την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, την ποιότητα του οργανισμού και την ποιότητα ζωής. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι προφανές πως η ΔΟΠ δεν είναι απλά ένα σύστημα αλλά μία ολόκληρη φιλοσοφική προσέγγιση, η οποία επηρεάζει όλο τον οργανισμό και εντοπίζεται σε όλες τις εκφάνσεις του.

Έτσι, η σύγχρονη ΔΟΠ εντοπίζεται σε πλήθος ερευνών και θεωρητικών κατευθύνσεων, όπως αναλύεται παρακάτω. Αρχικά, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό συστατικό της οργανωτικής και εταιρικής κουλτούρας, η οποία δεσμεύεται στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της ενεργής συμμετοχής όλων των εργαζομένων. ΔΟΠ σημαίνει «επιχειρησιακή κουλτούρα που ορίζεται και υποστηρίζεται από συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα εργαλείων, τεχνικών και κατάρτισης, συμπεριλαμβάνοντας τη συνεχή βελτίωση των θεσμικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες». Παράλληλα, η ΔΟΠ αποτελεί μία διαδικασία συνολικής διοίκησης της επιχείρησης, η οποία βασίζεται σε μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης, εξασφαλίζοντας πως η επιχείρηση πλήρη με συνέπεια τις ποιοτικές απαιτήσεις, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη.

Η ΔΟΠ ορίζεται ως μία διαρκής διοικητική δραστηριότητα που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις δράσεις και διαδικασίες του οργανισμού, με απώτερο στόχο την εγκαθίδρυση ενός διοικητικού συστήματος που διασφαλίζει την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Ως φιλοσοφία διαχείρισης, η ΔΟΠ προσεγγίζεται ως η κατευθυντήρια γραμμή που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διαδικασιών, των ανθρώπων, των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της εφαρμογής εσωτερικών και εξωτερικών βελτιώσεων. Η ΔΟΠ είναι μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία διαχείρισης που αποτελείται από ένα σύνολο πρακτικών, οι οποίες εστιάζουν στη διαρκή βελτίωση, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση της επιπλέον εργασίας, την ευρεία σκέψη, την αυξημένη συμμετοχή των υπαλλήλων και την ομαδική εργασία.

Επιπλέον, η ΔΟΠ βασίζεται στον επανασχεδιασμό των διαχειριστικών συστημάτων, στην ανταγωνιστική πρακτική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), στην επίλυση των προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας, στη συνεχή μέτρηση των αποτελεσμάτων και, τέλος, στην ανάπτυξη στενών και αξιόπιστων σχέσεων με τους προμηθευτές. Επιπροσθέτως, ως στρατηγική, η ΔΟΠ ορίζεται ως μία ολοκληρωμένη, συστηματική και οργανωτική στρατηγική για την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ επίσης ότι η ΔΟΠ είναι μία επιχειρησιακή στρατηγική που βελτιώνει την οργανωτική απόδοση μέσω της δέσμευσης όλων των εργαζομένων στην πλήρη ικανοποίηση των προσυμφωνηθέντων πελατειακών απαιτήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσω της συμμετοχής όλων των ατόμων που εμπλέκονται στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Τέλος, η σύγχρονη ΔΟΠ προσεγγίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι ως ένα ξεχωριστό πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής στρατηγικής, το οποίο λειτουργεί οριζόντια και κάθετα σε όλες τις λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, και επεκτείνεται προς τα εμπρός και προς τα πίσω για να συμπεριλάβει την εφοδιαστική αλυσίδα και όλους τους εν δυνάμει πελάτες.

Ένα σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης ΔΟΠ το οποίο αξίζει αναφοράς είναι το γεγονός πως ένα σύστημα ΔΟΠ δεν αποσκοπεί μόνο στη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη, αλλά στην επίτευξη της ποιότητας μέσω της περιορισμένης χρήσης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων και στην αποφυγή κατασπατάλησής τους. Με τον τρόπο αυτό, ένα τέτοιο σύστημα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις ως ένα πρόσθετο κόστος, αλλά ως ένα αποτελεσματικό μέσο μείωσης των δαπανών.

Ο Αμερικάνος οικονομολόγος Feigenbaum (1991) σημειώνει πως η ΔΟΠ είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα ενσωμάτωσης, ανάπτυξης, διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να επιτρέπεται η εμπορία και η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Σήμερα, σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης (ISO, 1994), η διοίκηση της ποιότητας ορίζεται ως η ευθύνη όλων των επιπέδων της διοίκησης ενός οργανισμού και η εφαρμογή της αφορά όλα τα μέλη του.

Βάσει όλων των προαναφερθέντων κατευθύνσεων και επιχειρώντας την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου, μπορεί να υποστηριχτεί πως η ΔΟΠ είναι μία στρατηγική και μία διαδικασία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχών, μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών, με σκοπό την παροχή ενός πλαισίου που εστιάζει στην επιχειρησιακή αριστεία μέσω της ηγεσίας και της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης.

Το πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται από την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, από την ανοιχτή επικοινωνία, τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής, την τακτική αυτοαξιολόγηση και την εφαρμογή συστημάτων, τα οποία ενδυναμώνουν τους εργαζομένους, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους.

Το τελικό αποτέλεσμα αυτών των συσχετίσεων είναι η διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας ΔΟΠ που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στο χαμηλότερο κόστος, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της απόδοσης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

1.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Τα σύγχρονα συστήματα ΔΟΠ διέρχονται τεσσάρων βασικών διαστάσεων: του οργανωτικού κλίματος ποιότητας, των μεθόδων, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων ποιότητας.

Οι διαστάσεις αυτές είναι αλληλένδετες και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι η εστίαση στον πελάτη, η εμμονή στην ποιότητα, η επιστημονική της προσέγγιση, η μακροχρόνια οργανωτική δέσμευση, η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση των συστημάτων, η εκπαίδευση και η επιστημονική κατάρτιση, ο έλεγχος και η εποπτεία, η ενότητα του επιχειρησιακού σκοπού και η συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μία σειρά κρίσιμων παραγόντων, ενώ αυτό που διαφοροποιεί τη ΔΟΠ από άλλα διοικητικά συστήματα είναι η έμφαση στη συνεχή βελτίωση, η οποία βασίζεται στη διαρκή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης. Συνθέτοντας τις απόψεις των διασημότερων αναλυτών ποιότητας, οι κρίσιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ είναι οι εξής:

- i. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η οποία οφείλει να αποδεικνύει συνεχώς την εμπλοκή της στις διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και η εμπλοκή του συνόλου των εργαζομένων, καθώς για την επίτευξη της ανώτατης ποιότητας απαιτούνται όλες οι ιδέες, οι πρωτοβουλίες και η ενέργεια από το σύνολο των μελών της επιχείρησης.
- ii. Η εστίαση στον πελάτη, μέσω του εντοπισμού των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών, προσδοκιών και απαιτήσεών τους, και ο στρατηγικός σχεδιασμός, με σκοπό τη διασύνδεση των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων με το ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ και τις συγκεκριμένες δράσεις του οργανισμού.
- iii. Η εστίαση στα διαχειριστικά συστήματα, εννοώντας τον εντοπισμό, την κατανόηση και της διαχείριση όλων των αλληλεξαρτώμενων διαδικασιών ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, και η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης στους εργαζομένους, για την ενεργή και αποτελεσματική συμμετοχή τους στο σύστημα ΔΟΠ.
- iv. Η εστίαση στην ομαδική εργασία με σκοπό την ενίσχυση της συμμετοχικότητας, μέσω της οργάνωσης οριζόντιων, κάθετων και εγκάρσιων λειτουργικών ομάδων, και την προώθηση της συνεργασίας, παράλληλα με την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης, η οποία πρέπει να είναι ο σταθερός στόχος της επιχείρησης και αφορά τη δέσμευση στη διαρκή αξιολόγηση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών προς αναζήτηση των βέλτιστων μεθόδων για την αντιμετώπιση των ολοένα αυξανόμενων προσδοκιών των πελατών.
- v. Η βελτίωση των διαδικασιών μέσω μίας οριζόντιας οργάνωσης που ξεκινάει από τους προμηθευτές και καταλήγει στους πελάτες, χωρίς ωστόσο να αυξάνεται η πολυπλοκότητα των αλληλοσυνδέσεών τους, και η χρήση στατιστικών μεθόδων και ελέγχων, ώστε να ελέγχεται και να αξιολογείται διαρκώς η ποιότητα και το επίπεδο συμμόρφωσης με τα πρότυπά της.

vi. Η εστίαση στην πρόληψη παρά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και η ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές που είναι αμοιβαία επωφελείς, με σκοπό τη δημιουργία αξίας σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

vii. Η ανάπτυξη μέτρων απόδοσης που συνάδουν απόλυτα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την εφαρμογή εφικτών μέτρων για την επιβράβευση της αποδοτικότητας, την προώθηση των θετικών συμπεριφορών και τη διαρκή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας σε προσωπικό και οργανωτικό επίπεδο.

viii. Η ενσωμάτωση των προτύπων ποιότητας κατά το σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας, η διαμόρφωση μίας εταιρικής κουλτούρας οργανωτικής αλλαγής, με σκοπό τη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και η ανάπτυξη μίας εμπειρικής προσέγγισης αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

ix. Η δημιουργία μηχανισμών αυτοαξιολόγησης ως μέθοδοι ελέγχου και καθορισμού των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας και η εστίαση στην άμεση ανταποκρισιμότητα μέσω της μείωσης του κύκλου δημιουργίας-παράδοσης των προϊόντων/υπηρεσιών.

x. Η ανάπτυξη συνεταιρικών σχέσεων τόσο με τους εσωτερικούς συνεργάτες (διοίκηση και εργαζομένους) όσο και με τους εξωτερικούς (πελάτες, προμηθευτές, θεσμικές αρχές, κρατικά όργανα) με στόχο την εκμετάλλευση των οφελών και πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την εκάστοτε συνεργασία.

Όλες οι παραπάνω αρχές αποτελούν τους κρισιμότερους παράγοντες εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΟΠ, οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό και εύρος.

Ωστόσο, η λειτουργία των μεταβλητών αυτών δεν πρέπει να εφαρμόζεται ως μία διαδοχή ανεξάρτητων προγραμμάτων αλλά, αντιθέτως, ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο συστηματικών και μεθοδικών πρακτικών που σχεδιάζονται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού διαχειριστικού και διοικητικού πλαισίου.

Έτσι, αν κάποιος από αυτούς τους παράγοντες παραμεληθεί, τότε η συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται διακυβεύεται. Η διαχείριση μίας τέτοιας πολύπλοκης διαδικασίας απαιτεί επενδύσεις σε όλες τις διοικητικές, τεχνικές και ανθρώπινες διαστάσεις μίας επιχείρησης.

1.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας ΔΟΠ δεν αποτελεί μία γενική και θεωρητική κατεύθυνση αλλά απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων συστημάτων, στο πλαίσιο της στρατηγικής ΔΟΠ (Strategic Quality Management – SQM).

Από τη στιγμή, λοιπόν, που η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίσει να εφαρμόσει ένα σύστημα ΔΟΠ, απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι:

- Ο καθορισμός ευρέων ποιοτικών στρατηγικών στόχων στο πλάνο δράσης της επιχείρησης.
- Η υιοθέτηση της κουλτούρας αλλαγής σε συνδυασμό με τη φιλοσοφία ΔΟΠ.
- Ο επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων, γνωρίζοντας πως η ικανοποίηση των πελατών, η συμμετοχή των εργαζομένων και η διαρκής βελτίωση βρίσκονται στο επίκεντρο του συστήματος.
- Η δημιουργία μίας νέας εσωτερικής υποδομής που συνάδει με τις απαιτήσεις του συστήματος.
- Η εκπαίδευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων και η συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης.

Έτσι, βάσει αυτών των προϋποθέσεων, αναπτύσσεται ένα σύστημα ΔΟΠ, το οποίο αποτελείται από τα εξής στάδια:

- I. Το σχεδιασμό της ποιότητας
- II. Τον έλεγχο της ποιότητας, και
- III. Τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα τρία αυτά στάδια αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ.

Αναφορικά με το σχεδιασμό της ποιότητας, αυτός αφορά την επιχειρησιακή λειτουργία του καθορισμού των αναγκών των πελατών και της ενσωμάτωσης των αναγκών αυτών στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, στη φάση του σχεδιασμού συμμετέχουν, εκτός των πελατών, και οι προμηθευτές, με τελικό σκοπό τη δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών που αντιστοιχούν σε πραγματικές ανάγκες, είναι σύμφωνα με τα ποιοτικά πρότυπα και απαιτούν την όσο το δυνατόν μικρότερη εκμετάλλευση επιχειρησιακών πόρων.

Το επόμενο στάδιο ενός συστήματος ΔΟΠ είναι ο έλεγχος της ποιότητας, ο οποίος αφορά μία διαχειριστική διαδικασία που επιτελείται σε όλο το μήκος του οργανισμού και πραγματοποιείται μέσω της αξιολόγησης της πραγματικής απόδοσης, της σύγκρισης της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους και της ανάληψης δράσης για την αντιμετώπιση τυχόν παρεκκλίσεων.

Τέλος, το στάδιο της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας σε ένα σύστημα ΔΟΠ, λόγω της ανάγκης βιωσιμότητας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, των απαιτήσεων των πελατών και της ταχείας τεχνολογικής προόδου.

Στο στάδιο αυτό, οι σημαντικότερες στρατηγικές βελτίωσης, οι οποίες είναι η άμεση ανταπόκριση σε ένα πρόβλημα, η πρόληψη επανεμφάνισής του, η αναβάθμιση των μηχανημάτων, μεθόδων και τεχνικών, ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών που σχετίζονται με αναδυόμενες ανάγκες.

Τα οφέλη της ΔΟΠ είναι πολλαπλά και εντοπίζονται τόσο στην ενδογενή όσο και στην εξωγενή οργανωτική λειτουργία.

Τα εξωγενή οφέλη κατά κύριο λόγο είναι οικονομικά και αναφέρονται στη μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και του μεριδίου αγοράς.

Το κύριο οικονομικό όφελος των πρακτικών ΔΟΠ, είναι η αύξηση της αναλογίας κέρδους/κόστους, καθώς το κέρδος αυξάνεται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της βελτίωσης των υπαρχόντων, της μείωσης του χρόνου διάθεσης, της αύξησης του πελατολογίου, της βελτίωσης της φήμης και της χρήσης των εγκαταστάσεων, ενώ από την άλλη πλευρά το κόστος μειώνεται.

Παράλληλα, τα οφέλη της ΔΟΠ δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά αναφέρονται στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Παραδειγματικά, η ΔΟΠ έχει δυο σημαντικές θετικές επιδράσεις:

1^ο την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, και

2^ο τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων και της εργασιακής ζωής.

Πρέπει εδώ να επισημάνουμε τα οφέλη ενός συστήματος ΔΟΠ αναφορικά με τη μείωση των μη αναγκαίων δαπανών, μέσω του περιορισμού του χρόνου παράδοσης και ολοκλήρωσης μίας παραγγελίας αλλά και του αντίστοιχου χρόνου τοποθέτησης των προϊόντων/υπηρεσιών στην πραγματική αγορά.

Παράλληλα, η εστίαση στον πελάτη βελτιώνει την εταιρική εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης, ενώ η κουλτούρα της διαρκούς οργανωτικής βελτίωσης ενισχύει την ποιότητα της εργασίας η οποία συνδέεται με μειωμένο εργασιακό άγχος και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ συνεπάγεται και κόστη, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι:

- i. Το κόστος πρόληψης,
- ii. Το κόστος μέτρησης και αξιολόγησης
- iii. Το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος πιθανής αστοχίας κατά την εκτέλεση.

Πιο συγκεκριμένα, το κόστος πρόληψης αναφέρεται σε όλες τις δαπάνες που σχετίζονται με τις διαδικασίες πρόληψης παραγωγής φτωχής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνοντας και τις δαπάνες σχεδιασμού, συλλογής πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, παραγωγής βάσει συγκεκριμένων ποιοτικών προτύπων, συνεχούς εκπαίδευσης των υπαλλήλων και διατήρησης σχετικών αρχείων πληροφοριών και δεδομένων.

Ομοίως, το κόστος μέτρησης και αξιολόγησης περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες κατά τη διαδικασία αποκάλυψης ελλείψεων και ανεπαρκειών, όπως είναι οι δαπάνες των ελέγχων ποιότητας, των δοκιμών, της συμμόρφωσης με τα πρότυπα ποιότητας, του χρησιμοποιούμενου ελεγκτικού εξοπλισμού και του έμμεσου κόστους που προέρχεται από τις εργατοώρες που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια των ελέγχων.

Επιπλέον, οι εσωτερικές δαπάνες που σχετίζονται με αστοχίες κατά την εφαρμογή αφορούν τον εντοπισμό κακής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών πριν αυτά φθάσουν στον πελάτη και περιλαμβάνουν το κόστος της επανάληψης εργασίας (rework) για την επιδιόρθωση του ελαττωματικού προϊόντος και το κόστος χρήσης εξοπλισμού, πρώτων υλών και εργασίας για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ που χαρακτηρίζεται από επιχειρησιακές αστοχίες.

Τέλος, είναι προφανές πως ένα ανεπαρκές σύστημα ΔΟΠ μπορεί να επιφέρει και εξωτερικά κόστη, τα οποία μεταφράζονται σε ανικανοποίητους πελάτες, σε μεγάλο αριθμό παραπόνων, απώλειες στα μερίδια αγοράς, μειωμένη κερδοφορία και επιδείνωση σχέσεων με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

1.5 ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της ναυτιλίας η οποία αποτελεί το βασικό ερευνητικό άξονα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, κυρίως λόγω της αντίληψης περί ποιότητας στο χώρο αυτό.

Επισημάνω πως η αντιληπτή ποιότητα από τους χρήστες των υπηρεσιών καθορίζεται σύμφωνα με τις προσδοκίες τους, περιγράφοντας έτσι ένα μοντέλο όπου η ποιότητα μετράτε βάσει της αντιστοίχισης προσδοκιών και επιπέδου ποιότητας της υπηρεσίας.

Έτσι αναπτύσσεται ένα μοντέλο «κενών», σύμφωνα με το οποίο η αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες πραγματοποιείται βάσει των διαφοροποιήσεων που εντοπίζονται ανάμεσα στα πραγματικά και αντιληπτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

Το μοντέλο αυτό, το οποίο ονομάζεται SERVQUAL (Service Quality), προσδιορίζει πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες των υπηρεσιών κατά την αξιολόγηση της ποιότητας είναι:

- Τα υλικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (φυσικές ενδείξεις, προσωπικό, εγκαταστάσεις, μέσα επικοινωνίας)
- Η αξιοπιστία και ακρίβεια
- Η ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες και απαιτήσεις του
- Η ασφάλεια, και
- Ο βαθμός συναίσθησης του προσωπικού.

Έτσι, ο πελάτης μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών έχει ορισμένες προσδοκίες αναφορικά με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τις οποίες μετά τη χρήση της υπηρεσίας τις συγκρίνει με τις πραγματικές αντιλήψεις του, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό την αντιληπτή ποιότητα.

Όταν η απόσταση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων είναι μικρή, τότε κρίνει θετικά την ποιότητα, ενώ αντιθέτως όταν υφίστανται διαφοροποιήσεις («κενά»), τότε την κρίνει αρνητικά.

Επιβεβαιώνοντας τη διαπίστωση αυτή, (Garvin 1998) υποστηρίζει πως η υψηλή ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους χρήστες της υπηρεσίας, πλαισιώνοντας έτσι μία πελατοκεντρική προσέγγιση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ των υπηρεσιών, όπου η ποιότητα κρίνεται βάσει της καταλληλότητας, της χρησιμότητας και της προοπτικής της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα «κενά» που εντοπίζονται ανάμεσα σε προσδοκίες και αντιλήψεις αφορούν πέντε περιοχές (Zeithaml et al, 1990):

- 1) το κενό της διοίκησης, όπου οι αντιλήψεις των managers περί ποιότητας διαφέρουν από τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών,
- 2) το κενό των ποιοτικών προδιαγραφών, όπου οι γνωστές ανάγκες των χρηστών δε μεταφράζονται επιτυχώς σε ποιοτικές υπηρεσίες,
- 3) το κενό κατά την παροχή της υπηρεσίας, εννοώντας τις αστοχίες κατά την παράδοση της υπηρεσίας στο χρήστη,
- 4) το κενό της επικοινωνίας, καθώς ακόμα και αν η υπηρεσία διαθέτει τα κατάλληλα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτά δεν αναδεικνύονται επαρκώς στο χρήστη, και
- 5) το κενό της αντιληπτής ποιότητας, το οποίο αναφέρεται σε υπολειπόμενα σε σχέση με τις προσδοκίες ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών αποτελεί ένα ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο, καθώς η άυλη μορφή των υπηρεσιών καθιστά τον ορισμό της ποιότητας, η οποία υπόκειται σε υποκειμενικές υποθέσεις, ένα πολύπλοκο εγχείρημα.

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες αυτές, η φιλοσοφία και οι αρχές της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών εφαρμόζονται ολοένα και περισσότερο, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα και τα κρίσιμα οφέλη που προέρχονται από τις αντίστοιχες πρακτικές. Η τάση αυτή ενισχύεται όχι μόνο από την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των ίδιων των επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα ενός συστήματος ΔΟΠ αλλά και από το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την ταχύτατη μετάδοση της τεχνολογικής γνώσης και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών (Talib et al, 2010).

Συνεπώς, η φιλοσοφία ΔΟΠ στις υπηρεσίες δεν είναι απλά μία ακόμα διοικητική πρακτική αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα που προσφέρει ευελιξία, υψηλή ανταγωνιστικότητα και ένα πεδίο άμεσης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες, παρέχοντας έτσι μία σημαντική πηγή μακροχρόνιας βιωσιμότητας και επιχειρησιακής αριστείας. Παρά λοιπόν τις τυχόν διαφοροποιήσεις αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών, τα αντίστοιχα συστήματα ουσιαστικά χαρακτηρίζονται από παρόμοιες πρακτικές.

Έτσι, οι Robson et al (2002) προτείνουν ένα σύστημα ΔΟΠ για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το οποίο αποτελείται από τα εξής στάδια:

- I. Τη διαμόρφωση της στρατηγικής ποιότητας υπηρεσιών
- II. Την ανάλυση της διαδικασίας παροχής τους και τον καθορισμό των μέτρων ποιότητας
- III. Την ανάπτυξη ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας
- IV. Την αξιολόγηση της διαδικασίας για τον εντοπισμό δυνατοτήτων βελτίωσης
- V. Τη διαρκή βελτίωση της διαδικασίας ποιότητας

Βέβαια, παρ'όλες τις ομοιότητες, η υλοποίηση ενός συστήματος ΔΟΠ στις υπηρεσίες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου. Δεδομένου, μάλιστα, ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες, δεν μπορούν να αποθεματοποιηθούν αλλά αντιθέτως παράγονται βάσει της ζήτησης ("on demand"), και έτσι, η διαδικασία παροχής τους μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, περιλαμβάνοντας το συντονισμό όλων των πρωτογενών και των υποστηρικτικών συστημάτων της υπηρεσίας.

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα ΔΟΠ του μεταποιητικού τομέα, όπου αν και ο χρόνος αποτελεί σημαντική πτυχή της παροχής των προϊόντων, σπάνια επηρεάζει την αντιληπτή τους ποιότητα. Αντιθέτως, στην περίπτωση των υπηρεσιών, ο χρόνος θεωρείται ως ένα αξιολογήσιμο χαρακτηριστικό της ποιότητας (Yasin et al, 2004).

Παραδειγματικά, αν ένας πελάτης επιλέξει μία ναυτιλιακή εταιρεία βάσει των προσδοκιών του σχετικά με τις βολικές ώρες αναχώρησης και άφιξης του πλοίου και αυτές τελικά δεν ισχύσουν, τότε θα έχει ιδιαίτερα αρνητική άποψη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, ακόμα και αν τα υπόλοιπα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η φυσική ένδειξη του πλοίου, η ασφάλεια και η ευγένεια του προσωπικού, πληρούνται στο ακέραιο.

Βέβαια, η έννοια της ποιότητας στον κλάδο της ναυτιλίας αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο ζήτημα, το οποίο έχει επιδεχθεί πολλών παρερμηνειών, όπως θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΑ

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η εξέλιξη των θαλάσσιων μεταφορών έχει τις ρίζες της στον ιστορικό διαχωρισμό της ναυτιλίας και του εμπορίου κατά τη διάρκεια του 18^{ου}. Η βασική ταξινόμηση των ναυτιλιακών υπηρεσιών βασίζεται στο είδος των πλοίων και των μεταφορών που εκτελούνται.

Έτσι, ενώ η επιβατηγός ναυτιλία παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών μέσω συγκεκριμένων διαδρομών ή επιβατικών γραμμών, η ναυτιλία μεταφοράς εμπορευμάτων παρέχει υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών μέσω συγκεκριμένων και καθιερωμένων θαλάσσιων οδών ή μέσω «ελεύθερων διαδρομών».

Συνεπώς, οι θαλάσσιες μεταφορές μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες κατά (Kendall & Buckley, 2001): Πριν από αυτήν την περίοδο του 18^{ου} αιώνα, οι έμποροι αποτελούσαν τη βασική οργανωτική δομή του συνόλου του παγκόσμιου εμπορίου, συμπεριλαμβανομένης της ναυτιλίας, στο πλαίσιο της ανταλλαγής εμπορευμάτων μέσω θαλάσσιων οδών.

Μετά από μία σημαντική ανάπτυξη της ναυτιλίας παγκοσμίως εκείνη την εποχή, ειδικές μορφές θαλάσσιων μεταφορών αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα με την ανάπτυξη αντίστοιχων οργανισμών και επιχειρήσεων στην αγορά. Σήμερα, η ναυτιλία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα υποσυστήματα της θαλάσσιας οικονομίας, με βασική δραστηριότητα τη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων.

- Ελεύθερες μεταφορές (free shipping)
- Μεταφορές γραμμών (liner shipping)
- Εξειδικευμένες μεταφορές (specialized shipping)

Επιπλέον, σύμφωνα με (Donnovan & Bonney, 2006) το κριτήριο της τακτικότητας, οι ναυτιλιακές υπηρεσίες διαχωρίζονται σε:

- i. Υπηρεσίες συγκεκριμένης χρονικότητας (επιβατηγός ναυτιλία – passenger shipping)
- ii. Ναυτιλία γραμμών (τακτικές μεταφορές φορτίων – cargo liner shipping)
- iii. Ακανόνιστου χρόνου ναυτιλιακές υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων (cargo free shipping)
- iv. Ναυτιλιακές υπηρεσίες κατόπιν αιτήματος (ειδικές υπηρεσίες ρυμούλκησης, προμήθειας, έρευνας κλπ – shipping services upon request).

Η σημαντική επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι συνεχείς αλλαγές στο υφιστάμενο γεωπολιτικό πλαίσιο, σήμερα, αποτυπώνουν τη ραγδαία ανάπτυξη της σύγχρονης βιομηχανίας ναυτιλίας. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως κατά τη δεκαετία του 1980, ο όγκος των διηπειρωτικών θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών αποτελούσε περίπου το 23% του συνολικού όγκου εμπορίου παγκοσμίως, ενώ σύμφωνα με τελευταίες εκτιμήσεις, ο όγκος αυτός κυμαίνεται μεταξύ 77% και 90%.

Επιπλέον, ο συνολικός αριθμός των TEUs (Twenty-foot Equivalent Units)¹ έχει εξακοντιστεί σε δυσθεώρητα επίπεδα ασύλητα για την προ 50ετία ναυτιλία.



Στο πλαίσιο αυτό, η ραγδαία εξέλιξη των εξειδικευμένων πλοίων εμπορευματοκιβωτίων και οι σημαντικές τεχνικές και τεχνολογικές βελτιώσεις που σχετίζονται με το μέγεθος, της ταχύτητα και το σχεδιασμό των πλοίων, εν γένει, σε συνδυασμό με την αυτοματοποίηση των λιμενικών υπηρεσιών, έχουν αποτελέσει εξελίξεις ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ναυτιλίας (Rodrigue et al, 2009).

Οι Rodrigue et al (2006) χαρακτηριστικά αναφέρουν πως οι εξελίξεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα κατά την προηγούμενη δεκαετία οι θαλάσσιες μεταφορές να αντιστοιχούν στο χαμηλότερο μέσο κόστος μεταφοράς ανά TEU-μίλι για μεγάλες αποστάσεις αναφορικά με όλα τα είδη εμπορευμάτων σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους κλάδους μεταφορών. Επίσης, οι Kalyza et al (2010) σημειώνουν πως ένας ακόμα λόγος για την επιτυχία του ναυτιλιακού κλάδου είναι η εξέλιξη των θαλάσσιων δρομολογίων, η οποία τροφοδοτήθηκε από τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης.

Παράλληλα, ο κλάδος της ναυτιλίας των εμπορευματοφόρων πλοίων έχει αναδειχθεί ως ο κορυφαίος κλάδος για την ενδο-ποντοπόρο μεταφορά των βιομηχανικών προϊόντων. Έχει αυξηθεί παγκοσμίως από 1 σε 28, 7 εκατομμύρια το 1990 και σε 148,9 εκατομμύρια το 2008, ενώ παράλληλα η μέση χωρητικότητα των πλοίων έχει αυξηθεί από 1900 TEUs το 1996 σε 2400 το 2006 (Ducruet & Notteboom, 2010). Ομοίως, ενώ το 1996 τα εμπορευματικά πλοία χωρητικότητας μεγαλύτερης των 5000 TEUs αποτελούσε μόνο το 1% του παγκόσμιου στόλου, το 2001 η μέση χωρητικότητας αυξήθηκε κατά 12,7% και κατά 30% μέχρι το τέλος του 2006.



Παράλληλα με την ταχεία ανάπτυξη του παγκοσμίου συστήματος θαλάσσιων μεταφορών παρατηρήθηκε και παράλληλη αύξηση του αριθμού των ανεξάρτητων παραγόντων και ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν στον κλάδο της ναυτιλίας, όπως είναι οι λιμενικές αρχές, οι ναυλομεσιτίες και οι εταιρείες διαχείρισης πλοίων. Έτσι, μία σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εξέταση του ναυτιλιακού κλάδου είναι οι αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά, ιδιαίτερα στο παρόν ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Επιπλέον, σημαντικές εξελίξεις έχουν λάβει χώρα και στο επίπεδο 1. Το TEU αποτελεί μονάδα μεγέθους εμπορευματοκιβωτίων που μετράτε σε εμπορευματοκιβώτια 20 ποδιών των logistic και των συνεργιών μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες έχουν δημιουργήσει πλέον στρατηγικές συμμαχίες με άλλες που ήταν πριν ανταγωνιστικές, προσφέροντας ενοποιημένες υπηρεσίες μεταφοράς στις κυριότερες εμπορικές οδούς.



Έτσι, οι 20 μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις παγκοσμίως το 1980 έλεγχαν το 26% της δυναμικότητας και το 58% το 2003 (Barthelemi, 2011), διατηρώντας τα πιο κερδοφόρα δρομολόγια σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εκτός αυτού, η ανάπτυξη της ναυτιλίας συνέπεσε και με τις αλλαγές στην οργάνωση των λιμένων. Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι λιμένες έχουν υποστεί καίριες μεταβολές σε επίπεδο οργανωτικής δομής, καθώς έχουν εξελίξει τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τη λειτουργία της απλής υποδοχής ("terminalisation") σε πολύ πιο περίπλοκες και πολύ-λειτουργικές υπηρεσίες μέσω της ανάπτυξης πολλαπλών και εξειδικευμένων τερματικών (European Commission, 2009).

2.2 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ελληνική ναυτιλία παραμένει στην κορυφή των θαλάσσιων μεταφορών για περίπου τα τελευταία 30 χρόνια, διατηρώντας ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της γεωπολιτικής θέσης της χώρας και της κατοχής εξειδικευμένης τεχνογνωσίας σε επίπεδο επιχειρησιακής διαχείρισης, σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές κόστους που συμβάλλουν σε αυτήν την επιτυχία.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες δραστηριοποιούνται στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο της μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping), ενώ ένα μικρό ποσοστό δραστηριοποιείται στην αγορά των ναυτιλιακών τακτικών γραμμών, εξυπηρετώντας κατά βάση τοπικές και περιφερειακές αγορές (Theotokas & Kaza, 2006).

Υπάρχουν, επίσης, λίγες εταιρείες που λειτουργούν σε τακτικές γραμμές, αλλά η συντριπτική πλειοψηφία έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της λειτουργίας τους στις αγορές μεταφοράς χύδην φορτίων. Οι Theotokas & Progoulaki (2004) υποστηρίζουν πως τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ελληνικής ναυτιλίας προέρχονται κυρίως από την επιχειρησιακή τους λειτουργία, η οποία σχετίζεται με τα δομικά χαρακτηριστικά και τους τρόπους διαχείρισης που επιτρέπουν τον έλεγχο του κόστους, και από τις επενδυτικές στρατηγικές, οι οποίες βασίζονται στη συσσώρευση κερδών από τις πωλήσεις και αγορές πλοίων που χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια, για την επέκτασή τους σε νέες αγορές ή για την κάλυψη ζημιών σε περιόδους παρατεταμένης ύφεσης στις αγορές εμπορευμάτων.

Η ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας είναι εμφανής σε πολλά μεγέθη της αγοράς. Το 2010, η Ελλάδα έλεγχε το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας χωρητικότητας σε όρους μεταφορικής ικανότητας των πλοίων, αντιστοιχώντας σε ποσοστό 16,2% της παγκόσμιας αγοράς.

Συγκριτικά, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Κίνα, χώρες με παράδοση στη ναυτιλία, έλεγχαν το 15,8%, 9,2% και 8,6%, αντίστοιχα (UNCTAD, 2011). Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι τα πλοία που κατέχει μία εταιρεία θεωρούνται ελληνικής ιδιοκτησίας αν η εταιρεία είναι ελληνικών συμφερόντων, ανεξάρτητα από την έδρα της επιχείρησης και από τη σημαία στην οποία είναι εγγεγραμμένα τα πλοία. Αυτή η διευκρίνιση είναι σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι το 68,3% της παγκόσμιας χωρητικότητας πλοίων λειτουργεί υπό ξένη σημαία, τακτική που ονομάζεται «σημαίες ευκαιρίας» (“flags of convenience”) (UNCTAD, 2011).

Όσον αφορά τα πλοία ελληνικής σημαίας, η ελληνική ναυτιλία κατέχει το μεγαλύτερο στόλο παγκοσμίως (65 εκατομμύρια dwt), ακολουθούμενη από την Κινέζικη (46 εκατομμύρια dwt). Ωστόσο, σε όρους αριθμού πλοίων, η Ελλάδα, με συνολικά 3213 πλοία, υστερεί σε σχέση με τις προαναφερθείσες χώρες, καταδεικνύοντας έτσι το γεγονός ότι τα ελληνικής ιδιοκτησίας πλοία μεταφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά εμπορευμάτων κατά μέσο όρο (Theotokas, 2007). Η διαφορά αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην προτίμηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου και δεξαμενόπλοια, τα οποία τείνουν να είναι μεγαλύτερα από τα πλοία γενικών φορτίων.

Αναφορικά με το ιδιοκτησιακό και οργανωτικό καθεστώς των εγχώριων επιχειρήσεων, οι ελληνικές ναυτιλιακές είναι είτε οι κύριες εταιρείες ιδιοκτησίας ή εταιρείες διαχείρισης πλοίων, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του εδρεύει σε τρίτες χώρες, με τον κύριο ιδιοκτήτη ή διαχειριστή να σχετίζεται με κάποιο μέλος της οικογένειας κύριας ιδιοκτησίας (Theotokas & Harlaftis, 2009). Επιπλέον, τα πλοία ελληνικής ιδιοκτησίας διαχειρίζονται από εταιρείες διαφόρων μεγεθών, με τυποποιημένη ταξινόμηση μικρών (1-4 πλοία), μεσαίων (5-15 πλοία) και μεγάλων (16+πλοία) στόλων.

Ο Theotokas (2007), επίσης, αναφέρει πως όταν οι πλοιοκτήτες επενδύουν σε μη ναυτιλιακές επιχειρήσεις το κάνουν κυρίως για την αναζήτηση συμπληρωματικών κερδών, διατηρώντας το ναυτιλιακό χαρακτήρα των επιχειρήσεών τους. Ένα ακόμα σημαντικό αναπτυξιακό χαρακτηριστικό της ελληνικής ναυτιλίας είναι η μεγάλη εξαγωγική της δραστηριότητα, δεδομένου μάλιστα και του μικρού συνολικά ποσοστού συνεισφοράς της χώρας στο διεθνές εμπόριο.

Οι Ikaza et al (2011) αναφέρουν πως η ελληνική ναυτιλία αντιστοιχεί στο 6% του εγχώριου ΑΕΠ και στο 6% της συνολικής απασχόλησης, παράγοντας περίπου το 75% των 400.000 σχετικών θέσεων εργασίας.

Τέλος, αναφορικά με τη δομή του κλάδου, η ευρεία ελληνική ναυτιλία περιλαμβάνει εταιρείες ιδιοκτησίας και διαχείρισης κυρίως πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου και πετρελαιοφόρων, παρόχους υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών, όπως ναυλομεσίτες και πράκτορες, εταιρείες παροχής εξειδικευμένων νομικών συμβουλών, εταιρείες χρηματοδότησης και θαλάσσιας ασφάλισης, προμηθευτές θαλάσσιου εξοπλισμού και ναυτικής εκπαίδευσης.

Το υπόλοιπο 25% του κλάδου αποτελείται από επιχειρήσεις αλιείας, ακτοπλοΐας, λιμενικές αρχές και ναυπηγικές επιχειρήσεις.

Σε γενικότερους όρους, ο κλάδος της ναυτιλίας στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά σημαντικός για την οικονομία της χώρας, γεγονός που καταδεικνύεται και από τις περιορισμένες σχετικά επιπτώσεις που είχε η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση στον κλάδο, παρά βέβαια τη μείωση ρευστότητας που είναι πλέον διαθέσιμη για τη χρηματοδότησή του. Κατά συνέπεια, η επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας στον κλάδο αποτελεί κρίσιμο στόχο της ελληνικής ναυτιλίας.

2.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Η ποιότητα στη ναυτιλία αποτελεί ένα πολυσύνθετο ζήτημα, εξαρτώμενο από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές, δεδομένης μάλιστα και της ιδιαιτερότητας του κλάδου των υπηρεσιών. Το θέμα της ποιότητας στη ναυτιλία μπορεί να εξεταστεί από διαφορετικές σκοπιές, με κυριότερες την ποιότητα των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση και την αξιολόγηση της αντιληπτής ποιότητας εκ μέρους των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών.

Ουσιαστικά, ο κεντρικός άξονας της ποιοτικής λειτουργίας μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, με σκοπό το συντονισμό τους για την παροχή αποτελεσματικών, γρήγορων, αξιόπιστων και ασφαλών υπηρεσιών στους χρήστες (Plimaritou et al, 2011). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ποιότητας διαφοροποιούνται ανάμεσα στις εκάστοτε ναυτιλιακές υπηρεσίες, καθώς όλες οι διαστάσεις της ποιότητας δεν έχουν κατ' ανάγκη την ίδια βαρύτητα για κάθε μία από αυτή.

Παραδειγματικά, η ταχύτητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας για τις υπηρεσίες ναυτιλιακών γραμμών (line shipping) αλλά μπορεί να μην είναι το ίδιο καθοριστικός για τις ελεύθερες ναυτιλιακές υπηρεσίες, όπου το φορτίο αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην ελεύθερη αγορά των εμπορευματικών μεταφορών (Panayides, 2003).

Στη δεύτερη περίπτωση, παρά το γεγονός ότι ο χρόνος παράδοσης είναι πάντα σημαντικός ποιοτικός παράγοντας, ζητήματα ευελιξίας και ελαστικότητας πιθανόν να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο. Ένα ακόμα ζήτημα που συνθέτει την υποκειμενικότητα της ποιότητας στο χώρο της ναυτιλίας είναι ο εντοπισμός των αναγκών των ιδιαίτερων απαιτήσεων των χρηστών ναυτιλιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών των φορτίων, των επιβατών, των μεσιτών, των πρακτόρων μεταφορών και άλλων πελατών.

Συνεπώς, ο ορισμός της ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο από την πλευρά των χρηστών αποτελεί μία περίπλοκη διαδικασία, λόγω του μεγάλου αριθμού και της σημαντικής διαφοροποίησης των συμμετεχόντων σε όλο το φάσμα της αλυσίδας μεταφορών.

Παρ' όλες αυτές τις διαφοροποιήσεις, η ποιότητα στη ναυτιλία έχει ορισμένες αδιαμφισβήτητες διαστάσεις, οι οποίες, ακολουθώντας το μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985) που ορίζει την ποιότητα ως τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών, είναι οι εξής:

□ Η αξιοπιστία, δηλαδή η παροχή αξιόπιστων ναυτιλιακών υπηρεσιών αναφορικά με την υπευθυνότητα, την ακρίβεια και βάσει των κανόνων λειτουργίας του κλάδου σε επίπεδο νομικό, κανονιστικό, ρυθμιστικό και δεοντολογικό. Πχ, το στοιχείο της αξιοπιστίας στις ναυτιλιακές υπηρεσίες εντοπίζεται στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, στην ασφαλή μεταφορά-φόρτωση-εκφόρτωση και στη μεταφορά μέσα στο βέλτιστο χρονικό πλαίσιο.

□ Η εμπιστοσύνη, δηλαδή η γνώση, ο επαγγελματισμός και η ευγένεια του ναυτικού και διοικητικού προσωπικού με σκοπό την παροχή αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους χρήστες των υπηρεσιών.

□ Η ολική συναίσθηση – αντίληψη, μέσω της συνεχούς συντήρησης και εκσυγχρονισμού του στόλου, των συστημάτων πλοήγησης και επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού και της διαμόρφωσης αποτελεσματικών εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών.

□ Η εξυπηρέτηση, δηλαδή η παροχή εξατομικευμένης προσοχής στις ανάγκες των χρηστών και πελατών, και η προθυμία εντοπισμού και ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών τους άμεσα και αποδοτικά.

Οι παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών θα πρέπει να εξετάζονται συμπληρωματικά με μία σειρά ειδικών ποιοτικών χαρακτηριστικών στο χώρο της ναυτιλίας, τα οποία συνοψίζονται ως εξής (Grey, 2003; Panayides, 2003; Rao et al, 2004; Lagoudis et al, 2006):

i. Η ταχύτητα, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ιδιαίτερα στις ναυτιλιακές υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων, δεδομένης της ανάγκης ελαχιστοποίησης του χρονικού διαστήματος μεταξύ χρόνου παραγγελίας και χρόνου παράδοσης.

ii. Η συχνότητα, η οποία επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο διάθεσης και το μέγεθος των προϊόντων που πωλούνται σε συγκεκριμένες αγορές εμπορευμάτων, και η ασφάλεια των υπηρεσιών, τόσο αναφορικά με τα εμπορεύματα και τους εργαζομένους όσο και σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος.

iii. Η τιμολόγηση, δεδομένων των σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στη ναυτιλία γραμμών και στην ελεύθερη ναυτιλία, όπου στην πρώτη περίπτωση οι τιμές είναι προκαθορισμένες και προσυμφωνημένες σε ένα ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο ενώ στη δεύτερη περίπτωση η τιμή των υπηρεσιών ρυθμίζεται ελεύθερα μέσω διαπραγματεύσεων για τα ναύλα. Συνεπώς, η τιμή αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο της αντιληπτής ποιότητας από τους χρήστες των υπηρεσιών, εξαρτώμενη βέβαια από την προσφορά και τη ζήτηση, τις τιμές των καυσίμων, την οικονομική κατάσταση των επιμέρους χωρών, την κυκλοφορία των εμπορευμάτων και την πολιτική κατάσταση σε μεμονωμένες αγορές.

2.4 ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ: ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ

Τα τελευταία χρόνια έχει αποδοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη της ποιότητας στον κλάδο της ναυτιλίας, ως απόρροια, αρχικά, της ανάγκης εκσυγχρονισμού των στόλων, ιδιαίτερα μετά το ατύχημα Exxon Valdez το 1989. Με τη συνακόλουθη έγκριση το 1990 της Πράξης US Oil Pollution Act στις ΗΠΑ σχετικά με την επιβολή περιβαλλοντικών κανονισμών στη ναυτιλία, η ανάγκη διαχείρισης της ποιότητας ενισχύθηκε, ενώ αργότερα ακολούθησε η θεσμοθέτηση παρόμοιων μέτρων προστασίας διεθνώς, με την ταχεία έγκριτων τροπολογιών 13G και 13F της MARPOL (Thanopoulou, 2007).

Έτσι, νέες προδιαγραφές για την κατασκευή των πλοίων τέθηκαν σε συνδυασμό με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την απόσυρση πλοίων, ως αποτέλεσμα μίας διεθνούς πρωτοβουλίας για τις διαδικασίες υποχρεωτικής πιστοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης των στόλων στη θάλασσα και την ξηρά. Επίσης, ένας ακόμα παράγοντας που ενθάρρυνε τον εκσυγχρονισμό των στόλων, ιδιαίτερα στην ελληνική ναυτιλία, ήταν οι ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες κατά την πρώτη δεκαετία του 20ου αιώνα.

Ο Sygiouroulos (2007) αναφέρει πως οι τράπεζες, λόγω υψηλής ρευστότητας και αναζήτησης υψηλότερων αποδόσεων στις επενδύσεις τους, άρχισαν να αντιμετωπίζουν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ως ιδιαίτερα ελκυστικές προσθήκες για τα δανειακά χαρτοφυλάκιά τους. Παράλληλα, η αυξημένη ζήτηση ναυτιλιακών υπηρεσιών παγκοσμίως οδήγησε σε υψηλότερες τιμές, προκαλώντας μία σημαντική ενίσχυση των ταμειακών ροών των εν λόγω εταιρειών, ενθαρρύνοντας περαιτέρω την επέκταση της χωρητικότητας του στόλου τους.

Συμπερασματικά, το ευνοϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον, η διεθνής πίεση για πιστοποίηση των ναυτιλιακών υπηρεσιών και η ανάγκη περιβαλλοντικής προστασίας αποτέλεσαν τους κυριότερους παράγοντες για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, οδηγώντας στα επόμενα χρόνια στη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ.

Ωστόσο, παρ' όλη την τάση προς την ανάπτυξη και υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, ολοκληρωμένα συστήματα ΔΟΠ άρχισαν να εφαρμόζονται σχετικά αργά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με άλλους κλάδους, όπως αυτός των logistics.

Ο Minahan (1998) αναφέρει πως η αργή ανάπτυξη της ΔΟΠ στη ναυτιλία οφείλεται, αρχικά, στην ίδια τη φύση των υπηρεσιών, καθώς είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί άμεσα ένα ελάττωμα στις υπηρεσίες σε σχέση με τα προϊόντα, ενώ οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια αναφορικά με τη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στην ποιότητα.

Ομοίως, οι Rao et al (2004) σημειώνουν πως ένα σημαντικό εμπόδιο για την ανάπτυξη συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία ήταν το γεγονός πως τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO αρχικά επικεντρώθηκαν στη μέτρηση υλικών και προβλημάτων παραγωγής με πολύ συγκεκριμένες μετρήσεις, ενώ οι υπηρεσίες αντιθέτως απαιτούν περισσότερο υποκειμενικά μέτρα αξιολόγησης της ποιότητας.

Προς την ίδια κατεύθυνση και σύμφωνα με τον Dockray (2002), άλλα εμπόδια για την υιοθέτηση συστημάτων ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν ότι τα συστήματα ποιότητας αρχικά είχαν σχεδιαστεί για το περιβάλλον παραγωγής, απαιτώντας μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή τους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ενώ παράλληλα, η έλλειψη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας στον κλάδο της ναυτιλίας αποτέλεσε ένα ακόμα πρόβλημα για την ταχεία εφαρμογή τους.

Βέβαια, ένα ακόμα προβληματικό σημείο είναι και το γεγονός πως οι συμμετέχοντες στην αγορά του ναυτιλιακού κλάδου, λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγάλου αριθμού τους, άργησαν να συμφωνήσουν σχετικά με τις βασικές διαστάσεις και τη σαφή έννοια της ποιότητας στη ναυτιλία.

Με την αντιμετώπιση των αρχικών αυτών εμποδίων και την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου στον κλάδο των υπηρεσιών, η υιοθέτηση συστημάτων ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις άρχισε να αναπτύσσεται, ωστόσο και πάλι με αργούς ρυθμούς.

Οι Kim & Park (2006) αναφέρουν πως μία από τις σημαντικότερες αιτίες της αργής αυτής ανάπτυξης είναι το γεγονός πως η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ αντιμετωπίζεται αρνητικά από τους ιδιοκτήτες των ναυτιλιακών εταιρειών λόγω του μεγάλου κόστους εφαρμογής τους, ενώ παράλληλα το έλλειμμα διαθέσιμου χρόνου από τα υψηλόβαθμα στελέχη αυτών των εταιρειών δεν τους επιτρέπει να διαδώσουν αποτελεσματικά τα οφέλη της ποιότητας σε όλο το φάσμα του οργανισμού.

Επιπλέον, η ελλιπής και ανεπαρκής εφαρμογή των αρχικών συστημάτων ΔΟΠ σε ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις οδήγησε στο εσφαλμένο συμπέρασμα πως το κόστος εφαρμογής τους υπερβαίνει τα οφέλη, γεγονός που επιτάχθηκε από την ανάγκη γρήγορων αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί μία επίπονη διαδικασία που απαιτεί συνεχείς αλλαγές και υψηλό αίσθημα δέσμευσης στην ποιότητα σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως ειδικά στην Ελλάδα, λόγω και της οικογενειακής ιδιοκτησιακής δομής των περισσότερων ναυτιλιακών εταιρειών, παρατηρήθηκε αντίσταση στις αλλαγές αυτές που προσανατολίζονται στην ποιότητα, κυρίως λόγω παλαιάς κουλτούρας και μίας νοοτροπίας που δε δέχεται εύκολα την αλλαγή, μερικώς και λόγω του φόβου απώλειας κερδών και μεριδίου αγοράς (Theotokas & Harlaftis, 2009).

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Η διαχείριση ποιότητας στη ναυτιλία αποτελεί μία έννοια που περιλαμβάνει όλες τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διασφάλιση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας. Συνεπώς, η διαχείριση ποιότητας τοποθετείται στον κεντρικό άξονα ενός συστήματος ΔΟΠ το οποίο βέβαια αποτελεί ένα ευρύτερο πλαίσιο, επιδρώντας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των ενδιαφερόμενων ομάδων ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Cheng & Choy (2007) οι βασικές αρχές της διαχείρισης ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο είναι:

- η εστίαση στους χρήστες των ναυτιλιακών υπηρεσιών,
- η ηγεσία,
- ο προσανατολισμός στις διαδικασίες,
- η συστηματική προσέγγιση του management,
- η προσήλωση στη συνεχή βελτίωση,
- η εμπειρική – πραγματιστική προσέγγιση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων,
- η συμμετοχή των εργαζομένων,
- οι αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές, και
- η πιστή εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας.

Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν πως οι στόχοι της διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία είναι:

- Η αύξηση της αξίας των πελατών και των προμηθευτών
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας
- Η δυνατότητα μαζικής εξυπηρέτησης για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας
- Η αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο των Lagoudis et al (2006), η διαχείριση ποιότητας στη ναυτιλία έγκειται σε 4 παράγοντες, την ποιότητα, τις υπηρεσίες, το χρόνο και το κόστος, οι οποίοι προσθέτουν αξία και επηρεάζονται από τις μεταβλητές του μεγέθους της επιχείρησης, δηλαδή από τον αριθμό των πλοίων που διαχειρίζονται από αυτή, της κατηγοριοποίησης του τομέα δραστηριότητας βάσει των τομέων όπου λειτουργεί η επιχείρηση, και της ποιότητας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή τη φιλοσοφία εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών λειτουργικής ποιότητας.

Αναλύοντας περαιτέρω τους 4 αυτούς παράγοντες διαχείρισης ποιότητας που προσφέρουν αξία σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση, η ποιότητα σχετίζεται με:

1. τον κατάλληλο και ποιοτικό εξοπλισμό,
2. τη διαθεσιμότητα δημιουργικών και αξιόπιστων ανώτατων στελεχών,
3. τη φήμη και την αξιοπιστία,
4. τη χρηματοοικονομική σταθερότητα,
5. τις δεξιότητες και τη γνώση του προσωπικού λειτουργίας, και
6. την ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Επιπλέον, ο παράγοντες των υπηρεσιών αφορά:

1. την ικανότητα μεταφοράς μεγάλων και εξειδικευμένων φορτίων,
2. τον επαγγελματισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών,
3. την ευελιξία στην ανταπόκριση των αναγκών των πελατών και μεταβολών στην αγορά,
4. την ανταποκρισιμότητα σε μη αναμενόμενα προβλήματα,
5. την προθυμία διαπραγμάτευσης του κόστους με τους πελάτες και τους προμηθευτές, και
6. την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών στους λιμένες.

Ομοίως, ο παράγοντας του χρόνου αφορά:

- τη συχνότητα των δρομολογίων,
- το χρόνο διέλευσης,
- την έγκαιρη παραλαβή και παράδοση,
- τον απαιτούμενο χρόνο για την εισαγωγή νέου στόλου και υπηρεσιών,
- την έγκαιρη πληροφόρηση και παράδοση από τους προμηθευτές, και
- τη γρήγορη επαναφορά ελαττωματικού στόλου.

Τέλος, ο παράγοντας ελαχιστοποίησης του κόστους αφορά το κόστος της διαχείρισης, της διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών, των προμηθειών και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, της ασφάλισης, της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και του κόστους λειτουργίας.

Συμπερασματικά, ο τρόπος οργάνωσης μίας ναυτιλιακής επιχείρησης και του στόλου της, η εσωτερική οργάνωση και οι λειτουργικές διαδικασίες αντανακλώνται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας.

Οι Lun et al (2010) σημειώνουν πως οι αποδοτικά οργανωμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να θέτουν σαφείς στόχους και διαδικασίες ποιότητας, προκειμένου να επιτυγχάνουν βέλτιστα αποτελέσματα, να εκτελούν αποτελεσματικές λειτουργίες και να ικανοποιούν τους χρήστες των υπηρεσιών. Ωστόσο, δεδομένου ότι η διερεύνηση, η διαχείριση και η αξιολόγηση της ποιότητας αποτελούν εξαιρετικά σύνθετες και πολύπλοκες διαδικασίες, απαιτείται πλέον μία περισσότερο συστηματική προσέγγισή της, μέσω συγκεκριμένης εφαρμογής και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στη ναυτιλία.

2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, η αύξηση της πίεσης των καταναλωτών και η ανάγκη υιοθέτησης μηχανισμών και κανόνων για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και γενικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας οδήγησαν στην εντατικοποίηση της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία τα τελευταία χρόνια (Lai et al, 2004).

Παράλληλα, η αύξηση του ανταγωνισμού, η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η εντατικοποίηση των ρυθμίσεων για τη ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν αναγκάσει τις ναυτιλιακές εταιρίες να υιοθετούν όλο και πιο ευρέως συστήματα διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας (Mitroussin, 2003).

Οι απαιτήσεις αυτές σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ΔΟΠ στον κλάδο των logistics κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για τον κλάδο τη ναυτιλίας υιοθέτησης αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλο το φάσμα των ναυτιλιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορικών υπηρεσιών, των συστημάτων διοίκησης και εσωτερικής οργάνωσης, της αποδοτικής χρήσης των κεφαλαίων και του εξοπλισμού, της διαχείρισης των διαδικασιών και των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες, τους χρήστες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο.

Επιπλέον, ένα σημαντικό ζήτημα του πεδίου διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία είναι αυτό της ασφάλειας. Μάλιστα, ο Kristiansen (2005) αναφέρει πως η ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμο της ποιότητας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Wiegmann et al (2003) αναφέρουν πως ο διεθνής κώδικας ISM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αναφορικά με τον κλάδο της ναυτιλίας περιλαμβάνοντας τους βασικότερους αντίστοιχους άξονες, όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση.

Προς την ίδια κατεύθυνση εντοπίζονται και οι αρχές των προτύπων ISO 9001 και 14001, με κορύφωση όλων το πρόσφατο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM), το οποίο και αποτελεί την «ομπρέλα» κάτω από την οποία συνδυάζονται όλα τα πρότυπα και οι πρακτικές της ΔΟΠ στη ναυτιλία. Αναφορικά με την εξέλιξη των βασικών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, η απαρχή τους εντοπίζεται στην έκδοση των προτύπων ISO 9000 και ISO 9001, τα οποία αποτέλεσαν και το αρχικό πεδίο συστηματοποίησης της ναυτιλιακής λειτουργίας και της εφαρμογής αποτελεσματικών διαδικασιών, μέσω της πιστοποίησής τους στο αντίστοιχο πρότυπο.

Αργότερα, η έκδοση του προτύπου ISO 14001 σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση έθεσε νέες βάσεις για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, στο πλαίσιο και της κοινωνικής πίεσης για την προστασία του περιβάλλοντος.

Παρά το γεγονός ότι η εφαρμογή αυτών των προτύπων απαιτούσε διαφορετικά εγχειρίδια για κάθε τύπο ναυτιλιακής δραστηριότητας, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων άρχισε να τα εφαρμόζει, καταλήγοντας στην υποχρεωτική εφαρμογή του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης των θαλάσσιων μεταφορών ISM Code, ο οποίος εκδόθηκε το 1997 από το Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (International Maritime Organization – IMO).

Σύμφωνα με τον Everard (2003) η έκδοση του ISM Code και η υποχρεωτική υιοθέτησή του αποτέλεσε το σημαντικότερο βήμα για την ευρεία εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, παρά το γεγονός η παρακολούθηση του συστήματος αποτελεί μία σχετικά περίπλοκη διαδικασία.

Μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης}/9^{ου}/2001 η κορύφωση όλων των αυτών των διεργασιών και προτύπων διαχείρισης ποιότητας ήταν η έκδοση του μοντέλου επιχειρησιακής Αριστείας EFQM, το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο αυτοαξιολόγησης της ποιοτικής διαχείρισης σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι πλέον αποτελεί κοινό τόπο πως η ΔΟΠ στη ναυτιλία έχει εξαιρετικά σημαντικά οφέλη, όπως είναι η βελτίωση της εταιρικής φήμης, η ενίσχυση της πελατειακής πιστότητας, η αποδοτικότερη εκμετάλλευση του στόλου, η μείωση των απαγορεύσεων απόπλου και ο περιορισμός του κόστους λόγω χαμηλότερων ασφάλιστρων, λειτουργικής αποδοτικότητας και αποφυγής προστίμων λόγω του Σεπτεμβρίου στη Νέα Υόρκη το 2001 και λόγω της επιτακτικής ανάγκης για την ασφάλεια των μεταφορών, εκδόθηκε ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Σκαφών και Λιμένων (International Ship and Port Facility Security Code – ISPS Code) από τον οργανισμό IMO.

Ενώ το 2004 εκδόθηκε το εγχειρίδιο αυτοαξιολόγησης TMSA (Tanker Management Self-Assessment) για τα πετρελαιοφόρα πλοία από τον οργανισμό Διεθνές Ναυτιλιακό Φόρουμ Πετρελαϊκών Επιχειρήσεων (Oil Companies International Maritime Forum – OCIMF) και της συμμόρφωσης στο κανονιστικό πλαίσιο (Hess, 2004), η εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω του μοντέλου EFQM είναι ακόμα εξαιρετικά περιορισμένη στον κλάδο της ναυτιλίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

3.1 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000

Το 1987, λόγω της έντονης πλέον ανάγκης καθιέρωσης ενός διεθνούς πλαισίου διασφάλισης ποιότητας, εκδόθηκαν τα πρότυπα συστήματα ποιότητας ISO 9000. Συγκεκριμένα, το πρότυπο ISO 9000 τροποποιήθηκε αργότερα το 1994 και τελικά το 2000 αναθεωρήθηκε εξ ολοκλήρου, λαμβάνοντας την τελική του μορφή.

Αναφορικά με τη δομή του προτύπου ISO 9001:2000, αυτή αποτελείται από 8 παραγράφους, οι οποίες αναλύονται ως εξής (ISO, 2000):

1. Πεδίο εφαρμογής
2. Κανονιστική αναφορά
3. Όροι και ορισμοί
4. Σύστημα ποιότητας (απαιτήσεις εγκατάστασης συστήματος ποιότητας, τήρηση εγγράφων, τήρηση εγχειριδίου ποιότητας, έλεγχος εγγράφων και εγγραφών σε αυτά)
5. Ευθύνη της Διοίκησης (δέσμευση διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, πολιτική ποιότητας, σχεδιασμός, ευθύνη, εξουσία και επικοινωνία, ανασκόπηση εκ μέρους της Διοίκησης)
6. Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων (παροχή πόρων, ανθρώπινοι πόροι, εσωτερική δομή, εργασιακό περιβάλλον)
7. Δημιουργία Προϊόντος/Παροχή Υπηρεσίας (σχεδιασμός για τη δημιουργία του προϊόντος, διαδικασίες αναφορικά με τον πελάτη, σχεδιασμός και ανάπτυξη, προμήθειες, δραστηριότητες παραγωγής και παροχής υπηρεσίας, έλεγχος της παρακολούθησης των συστημάτων μέτρησης)
8. Παρακολούθηση και Βελτίωση (μέτρηση και παρακολούθηση, έλεγχος ελαττωματικού προϊόντος, ανάλυση δεδομένων βελτίωση)

3.2 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001:2004

Το πρότυπο ISO 14001 βασίζεται σε έναν κύκλο ποιότητας «plan-do-check-act», παρέχοντας μία λίστα προδιαγραφών και απαιτήσεων στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός συστήματος EMS (Environmental Management System) (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005), οδηγώντας σε σημαντικές βελτιώσεις των περιβαλλοντικών επιδόσεων των οργανισμών.

Για τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με το πρότυπο αυτό απαιτούνται 6 βήματα (Bansal & Hunter, 2003):

1. Ανάπτυξη μίας περιβαλλοντικής πολιτικής
2. Εντοπισμός των δράσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών που σχετίζονται με το περιβάλλον
3. Καθορισμός των νομικών και ρυθμιστικών απαιτήσεων
4. Καθορισμός των προτεραιοτήτων, των στόχων και των σκοπών για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων
5. Προσαρμογή του οργανισμού για την επίτευξη αυτών των στόχων
6. Έλεγχος και διόρθωση του συστήματος EMS

Πιο συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001 είναι η ανάπτυξη πολιτικής για το περιβάλλον, ο εντοπισμός των περιβαλλοντικών ζητημάτων, η θέσπιση των αντικειμενικών περιβαλλοντικών σκοπών και στόχων, η ανάπτυξη προγραμμάτων προστασίας του περιβάλλοντος, η διαχείριση και υπευθυνότητα, η εκπαίδευση, συνειδητοποίηση και ικανότητα του προσωπικού, η αποτελεσματική επικοινωνία, η τεκμηρίωση του συστήματος EMS, η διαχείριση των εγγράφων, η λειτουργική διαχείριση, η ετοιμότητα σε περιπτώσεις έκτακτων περιστατικών και η αντιμετώπισή τους, η παρακολούθηση και μέτρηση, ο έλεγχος συμμόρφωσης, η ανάληψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και η διατήρηση των εγγραφών.

Η εφαρμογή του προτύπου αυτού είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους σύγχρονους οργανισμούς, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως οι ομοιότητες που εντοπίζονται μεταξύ ISO 9001 και ISO 14001 αποτελούν σημαντικό κινητήριο παράγοντα για την εφαρμογή τους (Curkovic et al, 2005). Βέβαια, τα κίνητρα για την πιστοποίηση μέσω ISO 14001 διαφέρουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με βασικότερους παράγοντες το μέγεθος της επιχείρησης, την αγοράδραστηριοποίησης και τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό δράσης.

Συνοπτικά, τα κυριότερα κίνητρα πιστοποίησης είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πιέσεις των καταναλωτών, οι σχέσεις με τις κοινότητες και τις αρχές, η ανάγκη συμμόρφωσης με τις τρέχουσες ρυθμιστικές απαιτήσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης και η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων (Schylander & Martinuzzi, 2007; Mandaraka & Georgakopoulos, 2006).

Αναφορικά με τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ISO 14001 αυτά είναι η βελτίωση των υφιστάμενου συστήματος EMS, η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης, των συνθηκών εργασίας και τις εταιρικής εικόνας, η ανταποκρισιμότητα στις απαιτήσεις των πελατών, η αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης και η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών (Schylander & Martinuzzi, 2007).

Επιπλέον, οι Zuthsi & Sohal (2004) υποστηρίζουν πως εξίσου σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου είναι ο περιορισμός των οργανωσιακών κινδύνων, ο υψηλός βαθμός συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις, η προστασία από νομικές διώξεις, πρόστιμα και ποινές, η βελτίωση των σχέσεων με τις ρυθμιστικές αρχές και τις κοινότητες.

Επίσης, οι Mandaraka & Georgakopoulos (2006), διερευνώντας τα οφέλη εφαρμογής του προτύπου σε ελληνικές επιχειρήσεις, διαπιστώσουν πως τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η βελτίωση της διαχείρισης των περιβαλλοντικών κινδύνων, η αύξηση του βαθμού ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα και η βελτίωση της υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα στο χώρο της ναυτιλίας, η πιστοποίηση μέσω ISO 14001 αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό βήμα για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ, καθώς η περιβαλλοντική διαχείριση είναι μία κρίσιμη παράμετρος της αποτελεσματικής και νόμιμης λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό του παγκόσμιου εμπορίου διεξάγεται μέσω θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και πως η ίδια η φύση των ναυτιλιακών υπηρεσιών ενέχει μία σειρά σημαντικών περιβαλλοντικών κινδύνων, όπως είναι η μεταφορά καυσίμων και χημικών, η πιστοποίηση μέσω ISO 14001 δεν αποσκοπεί απλά στη μείωση των κινδύνων αυτών και στη βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά επεκτείνεται και στους στόχους της σύγχρονης πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Balbaa et al, 2009).

Εκτός αυτού, τα ναυτικά ατυχήματα που έχουν γίνει κατά το παρελθόν έχουν αυξήσει την πίεση της διεθνούς κοινότητας και των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών προς την υιοθέτηση μέτρων περιβαλλοντικής προστασίας.

Έτσι, οι ναυτιλιακές εταιρείες, στο πλαίσιο μίας συστηματικής προσέγγισης ΔΟΠ, είναι υποχρεωμένες να υιοθετούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, συστηματοποιώντας τις δράσεις και τα μέτρα πρόληψης που αναλαμβάνουν για την αποφυγή ατυχημάτων και τη συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις, αποφεύγοντας παράλληλα κυρώσεις και πρόστιμα, τα οποία έχουν τεράστιο οικονομικό κόστος και σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στην εταιρική εικόνα τους.

Σε έρευνα των Theotokas & Kaza (2006) αναφορικά με την πιστοποίηση μέσω ISO 14001 από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αποδείχθηκε πως η πλειοψηφία αυτών που εφαρμόζουν το πρότυπο είναι μεγάλου μεγέθους και πιστοποιημένες και από το ISO 9001:2000.

Επίσης, αποδείχθηκε πως η πιστοποίηση εκλαμβάνεται ως ένδειξη εφαρμογής προγράμματος ΕΚΕ, καθώς και πως τα σημαντικότερα κίνητρα πιστοποίησης είναι η επιθυμία βελτίωσης της εταιρικής εικόνας, η διαχείριση των περιβαλλοντικών κινδύνων, η μείωση του λειτουργικού κόστους και η ανταποκρισιμότητα στις επιθυμίες των ναυλωτών.

Συνοψίζοντας και κωδικοποιώντας τις παραμέτρους της Εφαρμογής Ολικής Ποιότητας του συγκεκριμένου προτύπου περιγράφουμε το ISO 14001 ως ακολούθως:

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 14001:2004

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 βασίζεται στη γνωστή μεθοδολογία «Σχεδιάζω - Υλοποιώ - Ελέγχω - Βελτιώνω», η οποία περιγράφεται συνοπτικά ως ακολούθως:

- Σχεδιάζω: καθιέρωση των στόχων και των διεργασιών που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη αποτελεσμάτων σύμφωνα με την περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού
- Υλοποιώ: λειτουργία των διαδικασιών
- Ελέγχω: παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών έναντι της περιβαλλοντικής πολιτικής, των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, των νομικών και άλλων απαιτήσεων, και έκθεση των αποτελεσμάτων
- Βελτιώνω: ανάληψη ενεργειών για τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Το ISO 14001 δεν καθιερώνει απόλυτες απαιτήσεις για την περιβαλλοντική επίδοση πέραν της δέσμευσης, στην περιβαλλοντική πολιτική, για συμμόρφωση με τις εφαρμοστέες νομικές απαιτήσεις και με τις άλλες απαιτήσεις τις οποίες ο οργανισμός έχει ενυπογράφως αποδεχτεί για την πρόληψη της ρύπανσης και τη συνεχή βελτίωση. Εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό ο οποίος επιθυμεί:

1. Να καθιερώνει, εφαρμόζει, διατηρεί και βελτιώνει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης
2. Να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με την καθιερωμένη περιβαλλοντική πολιτική του
3. Να επιδεικνύει συμμόρφωση με αυτό το Διεθνές Πρότυπο με ίδια δήλωση, επιβεβαίωση από ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες), επιβεβαίωση από ανεξάρτητο μέρος ή πιστοποίηση.

Οι απαιτήσεις του εν λόγω συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης καταγράφονται ως εξής:

Αρχικά γίνεται μια αναφορά στις γενικές απαιτήσεις η οποίες αντιστοιχούν στην καθιέρωση, τεκμηρίωση, εφαρμογή, διατήρηση και διαρκή βελτίωση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, του οποίου το πεδίο εφαρμογής είναι καθορισμένο και τεκμηριωμένο από τον ίδιο τον οργανισμό.

Στη συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να ενσωματώσει η Περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά είναι η καταλληλότητά της, η δέσμευση για διαρκή βελτίωση και πρόληψη της ρύπανσης και η δέσμευση για συμμόρφωση με την νομοθεσία και άλλες απαιτήσεις που ο οργανισμός έχει ενδεχομένως αποδεχτεί. Επίσης η ύπαρξη κατάλληλου πλαισίου για τον καθορισμό και την ανασκόπηση των περιβαλλοντικών σκοπών και στόχων, η τεκμηρίωση, η εφαρμογή και διατήρηση της καθώς και η γνωστοποίησή της σε όλα τα πρόσωπα που εργάζονται για λογαριασμό του οργανισμού. Τέλος, η Περιβαλλοντική πολιτική πρέπει να είναι διαθέσιμη στο κοινό.

Ο σχεδιασμός του συστήματος Περιβαλλοντικής διαχείρισης αναφέρεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών πλευρών, την ικανοποίηση των νομικών και άλλων απαιτήσεων και τον καθορισμό των περιβαλλοντικών στόχων. Η εταιρία καλείται να εφαρμόσει συγκεκριμένο πρόγραμμα ή προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η εφαρμογή και λειτουργία του συστήματος περιλαμβάνει αρκετές παραμέτρους, όπως τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, τον ορισμό του εκπροσώπου της διοίκησης και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του. Επιπλέον αναφέρεται στην εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού γύρω από περιβαλλοντικά ζητήματα και στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εντός της εταιρίας αλλά και μεταξύ της εταιρίας και ενδιαφερομένων μερών εκτός αυτής.

Η τεκμηρίωση και ο έλεγχος των εγγράφων και της λειτουργίας του οργανισμού αποτελούν επιπρόσθετες απαιτήσεις του προτύπου ενώ η ετοιμότητα και άμεση ανταπόκριση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης πρέπει να δοκιμάζεται περιοδικά. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και μέτρηση των βασικών χαρακτηριστικών των λειτουργιών της εταιρίας, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αλλά και την αναγνώριση και διόρθωση των μη συμμορφώσεων. Η περιοδική εσωτερική επιθεώρηση εξασφαλίζει τα παραπάνω και παράλληλα διενεργεί έλεγχο των αρχείων ώστε να διαπιστωθεί εάν αυτά τηρούνται σωστά.

Τέλος η ανασκόπηση από τη διοίκηση αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο, αφού μετά από την ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν οι αποφάσεις και ενέργειες σχετικές με ενδεχόμενες αλλαγές στην περιβαλλοντική πολιτική, στους περιβαλλοντικούς σκοπούς και στόχους και σε άλλα στοιχεία του συστήματος, πάντα σε συμφωνία με τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση.

Αντιστοίχως ή περιγραφή του προτύπου ISO 14001 μέσα από το Σύστημα Περιβατολογικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) αναλύει την εφαρμογή της Περιβατολογικής Συμπεριφοράς από την οπτική γωνία της κοινωνικής παρέμβασης στο περιβάλλον και το Περιβατολογικό Αποτύπωμα της εκάστης Ναυτιλιακής Εταιρίας (πρόγραμμα EMAS) το οποίο διαρθρώνεται ως ακολούθως:

Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ)



Η περιβαλλοντική διαχείριση ενσωματώνεται στη πολιτική και στη λειτουργία των επιχειρήσεων - οργανισμών ενισχύοντας:

- την ανταγωνιστικότητα τους, τη θέση τους στην αγορά,
- τα οικονομικά οφέλη,
- τη φιλικότητα των προϊόντων και δραστηριοτήτων τους προς το περιβάλλον

Είναι ένα δομημένο πλαίσιο διαχείρισης και περιλαμβάνει:

- την αναγκαία οργανωτική δομή,
- τις δραστηριότητες
- τις διαδικασίες,
- τους ρόλους και τις υπευθυνότητες,
- τις κατάλληλες πρακτικές,
- τις διεργασίες και τους πόρους

ISO 14001 – Περιβαλλοντικές Πτυχές

Ο προσδιορισμός των περιβαλλοντικών πτυχών είναι ιδιαίτερος σημαντικός καθώς μέσω αυτού αναγνωρίζονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης που επηρεάζουν το περιβάλλον.

Αυτές διαχωρίζονται σε:

- **Άμεσες πτυχές** που σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις του οργανισμού, όπως η παραγωγή επικίνδυνων αποβλήτων, οι εκπομπές αερίων, οι απορρίψεις άχρηστων υλικών, κλπ
- **Έμμεσες πτυχές** που σχετίζονται με τις δραστηριότητες των προμηθευτών σχετικά με τις πρώτες ύλες και των τελικών χρηστών.

ISO 14001-Οφέλη

- Εξάλειψη του κόστους που μπορεί να προκύψει από την ενδεχόμενη επιβολή προστίμων
- Εφαρμογή επιπλέον προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και εξοικονόμηση κόστους από την εφαρμογή αυτών
- Μείωση του κόστους διαχείρισης αποβλήτων και της κατανάλωσης φυσικών πόρων
- Ανάδειξη της περιβαλλοντικής ευαισθησίας της επιχείρησης και σημαντικό αναγωνιστικό πλεονέκτημα
- Εξασφάλιση πλήρους νομοθετικής συμμόρφωσης
- Διευκόλυνση της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς που απαιτούν την εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Πλήρης ενσωμάτωση του προσωπικού στην εφαρμογή και την τήρηση του συστήματος

EMAS – Δείκτες

Οι βασικοί δείκτες ισχύουν για όλα τα είδη οργανισμών και επικεντρώνονται στους ακόλουθους περιβαλλοντικούς τομείς:

- ενεργειακή απόδοση
- αποδοτική χρήση υλικών
- ύδατα
- απόβλητα
- βιοποικιλότητα και
- εκπομπές

Με τον όρο απόβλητα ορίζεται η:

- «συνολική ετήσια παραγωγή αποβλήτων», αναλυτικά κατά κατηγορία, εκφραζόμενη σε τόνους,
- «συνολική ετήσια παραγωγή επικίνδυνων αποβλήτων», εκφραζόμενη σε χιλιόγραμμα ή τόνους

EMAS-Οφέλη

- Βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Εγγραφή στο Ευρωπαϊκό Μητρώο του EMAS και χρήση του σχετικού λογότυπου
- Εξασφάλιση πλήρους νομοθετικής συμμόρφωσης
- Ενθάρρυνση για συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης του οργανισμού

PERS - Port Environmental Review System

Σύστημα Περιβαλλοντικής Αξιολόγησης Λιμένων:

ΣΠΔ σύμφωνα με τα πρότυπα του “**Ecoports**”. Αυτό συνεπάγεται:

- Την τακτική επανεξέταση των υψηλών οικολογικών προτύπων,
- Την αποφυγή της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος και την διατήρηση της ποιότητας του περιβάλλοντος,
- Την εισαγωγή καινοτόμων περιβαλλοντικών τεχνολογιών που θα υπερβαίνουν τα πρότυπα του νόμου,
- Την βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας του λιμένα και την μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα
- Τη δημοσίευση περιοδικής περιβαλλοντικής δήλωσης (αν διετία)

PERS – Οφέλη

- Εξασφάλιση της συμμόρφωσης του λιμένα απέναντι στην κείμενη περιβαλλοντική νομοθεσία
- Σύσταση έκθεσης σχετικά με την ποιότητα του περιβάλλοντος
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης
- Το PERS είναι ένα αξιόπιστο και την ίδια ώρα φιλικό ως προς το χρήστη και
- Δεν είναι απαιτητικό από πλευράς πόρων και χρόνου

Συμπεράσματα:

Βασικός άξονας των 3 προτύπων πιστοποίησης είναι η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης των οργανισμών, για τους λιμένες η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης στηρίζεται στην διαχείριση των αποβλήτων πλοίων, που προβλέπει:

- Τον περιορισμό της απόρριψης και ιδίως της παράνομης απόρριψης, στη θάλασσα, αποβλήτων πλοίου και καταλοίπων φορτίου
- Τη βελτίωση της διάθεσης και της χρήσης λιμενικών εγκαταστάσεων παραλαβής αποβλήτων και καταλοίπων φορτίου ώστε να ενισχυθεί η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος

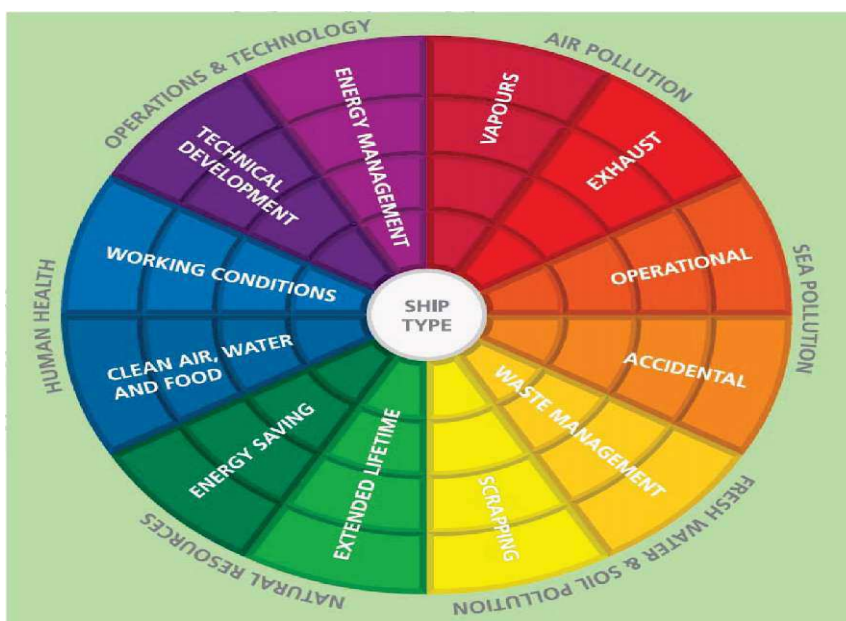
3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Μια Ναυτιλιακή Εταιρία διαχείρισης Ποντοπόρων πλοίων υποχρεούται να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του κώδικα ISM, ο οποίος, μεταξύ άλλων, προβλέπει σαφείς διαδικασίες για την προστασία του θαλάσσιου και αέριου περιβάλλοντος. Εάν η εταιρία εκμεταλλευτεί αυτή την υπάρχουσα υποδομή τότε με σχετικά μικρές προσθήκες και βελτιώσεις θα είναι σε θέση να πιστοποιηθεί κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001:2004 ενώ τα οφέλη που αναμένεται να αποκομίσει από μια τέτοια απόφαση θα είναι σημαντικά και πολλαπλά.

Μια ποιοτική σύγκριση του κώδικα ISM με το Πρότυπο ISO 14001:2004 οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ουσιαστική προσθήκη που πρέπει να γίνει στο - στηριγμένο στον ISM - υπάρχον Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρίας είναι η αναγνώριση και αξιολόγηση των Περιβαλλοντικών Πλευρών που προκύπτουν από τη λειτουργία της. Προχωρώντας στην παραπάνω ανάλυση εξάγονται ενδιαφέροντα στοιχεία ως προς το σύνολο των πηγών ρύπανσης για τις οποίες ευθύνεται άμεσα ή έμμεσα η εταιρία. Σε κάθε περίπτωση δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα θέματα που άπτονται του ενδιαφέροντος της MARPOL, δηλαδή της διεθνούς συμβάσεως για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία.

Οι περιβαλλοντικοί σκοποί και στόχοι της εταιρίας καθορίζονται κυρίως από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας (MARPOL), το κόστος επίτευξής τους και τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. Η πρόοδος ως προς την επίτευξη των στόχων γίνεται χρησιμοποιώντας προκαθορισμένους δείκτες, οι οποίοι είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι και εύκολα μετρήσιμοι.

Η συνεργασία όλων των τμημάτων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση των στόχων αυτών και την γενική εποπτεία του όλου εγχειρήματος καλείται να αναλάβει ένα άτομο. Προτείνεται το άτομο αυτό να είναι ο DPA της εταιρίας, ο οποίος ούτως ή άλλως είναι ο υπεύθυνος ως προς το νόμο για θέματα Ασφάλειας και Περιβάλλοντος.



Η Περιβαλλοντική Πυξίδα (Det Norske Veritas - Environmental challenges, Maritime 2009)

Οι δραστηριότητες της εταιρίας είναι η Διαχείριση Ποντοπόρων Πλοίων και συγκεκριμένα Φορητών Ξηρού (Bulk Carriers) και Υγρού (Oil Tankers) Φορτίου. Πρόκειται για μια μεσαίου μεγέθους εταιρία η οποία είναι Ελληνικών συμφερόντων και διαχειρίζεται έναν στόλο 15 πλοίων συνολικής χωρητικότητας περίπου 300.000 τόνων. Η έδρα της είναι στον Πειραιά.



Ένα σημαντικό ποσοστό των πλοίων που διαχειρίζεται η εταιρία είναι χρονοναλωμένα (time chartered) για χρονικά διαστήματα 3 - 5 ετών, ενώ τα υπόλοιπα ναυλώνονται ανά ταξίδι (spot market). Τα πλοία διαθέτουν μηχανές Diesel τόσο για την πρόωση όσο και για την ηλεκτροπαραγωγή. Οι μηχανές αυτές χρησιμοποιούν βαριά κλάσματα πετρελαίου μαζούτ (heavy fuel oil) ενώ είναι σε θέση να κάψουν και ελαφρύτερα αποστάγματα, όπως το ντίζελ. Τα πληρώματα έχουν πολυεθνική σύνθεση με προτεραιότητα στους Έλληνες, όσον αφορά τους αξιωματικούς, και στους Φιλιπινέζους, όσον αφορά τα κατώτερα πληρώματα.

Για την νηολόγηση των πλοίων υπάρχει σαφής προτίμηση στην Ελληνική Σημαία, ενώ ο νηογνώμονας των πλοίων είναι σε κάθε περίπτωση μέλος του I.A.C.S. (International Association of Classification Societies). Σχετικά με τα γραφεία της εταιρίας, ακολουθούν μια τυπική δομή Ναυτιλιακής εταιρίας η οποία απαρτίζεται από αυτόνομα τμήματα, που συνεργάζονται σε καθημερινή βάση.

Η εταιρία αποτελείται από οκτώ διακριτά τμήματα, τα οποία συνεργάζονται και επικοινωνούν σχεδόν σε καθημερινή βάση με το πλοίο με σκοπό την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του. Σε κάθε τμήμα έχει οριστεί ένας επικεφαλής, ο οποίος σε συνεργασία με τους υφισταμένους του παρακολουθεί τις καθημερινές εξελίξεις που αφορούν τον τομέα του και παρεμβαίνει όπου χρειάζεται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

- Τμήμα Προμηθειών: Αγορές τροφίμων, εφοδίων, λιπαντικών, χρωμάτων, καυσίμων, ανταλλακτικών, καταγραφή αποθεμάτων.
- Τμήμα Επιχειρήσεων: Καθημερινή παρακολούθηση κινήσεων πλοίου τόσο κατά τον πλου όσο και κατά την φόρτωση ή εκφόρτωση, επαφή με πράκτορες στους λιμένες.
- Τμήμα Ναυλώσεων: Εξεύρεση του βέλτιστου ναύλου για το πλοίο, καθημερινή επαφή με τους ναυλωτές.
- Τεχνικό Τμήμα: Εξασφάλιση σωστής συντήρησης του πλοίου και του εξοπλισμού του, υποστήριξη για την αντιμετώπιση των βλαβών που προκύπτουν, οργάνωση δεξαμενισμών, επαφή με τον Μηγνώμονα του πλοίου.
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: Εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού για το γραφείο, αντιμετώπιση εργασιακών θεμάτων.
- Λογιστήριο: Οργάνωση πληρωμών, παρακολούθηση προϋπολογισμού.
- Τμήμα Πληρωμάτων: Εξεύρεση ικανών ναυτικών για το πλοίο.
- Νομικό Τμήμα: Νομική υποστήριξη της εταιρίας σε αντιδικίες με τρίτους

Είναι προφανές ότι το κάθε τμήμα έχει μια ξεχωριστή θέση στην εταιρία και η καθημερινή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι απαραίτητη για το σωστό χειρισμό των θεμάτων που προκύπτουν.

Ένα πεδίο το οποίο αποτελεί λίγο - πολύ κοινό σημείο για όλα τα τμήματα είναι η τήρηση των διαδικασιών που προβλέπονται από το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρίας. Η ευθύνη ανήκει εξ ολοκλήρου στον Εξουσιοδοτημένο Υπεύθυνο της εταιρίας (DPA), ο οποίος αναγνωρίζοντας τον διακριτό ρόλο του κάθε τμήματος του αναθέτει την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών βάσει των απαιτήσεων του Κώδικα ISM.

Ο επικεφαλής του κάθε τμήματος έχει την υποχρέωση να διατηρεί αρχείο με τα σχετικά έντυπα που συμπληρώνει ή λαμβάνει από το πλοίο, το οποίο ο DPA ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Σε κάθε περίπτωση, ο DPA είναι εκείνος που επικοινωνεί με τη Διοίκηση αλλά και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης για σοβαρά θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από τον DPA υπάρχει και ο βοηθός DPA, ο οποίος συνεργάζεται μαζί του και τον αντικαθιστά σε περίπτωση απουσίας του.

Τέλος, ο Αξιωματικός Ασφάλειας (CSO) είναι υπεύθυνος για θέματα όπως προστασία από τρομοκρατικές ενέργειες, πειρατείες κλπ.

Η εταιρία εφαρμόζει τον κώδικα I.S.M. (International Safety Management), όπως προβλέπεται από τους διεθνείς κανονισμούς ναυτιλίας, σε όλα της τα πλοία ενώ επιπρόσθετα, χρησιμοποιεί τις κατευθύνσεις που προτείνει το T.M.S.A. (Tankers Management Self Assessment) σε όλα της τα δεξαμενόπλοια.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι το T.M.S.A. υπερκαλύπτει τα κριτήρια ασφαλούς διαχείρισης πλοίων που καθορίζονται στον κώδικα I.S.M. και έχει σχεδιαστεί με βάση τις απαιτήσεις των ισχυρότερων ναυλωτών δεξαμενοπλοίων, των αποκαλούμενων και ως "Oil Majors" (BP, Shell, Chevron κλπ). Και τα δύο προαναφερθέντα συστήματα έχουν, μεταξύ άλλων, σαν στόχο τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από το στόλο της εταιρίας και την εξάλειψη των ατυχημάτων κάθε είδους.

Η δομή των συστημάτων αυτών έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά με την αντίστοιχη των προτύπων διαχείρισης ISO, δεδομένου ότι στηρίζονται στην τακτική συμπλήρωση εντύπων - τεκμηρίωση (documentation) από τους ναυτικούς, τα οποία αποστέλλονται στα γραφεία της εταιρίας και στη συνέχεια αξιολογούνται και αρχειοθετούνται κατάλληλα.

Η συμμόρφωση της εταιρίας με τις παραπάνω πρακτικές ελέγχεται και πιστοποιείται μετά από επιθεώρηση του γραφείου αλλά και του στόλου από κάποιο κρατικό φορέα (Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων για εταιρίες των οποίων τα πλοία φέρουν την Ελληνική σημαία, την κυβέρνηση της Μάλτας για εταιρίες των οποίων τα πλοία φέρουν τη σημαία της Μάλτας κ.ο.κ.), ή από κάποιον Νηογνώμονα (Ελληνικός Νηογνώμων, Bureau Veritas, Lloyds Register, American Bureau of Shipping, Det Norske Veritas, Class NKK, κλπ) που έχει τη δικαιοδοσία από το αντίστοιχο κράτος να διενεργήσει την επιθεώρηση.

Το πιστοποιητικό διαρκεί 5 έτη και υπόκειται σε ενδιάμεσες επιθεωρήσεις οι οποίες διεξάγονται κατά κανόνα σε ετήσια βάση.

3.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ TMSA

Το 2004, το Διεθνές Συμβούλιο Πετρελαϊκών Εταιρειών (OCIMF) εισήγαγε έναν οδηγό αυτοαξιολόγησης για τις επιχειρήσεις διαχείρισης πετρελαιοφόρων πλοίων, ο οποίος ονομάζεται Tanker Management Self Assessment (TMSA) (ABS, 2005).

Το πρότυπο αυτό σύστημα διαχείρισης βασίζεται στην ανάγκη συνεχούς βελτίωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε όρους ασφάλειας, ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας, κατευθύνοντας τις προς την ιδέα της αειφορίας και βιωσιμότητας (Theotokas& Kaza, 2006).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : **ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ** **ΤΟΥ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

4.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ MARPOL

Σύμφωνα με το Άρθρο 1 της Διεθνούς Σύμβασης για το Δίκαιο της Θάλασσας, ως ρύπανση του θαλασσιού περιβάλλοντος θεωρείται η απόθεση από τον άνθρωπο αμέσως ή εμμέσως ουσιών και ενέργειας στο θαλάσσιο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων και των εκβολών ποταμών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα ή ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα την επέλευση βλαβερών συνεπειών ή βλάβης στους βιολογικούς πόρους και τη θαλάσσια ζωή, κινδύνους για την ανθρώπινη υγεία, παρακώλυση των θαλασσιών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των αλιευτικών και άλλων νομίμων χρήσεων της θάλασσας, πτώση της ποιότητας χρησιμοποίησης του θαλασσιού ύδατος και υποβάθμισης της αναψυχής.

Η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, βασίζεται σε δύο μείζονες ομάδες παρεμβάσεων: τον έλεγχο των πηγών ρύπανσης και την προστασία των θαλάσσιων οικοσυστημάτων. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.), ο Διεθνής Οργανισμός Ναυτιλίας (Ι.Μ.Ο.) αλλά και η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν ετοιμάσει και δημοσιεύσει κατά το παρελθόν εκτεταμένο υλικό για την προστασία του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ιδεών για θεσμικά και διοικητικά μέτρα, δεδομένου ότι για την διεθνή εφαρμογή των κανονισμών απαιτείται η σύμφωνη γνώμη όλων των κρατών.

Πράγματι, δεδομένου ότι η θάλασσα δεν έχει σύνορα, είναι αδιανόητη η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος από ένα μόνο κράτος. Αντίθετα, είναι φανερό ότι η αποτελεσματική προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από διακρατικές και, όπου είναι εφικτό, διεθνείς συμβάσεις. Όσον αφορά τους υπάρχοντες κώδικες, δηλαδή τα αντίστοιχα του ISO πρότυπα στον χώρο της Ναυτιλίας, το σημείο αναφοράς σε όλες τις περιπτώσεις είναι ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (ή Κώδικας ISM - International Safety Management Code).

Η εφαρμογή του κώδικα ISM είναι υποχρεωτική από την 1^η Ιουλίου 1998. Κάθε εταιρία διαχείρισης πλοίων υποχρεούται λοιπόν να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης με βάση τις οδηγίες του κώδικα ISM και η τήρηση των παραπάνω ελέγχεται, όπως προαναφέρθηκε, από κάποιον κρατικό φορέα ή από κάποιον Νηογνώμονα.

Επίσης υπάρχουν και κώδικες όπως το TMSA, (όπως αυτό περιγράφεται στο κεφάλαιο 1), οι οποίοι είναι μεν προαιρετικοί αλλά ουσιαστικά είναι υποχρεωτικοί στα δεξαμενόπλοια, αφού η εφαρμογή τους αποτελεί απαίτηση των ναυλωτών.

Πρότυπα όπως το TMSA χαρακτηρίζονται από πλήθος διαδικασιών οι οποίες είναι σαφώς πιο πολύπλοκες από του ISM ενώ ο έλεγχός της εφαρμογής τους στο Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρίας γίνεται όπως το ISM.

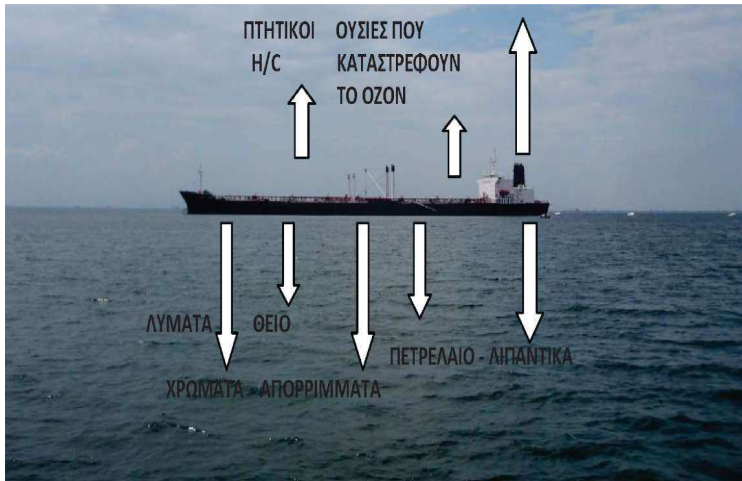
Η σημαντικότερη από τις διεθνείς περιβαλλοντικές συμβάσεις στο χώρο της Ναυτιλίας, η διεθνής σύμβαση για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία, (γνωστή με το όνομα "MARPOL"), υιοθετήθηκε για πρώτη φορά το 1973 υπό την αιγίδα του Διεθνούς Οργανισμού Ναυτιλίας I.M.O. (International Maritime Organization). Σήμερα (Σεπτέμβριος 2009) αποτελείται από έξι παραρτήματα (Annexes), τα οποία καλύπτουν τα παρακάτω πεδία:

Τα έξι παραρτήματα της MARPOL

Παράρτημα	Περιεχόμενα και έτος πρώτης εφαρμογής
Παράρτημα I:	Πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από πετρέλαιο (1983)
Παράρτημα II:	Πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από επιβλαβείς υγρές ουσίες (1987)
Παράρτημα III:	Πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από επιβλαβείς ουσίες σε συσκευασία (1992)
Παράρτημα IV:	Πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από λύματα πλοίων (2003)
Παράρτημα V:	Πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από απορρίμματα πλοίων (1988)
Παράρτημα VI:	Πρόληψη της ρύπανσης του αέρα από τα πλοία (2005)

Έως τις 30 Νοεμβρίου 2006, 138 χώρες (που αντιπροσωπεύουν σχεδόν 98% της παγκόσμιας χωρητικότητας) είχαν υπογράψει τα Παραρτήματα I και II, 123 χώρες το Παράρτημα III (94% της χωρητικότητας), 113 χώρες το Παράρτημα IV (75% της χωρητικότητας), 128 χώρες το Παράρτημα V (96% της χωρητικότητας) και 37 το Παράρτημα VI. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι οι αριθμοί αυτοί συνεχώς αυξάνουν με τα αντίστοιχα ποσοστά να τείνουν στη μονάδα (100%).

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η θέσπιση διεθνών ορίων στη Ναυτιλία αποτελεί μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία διαπραγματεύσεων της οποίας τα κύρια εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) είναι ο I.M.O., η Παγκόσμια Ένωση Εφοπλιστών, οι Ναυλωτές των πλοίων και φυσικά τα Κράτη - μέλη της παγκόσμιας κοινότητας. Το αποτέλεσμα αυτών των - συνήθως μακροχρόνιων - ζυμώσεων / διαπραγματεύσεων επικυρώνεται μετά από κάθε συνάντηση της Επιτροπής Προστασίας Θαλασσίου Περιβάλλοντος (M.E.P.C.) και ενσωματώνεται στη MARPOL.



Με αυτόν τον τρόπο οι κανονισμοί επεκτείνονται όλο και σε μεγαλύτερο φάσμα πεδίων ρύπανσης ενώ παράλληλα γίνονται όλο και αυστηρότεροι για τα πεδία στα οποία έχουν ήδη τεθεί σε ισχύ.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι για τους αέριους ρύπους η νομοθεσία τέθηκε σε ισχύ μόλις το 2005, ενώ ένα επίκαιρο παράδειγμα είναι η θέσπιση ορίων για το CO₂, για το οποίο η συζήτηση έχει ξεκινήσει εδώ και αρκετά χρόνια, ωστόσο η Επιτροπή δεν έχει καταλήξει ακόμη στις τελικές αποφάσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η νομοθεσία που ισχύει διεθνώς είναι σε αρκετές περιπτώσεις πιο ελαστική από τα περιβαλλοντικά μέτρα που παίρνουν οι επιμέρους κυβερνήσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι Η.Π.Α. που υιοθετούν τοπικά αυστηρότερα μέτρα από αυτά που προβλέπονται από τη διεθνή νομοθεσία.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ISM

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των επιμέρους στοιχείων του Κώδικα I.S.M. ώστε να γίνει κατανοητή η ταύτισή του με την έννοια της ασφάλειας και της προστασίας του περιβάλλοντος.



Τα χαρακτηριστικά του κώδικα καταγράφονται ως εξής:

- Σκοπός

Ασφάλεια στη θάλασσα, αποφυγή τραυματισμών ή θανάτων, πρόληψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος και προστασία της περιουσίας

- Εφαρμογή

Υποχρεωτικό για όλα τα Πλοία από την 1η Ιουλίου 1998

Οι Διαχειρίστριες Εταιρίες υποχρεούνται να έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης με τον Κώδικα I.S.M.(Document Of Compliance) και τα Πλοία Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ασφάλειας (Safety Management Certificate). Τα πιστοποιητικά αυτά εκδίδονται από το κράτος στο οποίο έχει ναυτολογηθεί το εκάστοτε πλοίο, δηλαδή από τη «σημαία» του.

Οι Εταιρίες υποχρεούνται στην εφαρμογή εγκεκριμένου Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης

- Στόχοι Συστήματος Διαχείρισης

1. Θέσπιση ασφαλών πρακτικών και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας κατά τη λειτουργία του Πλοίου
2. Εξασφάλιση προληπτικών μέτρων για όλους τους αναγνωρισμένους κινδύνους
3. Συνεχής βελτίωση της ασφαλούς διαχείρισης των Πλοίων, συμπεριλαμβανομένης της ετοιμότητας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης

- Διασφαλίσεις Συστήματος Διαχείρισης

1. Συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία
2. Γνώση των κωδίκων, οδηγιών και προτύπων που έχουν προταθεί από τον I.M.O (Διεθνής Οργανισμός Ναυτιλίας), τις Κυβερνήσεις, τους Νηογνώμονες και άλλους Ναυτιλιακούς Οργανισμούς

- Απαιτήσεις Συστήματος Διαχείρισης

1. Πολιτική για την Ασφάλεια και την Προστασία του Περιβάλλοντος
2. Οδηγίες και διαδικασίες για την ασφαλή λειτουργία των Πλοίων και την Προστασία του Περιβάλλοντος σύμφωνα με τους Διεθνείς και Εγχώριους Κανονισμούς
3. Ορισμένα επίπεδα αρμοδιοτήτων / εξουσίας και γραμμές επικοινωνίας μεταξύ Γραφείου και Πλοίου
4. Διαδικασίες για την αναφορά ατυχημάτων και μη Συμμορφώσεων με τον Κώδικα
5. Διαδικασίες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης
6. Διαδικασίες για εσωτερικούς ελέγχους και απολογισμό από τη διοίκηση

- Υπεύθυνος Εταιρίας (DPA)

Σαφής περιγραφή των ευθυνών, εξουσιών και αλληλεπιδράσεων του συνόλου των ατόμων που διοικούν, ενεργούν ή ελέγχουν θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια και τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Πλήρης υποστήριξη από το γραφείο στον / στους καθορισμένους υπευθύνους

- Εκπαίδευση

Ύπαρξη διαδικασιών για την εκπαίδευση του καινούργιου προσωπικού ή του υπάρχοντος προσωπικού, (όταν αυτό αναλαμβάνει άλλες αρμοδιότητες) στις αρμοδιότητες που του ανατίθενται

- Εγκεκριμένες Διαδικασίες

Ύπαρξη διαδικασιών για την προετοιμασία των οδηγιών προς το πλήρωμα ως προς τις λειτουργίες του πλοίου που μπορεί να έχουν επίπτωση στην Ασφάλεια ή στο Περιβάλλον

- Περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης

Ύπαρξη διαδικασιών αναγνώρισης, περιγραφής και αντίδρασης για τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Διενέργεια εκπαιδευτικών γυμνασίων

- Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες

Θέσπιση διαδικασιών για τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να ακολουθούνται όταν υπάρχουν μη-συμμορφώσεις

- Συντήρηση

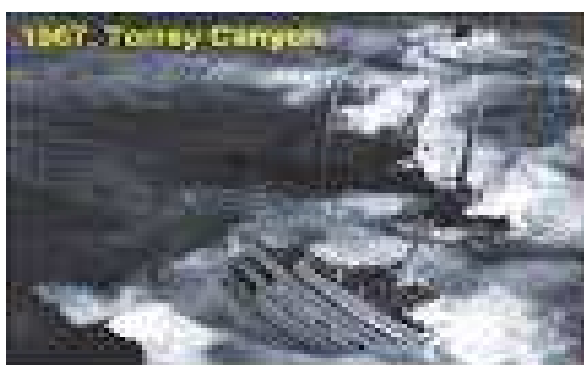
Πρόγραμμα τακτικής συντήρησης των μηχανημάτων που σχετίζονται με την Ασφάλεια και το Περιβάλλον

- Ενημέρωση (update) και αξιολόγηση Συστήματος

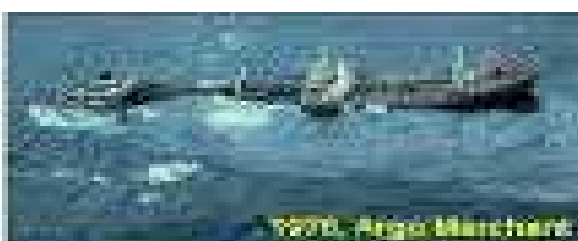
Καθιέρωση εσωτερικών συμβουλίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την αξιολόγηση και περαιτέρω βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας.



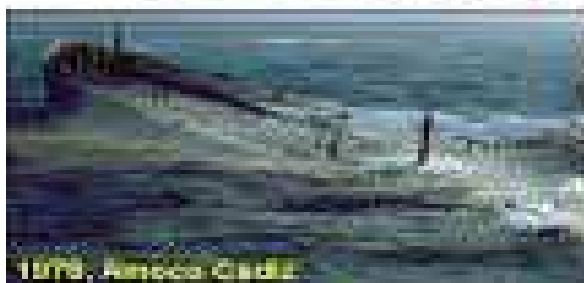
Παρατηρούμε ότι η εφαρμογή των απαιτήσεων που προβλέπονται από τον κώδικα ISM οδηγεί σε ένα ορθά δομημένο σύστημα το οποίο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της διαχείρισης των πλοίων.



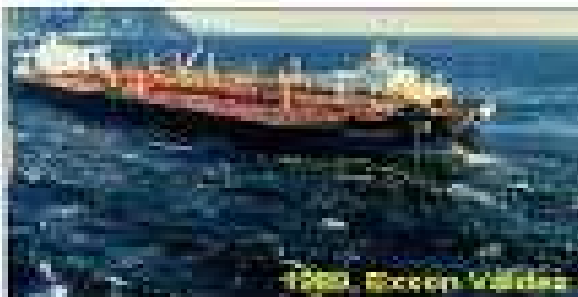
1867, Tayley Canyon



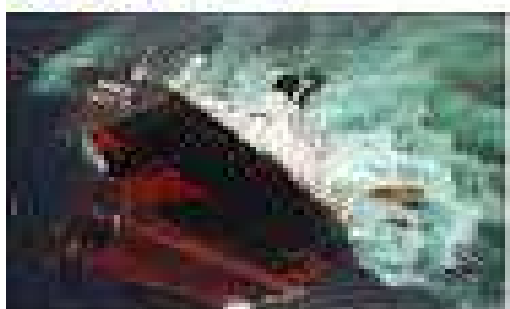
1870, Argo Marchant



1878, Argo Cadiz



1989, Exxon Valdez



1999, Enka



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ** **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η ποιότητα στο χώρο της ναυτιλίας αποτελεί μία πολυσύνθετη έννοια, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ιδιαίτερη φύση του κλάδου των υπηρεσιών, εν γένει, όσο και τις ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού τομέα.

Παράλληλα, η φιλοσοφία της ΔΟΠ και η εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων στις ναυτιλιακές εταιρείες τα τελευταία χρόνια λαμβάνει όλο και περισσότερη σημασία, λόγω των διεθνών εξελίξεων στο πεδίο της διασφάλισης ποιότητας και της ευρείας αναγνώρισης των κρίσιμων οφελών που προέρχονται από τα συστήματα αυτά, όπως είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η ενίσχυση της κερδοφορίας, η αυξημένη ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Προς την κατεύθυνση της εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει αναπτυχθεί πλήθος συστημάτων διαχείρισης, διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας στο χώρο της ναυτιλίας, όπως είναι τα συστήματα ποιότητας ISO, ο ISM Code και το εργαλείο αυτοαξιολόγησης EFQM. Παρόλα αυτά, η υιοθέτηση συστημάτων ΔΟΠ και κυρίως της γενικότερης φιλοσοφίας της συναντά πολλά εμπόδια στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα αυτές να υπολείπονται σε σχέση με άλλους κλάδους αναφορικά με την ενίσχυση της ποιότητας.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάστηκε το ζήτημα της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με σκοπό τον εντοπισμό του βαθμού εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και την αξιολόγηση των στάσεων και απόψεων των διοικήσεων των εξεταζόμενων εταιρειών αναφορικά με τις κύριες διαστάσεις και λειτουργίες της ΔΟΠ και με τα οφέλη ή πιθανά προβλήματα και εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των εν λόγω συστημάτων.

Απώτερος στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη της σημαντικότητας της ποιότητας στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο που αυτές διαδραματίζουν για την εγχώρια οικονομία, την ανάπτυξη και την απασχολησιμότητα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, βρέθηκε πως, εκτός της υποχρεωτικής πιστοποίησης κατά ISM Code, πάνω από τις μισές εταιρείες είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001, ενώ μικρότερο ήταν το ποσοστό αναφορικά με την πιστοποίηση κατά ISO 14001.

Παράλληλα, ως κυριότεροι παράγοντες πιστοποίησης ποιότητας μέσω των εν λόγω συστημάτων αναδείχθηκαν η ανάγκη βελτίωσης της επιχειρησιακής διαχείρισης, η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και η επιθυμία αποκόμισης μελλοντικών οικονομικών οφελών, ενώ ως κυριότερες διαρθρωτικές κινήσεις για την πιστοποίηση καταγράφηκαν οι αλλαγές στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς και η τροποποίηση των λειτουργικών διαδικασιών.

Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Lai et al (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η εντατικοποίηση της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας οφείλεται στην ανάγκη υιοθέτηση μεθόδων ποιότητας και την αύξηση της πίεσης εκ μέρους των καταναλωτών, καθώς και με αυτά του Kristiansen (2005), ο οποίος αναφέρει πως ο ISM Code βασίζεται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, και της Mitroussi (2003), η οποία υποστηρίζει πως ο κυριότερος λόγος πιστοποίησης είναι η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η αύξηση των διεθνών ρυθμίσεων.

Επίσης, η παρούσα έρευνα απέδειξε πως οι κρισιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η εταιρική κουλτούρα, η επάρκεια των οικονομικών πόρων και η συμμετοχή του προσωπικού, ενώ ως βασικότερα εμπόδια αναδείχθηκαν η μη δέσμευση της διοίκησης και οι οικονομικοί περιορισμοί.

Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Kim & Park (2006), οι οποίοι αναφέρουν ως σημαντικότερες αιτίες της αργής ανάπτυξης της ΔΟΠ στη ναυτιλία το κόστος εφαρμογής και την έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους της διοίκησης, και των Theotokas & Harlaftis (2009), οι οποίοι το βασικότερο πρόβλημα στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η παλαιά κουλτούρα και νοοτροπία της διοίκησης, λόγω της οικογενειακής ιδιοκτησιακής δομής και του φόβου απώλειας κερδών.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα δε συμφωνούν με αυτά του Dockray (2002), ο οποίος υποστηρίζει πως το βασικότερο πρόβλημα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στη ναυτιλία είναι η έλλειψη πληροφόρησης, καθώς στην παρούσα έρευνα αποδεικνύεται πως το ζήτημα αυτό δεν αποτελεί σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα.

Αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις της ΔΟΠ και τις αντίστοιχες επιχειρησιακές λειτουργίες, καταγράφηκε πως στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των πελατειακών σχέσεων οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και στη χρήση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Στο πεδίο της διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές και συνεργάτες, οι εταιρείες εστιάζουν περισσότερο στην αντιμετώπιση των προμηθευτών ως μέρη της επιχείρησης και στον έλεγχο της ποιότητάς τους, μέσω των αντίστοιχων πιστοποιήσεων ποιότητας.

Ωστόσο, οι εταιρείες φαίνεται πως έχουν έλλειμμα στο πεδίο επικοινωνίας και πληροφόρησης της ποιότητας, ενώ δεν εφαρμόζουν σε ευρεία κλίμακα μεθόδους συγκριτικής αξιολόγησης για τη βελτίωση της ποιότητας.

Αναφορικά με τον παράγοντα της εστίασης στον πελάτη, οι εξεταζόμενες ναυτιλιακές επιχειρήσεις προωθούν σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών τους στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ωστόσο δεν εφαρμόζουν σε ικανοποιητικό βαθμό συστήματα για την αξιολόγηση των παρερχομένων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επίσης, ενώ φαίνεται πως οι εν λόγω επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εταιρική εικόνα τους, ωστόσο δεν εφαρμόζουν συγκεκριμένα εργαλεία για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών βάσει των προσδοκιών και απαιτήσεων των πελατών, αν και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση συστημάτων κοινωνικής ευθύνης και προστασίας του περιβάλλοντος.

Στο πεδίο των στρατηγικών διαχείρισης ποιότητας, καταγράφηκε πως οι ναυτιλιακές εταιρείες χρησιμοποιούν κατά κόρον συστήματα διασφάλισης ποιότητας, αν και έλλειμμα εμφανίζεται αναφορικά με την εφαρμογή μακροπρόθεσμων διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας σε σχέση με την αξιολόγηση της επιχειρησιακής απόδοσης.

Ακόμη, αποδείχθηκε πως οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, στο σχεδιασμό της λειτουργικής ποιότητας και λιγότερο στην ενσωμάτωση μετρήσιμων στόχων ποιότητας για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων συστημάτων.

Αναφορικά με τα οφέλη που αναγνωρίζονται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις από την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ, ως σημαντικότερα εξ αυτών αναδείχθηκαν η αποτελεσματικότερη εργασία και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος (πεδίο εσωτερικών διεργασιών), η βελτίωση των πωλήσεων μέσω προσέλκυσης νέων πελατών, (πεδίο πελατειακών σχέσεων) και η Βελτίωση των προμηθευτών λόγω πιστοποίησης (πεδίο σχέσεων με προμηθευτές).

Τέλος, καταγράφηκε πως η στάση των διοικήσεων των επιχειρήσεων απέναντι στην εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ είναι θετική, παρόλο που ένα πολύ μικρό ποσοστό εξ αυτών εφαρμόζει το εργαλείο αυτοαξιολόγησης EFQM.

Συνοπτικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά των Palmer & O'Neill (2003), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ στη ναυτιλία βασίζεται ουσιαστικά στη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διεργασιών που οδηγούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, του Kirkeby (2007), ο οποίος αναφέρει ως σημαντικότερους παράγοντες της ΔΟΠ στη ναυτιλία την εστίαση στον πελάτη, τη συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης των διαδικασιών και τις αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές, και των Plomaritou et al (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο κεντρικός άξονας της ποιότητας μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι ο έλεγχος και συντονισμός όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Επιπλέον, τα στατιστικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα αντίστοιχα των Cheng & Choy (2007), οι οποίοι βρίσκουν πως οι βασικές αρχές της διαχείρισης ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο είναι η εστίαση στους χρήστες και ο προσανατολισμός στις διαδικασίες, καθώς και με αυτά των Lun et al (2010), οι οποίοι εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Ακόμη, τα αντιληπτά οφέλη της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις συμφωνούν με αυτά της προηγούμενης ερευνητικής βιβλιογραφίας (Grey, 2003; Panayides, 2003; Rao et al, 2004; Lagoudis et al, 2006; Hess, 2004).

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από μία σειρά περιορισμών. Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί πως το εργαλείο μέτρησης των διαστάσεων της ΔΟΠ δεν αποτελεί ένα ήδη σταθμισμένο εργαλείο, καθώς κατασκευάστηκε αποκλειστικά για τη διερεύνηση των εξεταζόμενων ερευνητικών σκοπών. Επιπλέον, το εφαρμοζόμενο ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εγχείρημα αξιολόγησης των διαστάσεων της ΔΟΠ σε γενικό πλαίσιο και για το λόγο αυτό είναι πιθανό ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ναυτιλιακού κλάδου να έχουν παραβλεφθεί.

Εκτός αυτού, η μέθοδος συμπλήρωσης και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων δεν βασίστηκε στη φυσική παρουσία της ερευνήτριας και πιθανόν οι ερωτώμενοι να αντιλήφθηκαν κατά το δοκούν ορισμένες διαστάσεις της ΔΟΠ.

Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε πως εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα ΔΟΠ, αν και ακολούθως αποδείχθηκε πως υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, οι οποίες καταδεικνύουν πως η αντίληψη περί ΔΟΠ ίσως δεν είναι ολοκληρωμένης φύσης.

Τέλος, είναι πιθανό οι παρούσες οικονομικές συνθήκες να επηρεάζουν την αξιοπιστία των ευρημάτων και τη βαρύτητα που αποδίδεται στους παράγοντες του κόστους εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ, των οικονομικών οφελών που προέρχονται από την υλοποίησή τους και των οικονομικών περιορισμών που παρεμποδίζουν την υιοθέτησή τους.

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να εξετάζονται με προσοχή και στο παρόν οικονομικό περιβάλλον, ενώ η γενίκευσή τους θα πρέπει να γίνεται με επιφύλαξη.

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις βρίσκονται στη σωστή κατεύθυνση προς την υλοποίηση ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ, καθώς ήδη ένα σημαντικό ποσοστό εξ αυτών εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης, διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας.

Αυτό οφείλεται και στο γεγονός πως ο ναυτιλιακός κλάδος στη χώρα είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένος, κατέχοντας μία σημαντική θέση στον παγκόσμιο ανταγωνιστικό χάρτη, αναγκάζομενος έτσι να ακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις στο πεδίο της βελτίωσης ποιότητας.

Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί πως, παρά τη θετική στάση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών απέναντι στα οφέλη της ΔΟΠ, η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν έχει υιοθετηθεί και κατανοηθεί επαρκώς.

Ιδιαίτερες ελλείψεις και ανεπάρκειες καταγράφηκαν στους τομείς της επικοινωνίας και πληροφόρησης της ποιότητας, στην εταιρική κουλτούρα όπως αυτή ορίζεται από την ανώτατη διοίκηση, στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και ενσωμάτωσης μετρήσιμων στόχων ποιότητας στα εν λόγω συστήματα, καθώς και στην υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης του ανταγωνισμού, συγκριτικής ανάλυσης και παρακολούθησης των προτιμήσεων των πελατών αναφορικά με το σχεδιασμό των χαρακτηριστικών των μελλοντικών παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αντιθέτως, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, των ανθρώπινων πόρων και των σχέσεων με τους προμηθευτές, όπως αποκαλύπτεται και από τα αντιληπτά οφέλη της ΔΟΠ.

Η διαχείριση της ποιότητας και η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία αποκτά ακόμα περισσότερη σημασία σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον δυσμενές οικονομικό περιβάλλον και το ρόλο που διαδραματίζει ο ναυτιλιακός κλάδος στην οικονομία της χώρας.

Η παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανίες έχει επηρεαστεί σε κρίσιμο βαθμό από την πρόσφατη οικονομική ύφεση, σε συνδυασμό με την επιβράδυνση του διεθνούς εμπορίου, τη μείωση στις τιμές των ναύλων και στην επακόλουθη έλλειψη ρευστότητας που διατίθεται από τις ευρωπαϊκές τράπεζες, καθώς οι αυστηρές πολιτικές δανεισμού έχουν εμποδίσει τον εκσυγχρονισμό των στόλων και τις προσπάθειες χρηματοοικονομικής εξυγίανσης.

Ωστόσο, παρά τις δύσκολες αυτές συνθήκες η ελληνική ναυτιλία μπόρεσε να ανταπεξέλθει μέσω της διατήρησης της ευνοϊκής φορολογικής πολιτικής και μέσω της διεθνούς χρηματοδότησης. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί επιτυχώς και κατά το παρελθόν σε περιόδους ύφεσης και έχουν καταφέρει να παραμένουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές.

Σήμερα, η ναυτιλιακή βιομηχανία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ελληνική οικονομία και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αποφευχθούν δραστικές αλλαγές της φορολογικής πολιτικής, καθώς αυτό πιθανόν να έθετε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της. Δεδομένου, λοιπόν, πως ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική οικονομική σταθερότητα της χώρας, η ανταγωνιστικότητά του θα πρέπει να διατηρηθεί, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη την όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού στο χώρο της ναυτιλίας που οδηγεί σε εντατικοποίηση της αποδοχής συστημάτων ποιότητας.

Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό είναι προφανές πως δεν επαρκούν οι ισχύουσες επιχειρησιακές πολιτικές. Έτσι, είναι σημαντικό οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες να αντιληφθούν πως η ΔΟΠ αποτελεί περισσότερο μία φιλοσοφία διοίκησης, διαχείρισης και λειτουργίας και λιγότερο την απλή υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει αρχικά το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, το οποίο βασίζεται στο οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, να προσανατολιστεί προς νέες και καινοτόμες οργανωσιακές μορφές, στις οποίες η συνεχής βελτίωση της ποιότητας βρίσκεται στο επίκεντρο και διαχέεται σε όλο το οργανωτικό φάσμα από την ανώτατη διοίκηση προς τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Εκτός αυτού, θα πρέπει να εντατικοποιηθεί η τάση πιστοποίησης ποιότητας μέσω των διεθνώς αναγνωρισμένων συστημάτων, σε αντιστοιχία με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ από το χώρο της ναυτιλίας και από άλλους προοδευτικούς κλάδους στο πεδίο της ποιότητας. Προς αυτήν την κατεύθυνση λειτουργεί και η υιοθέτηση εργαλείων αυτοαξιολόγησης, όπως το EFQM, τα οποία δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σκωπτικά αλλά ως ένα κρίσιμο βήμα προς την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ.

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εστίασε στη διερεύνηση των αντιληπτών διαστάσεων της ΔΟΠ εκ μέρους των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, καθώς και στον εντοπισμό του εύρους χρησιμοποίησης ορισμένων συστημάτων διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας από τις εξεταζόμενες εταιρείες.

Σε συνάρτηση με τα προαναφερθέντα ευρήματα, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει:

- Στη διερεύνηση των διαστάσεων της ποιότητας, όπως αυτές καταγράφονται από το εργαλείο αυτοαξιολόγησης EFQM, και στην εξέταση του εύρους και πεδίου εφαρμογής τους από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.
- Στην εξέταση των επιδράσεων της παρούσας οικονομικής κρίσης στη λειτουργία, ανταγωνιστικότητα και διαχείριση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών σε συνάρτηση με τους στόχους της ΔΟΠ.
- Στη συγκριτική ανάλυση των διαστάσεων, του πεδίου εφαρμογής, των ελλείψεων, των δυνάμεων και των ανεπαρειών των συστημάτων ΔΟΠ των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών σε σχέση με τη διεθνή ναυτιλιακή βιομηχανία.
- Στη διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ που εφαρμόζονται σε άλλους εγχώριους και διεθνείς κλάδους της οικονομίας σε συνάρτηση με τον κλάδο της ναυτιλίας, καθώς και στις δυνατότητες μεταφοράς και υιοθέτησής τους από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.
- Στην ανάπτυξη, στάθμιση και έλεγχο συμπληρωματικών εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης της ΔΟΠ και των αντίστοιχων συστημάτων βάσει των ιδιαιτεροτήτων του ναυτιλιακού κλάδου.

Αναφορικά με την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ από τις ναυτιλιακές εταιρείες προτείνονται τα εξής:

- Η ευρεία και σαφής δήλωση δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα, μέσω συγκεκριμένης οριοθέτησης των στόχων ποιότητας στα εσωτερικά εγχειρίδια λειτουργίας, στον εσωτερικό κανονισμό και στις δηλώσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
- Η πιστοποίηση μέσω ISO 9001 και ISO 14000, καθώς και μέσω άλλων μη υποχρεωτικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας που διατίθενται από διεθνείς ναυτιλιακούς οργανισμούς, ερευνητικά ινστιτούτα και οργανώσεις ναυτιλιακών εταιρειών και φορέων.
- Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε όλο το μήκος της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων χρηστών των υπηρεσιών, προμηθευτών και άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων και η ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου ποιότητας των προμηθευτών.
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης των δεδομένων και στοιχείων ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των στόχων ποιότητας, των στατιστικών δεδομένων στην πορεία του χρόνου και του ελέγχου της πορείας επίτευξης των στόχων.

□ Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού ξηράς, πλοίου και διοικητικού προσωπικού σε όλο το φάσμα της διαχείρισης ποιότητας, ενισχύοντας παράλληλα το συμμετοχικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχοντας πραγματικές ευκαιρίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και περαιτέρω εξέλιξης.

□ Η χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης EFQM ως μέσο συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες νομικές απαιτήσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ABS (2005), Guide for marine health, safety, quality and environmental management, American Bureau of Shipping, Huston.
- ABS (2005), TMSA – A Challenge and opportunity, ABS Activities, June.
- Anderson, P. (2003), Cracking the Code – The Relevance of the ISM Code and its impacts on shipping practices, The Nautical Institute, London.
- Arauz, R., & Suzuki, H. (2004), ISO 900 Performance in Japanese industries, *Total Quality Management*, 15(1), 3–33.
- Balbaa, A., Liyanage, J. P., & Labib, A. (2009), Quality concepts for environmental Sustain ability in seaports: a case study for Egypt, *International Journal of Environmental Technology and Management*, 10 (3-4), 427-441.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2003), Strategic explanation for the early adoption of ISO 14001, *Journal of Business Ethics*, 46(3), 289-299.
- Barthelemi, M. (2011), Spatial Networks. *Physics Reports*, 499, 1-101
- Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2005), An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to iso 9001/2/3: 1994, *Total Quality Management*, 16(1), 105–20.
- Cascella, V. (2002), Effective strategic planning, *Quality Progress*, 35(11), 62-67
- Cheng, T.C.E., & Choy, P.W.C. (2007), Measuring success factors of quality management in the shipping industry, *Maritime Economics & Logistics*, 9
- Chlomoudis, C.I., Kostagiolas P.A., & Lampridis C.D. (2005), Prospective employment of quality awards in the seaport industry: Old solution to contemporary questions, *International Conference IAME Proceedings, Cyprus, July 2005*.(3), 234–253
- Curkovic, S., Sroufe, R., & Melnyk, S. (2005), Identifying the factors which affect the decision to attain ISO 14000, *Energy*, 30(8), 1387-1407.
- Dale, B.G. (1994), *Managing Quality*, London: Prentice Hall Europe
- Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T., & van der Wiele, T. (2001), Total quality management and quality: An exploratory study of contribution, *Total Quality Management*, 12(4), 439-449.
- Dean, J.W. & Bowen, D.E. (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Dean, J.W. & Evans, J. (1994), *Total Quality Management, organization, and strategy*, St Paul, MN: West.
- Deming, W.E. (1986), *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study
- Dockray, M. (2002), *Cases and Materials on the Carriage of Goods by Sea*, London: Professional Books
- Donovan, A., & Bonney, J. (2006), *The box that changed the world: fifty years of container shipping—an illustrated history*. East Windsor, NJ: Commonwealth Business Media.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001), Total Quality Management and competitive advantage: the role of structural control and exploration, *The Academy of Management Journal*, 44(1), 158-167.
- Ducruet, C., & Notteboom, M. (2010), The Worldwide Maritime Network of Container Shipping: Spatial Structure and Regional Dynamics. *GaWC Research Bulletin* 364, 23-40.
- European Foundation for Quality Management (2003), *EFQM Model for Business Excellence*, EFQM, Brussels.
- European Parliament Directorate-General for Internal Policies (2009), *The Involving Role of EU Seaports in Global Maritime Logistics – Capacities, Challenges and Strategies*. PE 419.121, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies

- Evans, J.R. & Dean, J.W. (2003), *Total Quality Management, organisation and strategy*, United States: Thomson Learning.
- Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (1999), *The Management and Control of Quality*. 4th ed. Cincinnati: South-Western
- Everard, M. (2003), *The Question of Safety, Maritime Policy and Management*, 30(2), 91-92
- Fafaliou, R., Lekakou, M., & Theotokas, I. (2005), *Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of Greek-owned short sea shipping companies*, *Marine Policy*, 30(4), 412–419
- Feigenbaum, A.V. (1983), *Total quality control*, Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2008), *Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22–37.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1994), *A framework for quality management research and an associated measurement instrument*, *Journal of Operations Management*, 11, 339-336.
- Garvin, D.A. (1983), *Quality on the line*, *Harvard Business Review*, 61(9/10), 64-75.
- Garvin, D.A. (1988), *Managing quality*, NY: Free Press
- Ghobadian, A., Gallea, D., Woo, H. & Liu, J. (1998), *Total Quality Management – impact, introduction and integration strategies*, London: The Chartered Institute of Management Accounts
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B (2002), *Understanding and Implementing ISO 9000:2000*, Prentice Hall
- Goetsch, D.L., & Davis, S. (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, New York: Macmillan College Publishing Co
- Gonzalez-Benito, J., & Gonzalez-Benito, O. (2005), *An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification*, *British Journal of Management*, 16(2), 133-148.
- Gotzamani, K.D., Theodorakioglou, A.D., & Tsiotras, G.D. (2006), *A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry*, *TQM Magazine*, 18(1), 44–54.
- Grey, M. (2003), *Home truths on the importance of shipping*, *Bimco Review 2003* (under World Trade Section), 54-57.
- Grib, B.J.P. (1993), *A critical literature study and research conducted on selected South African companies*, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Hansen, T. (2001), *Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation*, *European Management Journal*, 19(2), 203–11.
- Hansson, J. (2001), *Implementation of Total Quality Management in small organizations: a case study in Sweden*, *Total Quality Management*, 12(7&8), 988-994.
- Hardie, N. (1998), *The effects of quality management on business performance*, *Quality Management Journal*, 5, 65-83
- Harlaftis, G., & Theotokas, J. (2004). *European family firms in international business: British and Greek tramp shipping firms*. *Business History*, 46, 219–255.
- Hesan, A. Quazi, S., & Padibjo, R. (1998), *A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489 – 508.
- Hess, J. (2004), *Tanker Management and Self-Assessment: ISM is not enough*, Safety Management Systems LLC, Portland, USA
- Huq, Z. (2005), *Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries*, *Managing Service Quality*, 15(5), 452-69.

- Icaza, L., Sandro M., Popa, T. Sahbaz, U. & Saravelos, G. (2009), The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School. May 7, 2009.
 Online. www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Greece_Shipping_2010.pdf. Accessed
- IMO (2010), International Safety Management (ISM) Code 2002, IMO September 14, 2011. Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL) (2005), Institute of Shipping Economics and Logistics, Shipping Statistics and Market Review, 10
- ISO (1994), ISO Standards Compendium: ISO 9000 Quality Management. Geneva: International Organization for Standardization.
- Işoraitea, M. (2010), Analysis of transport performance indicators, *Transport*, 20(3), 111-116.
- Jensses, J. I., & Randoy, T. (2006), The performance effect of innovation in shipping companies, *Maritime Policy and Management*, 33(4), 327–343
- Jones, C. (1994), Making total quality work for your organization, *Quality World*, 11, 97-101.
- Juran, J.M. (1986), The Quality Trilogy, *Quality Progress*, 10(8), 19 – 24.
- Kaluza, P., Kolzsch, A., Gastner, M.T., & Blasius, B. (2010), The Complex Network of Global Cargo Ship Movements, *Journal of the Royal Society Interface* 7(48), 1093-1103
- Kano, N. (1994), TQM in Japan: A retrospective and prospective outlook, *APO Productivity Journal*, 93(4), 3–27
- Kendall, L.C., & Buckley, J.B. (2001). *The business of shipping*. (7th ed). Centreville, MD: Cornell Maritime Press.
- Kim, Y.D., & Park, M.J. (2006), A study on the factors associated with the measurement of the service quality in liners by using the SERVPERF model, *The Korean Journal of Shipping and Logistics*, 49(6), 43-65.
- Kirkeby, K. (2008), *Standard & Poor's Industry Journal. Transportation: Commercial*, New York: McGraw-Hill.
- Konsta, K., Plomaritou, E. (2012), Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies, *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142-155
- Korunka, C., Carayon, P., Sainfort, F., Scharitzer, D. & Hoonakker, P. (2003), Quality in the public sector from an employee's perspective: results from a transnational comparison, *Total Quality Management*, 14(3), 537-548.
- Koufopoulos, D.N., Lagoudis, I.N., & Pastra, A. (2005), Planning practices in the Greek ocean shipping industry, *European Business Review*, 17, 151–176.
- Kras, A., Svilicic, B., & Covo, P. (2007), Access to quality management activities of the Department of Transport and Maritime Studies of the University in Zadar according to ISO code 9001:2000, University of Zadar, Department of Transport and Maritime Studies
- Kristiansen, S. (2005), *Maritime Transportation – Safety management and Risk Analysis*, Elsevier, Amsterdam
- Lagoudis, I.N., Lalwani, C.S., & Naim, M.M. (2006), Ranking of factors contributing to higher performance in the ocean transportation industry: A multi-attribute utility theory approach, *Maritime Policy and Management*, 33, 345–369
- Lai, H., Lau, G., & Cheng, T.C.E. (2004), Quality management in logistics industry: an examination and a ten-step approach for quality implementation, *Total Quality Management*, 12(2), 147-159.
- Lappalainen, F.J., Kuronen, J., Tapaninen, U. (2012), Evaluation of the Ism Code in the Finnish Shipping Companies, *Journal of Maritime Research*, 9(1), 23-32.
- Lewis, R.C., & Boom, B.H. (1983), The Marketing Aspects of Service Quality, in: Berry, L., Shostack, G., Upah, G. (Ed.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing, Chicago, IL, 99-107
- Lun, Y.H.V., Lai, K.H., & Cheng, T.C.E. (2010), Shipping and Logistics Management
- Lyridis, D. V., Fyrvik, T., Kapetanios, G. N., Ventikos, N., Anaxagorou, P., Uthaug, H. N., et al. (2005), Optimizing shipping company operations using business process modeling,

- Maritime Policy and Management, 32(4), 403–420 London: Springer.
- Magd, H. (2008), ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173–200.
- Mandaraka, M., & Georgakopoulos, K.A. (2006), Environmental management systems in Greek companies: main motives and benefits, *Proceedings of Conference “Greek Industry: towards the knowledge economy”*, TEE, Athens.
- Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A.R., & Choi, T. (2008), Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23–39.
- McGuire, S.J., & Dilts, D.M. (2008), The financial impact of standard stringency, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 3–22.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000), A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 520 – 533.
- Millen, R., Sohal, A., & Moss, S. (1998), Quality management in the logistics function: an empirical study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(2), 166-180
- Minahan, T. (1998), Providers get serious about improving quality, *Purchasing*, 124(1), 87-88.
- Mitroussi, K. (2003), The evolution of the safety culture of IMO: a case of organizational culture change, *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 16 - 23.
- Mitroussi, K. (2004), Quality in Shipping: IMO’s role and problems of implementation, *Disaster Prevention and Management*, 13(1), 50-58
- Motwani, J. (2001), Critical factors and performance measures of TQM, *The TQM Magazine*, 13(4), 292–300.
- Nilsson, L., Johnson, M.D., & Gustafsson, A. (2001), The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, 6, 5–27
- OCIMF (2008), *Tanker Management and Self Assessment 2; A Best Practice Guide for Vessel Operations*, OCIMF
- Oschman, J.J. (2004), A framework for the implementation of Total Quality Management in the South African Air Force, D. Admin. thesis. Pretoria: University of South Africa.
- Palmer, A., & O’Neill, (2003), The effect of perceptual processes on the measurement of service quality, *Journal of Service Marketing* 17(3), 254-274
- Panayides, P.M. (2003), Competitive strategies and organizational performance in ship, *Journal of Maritime Policy & Management* , 20(2), 123-140.
- Panayides, P.M. (2006), Maritime policy, management and research: Role and potential, *Maritime Policy and Management*, 33(2), 95–105.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L (1988), A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64(1), 12-40
- Paris MoU (2008), Evaluation CIC on ISM in 2007, Paris MoU on Port State Control, Port State Control Committee 41st session, 19-23 May 2008 Loutraki, Greece.
- Plomaritou, E., Plomaritou, V., & Giziakis, K. (2011), Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology & Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market, *Journal of Management*, 16(1), 57-89.
- Polyviou, S. (2011), Developing key performance indicators and information dashboards for the maritime industry, Retrieved from
- Powell, T.C. (1995), Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
[http://www.busmanagementme.com/article/Developing-key-performance-dicators-and-information-dashboards-for-the-maritime-industry/Cosine Consultants Ltd](http://www.busmanagementme.com/article/Developing-key-performance-dicators-and-information-dashboards-for-the-maritime-industry/Cosine-Consultants-Ltd)

- Pun, K. (2002), Developing of an integrated Total Quality Management and performance measurement system for self-assessment: a method, *Total Quality Management*, 13(6), 759- 777
- Pun, K., Yam, R., & Lewis, W. (2002), Safety management system registration in the shipping industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6), 23-20
- Rao, M.P., Youssef, M.A. & Stratton, C.J. (2004), Can TQM lift a sinking ship? A case study, *Total Quality Management*, 15(2), 161-171.
- Reed, R., Lemak, D.J., Mero, & N.P. (2000), Total quality management and sustainable competitive advantage, *Journal of Quality Management* 5, 5–26.
- ReportISM (2008). May 2008. IMO
- Reppas, M. (2005), TMSA and Continuous Improvement in Tanker Operations, Tanker Operator Conference, Europort Rotterdam, 2005.
- Robson, A., Prabhu, V., & Mitchell, E. (2002), TQM enablers and business sustainability: An empirical study of the service sector in the North East of England, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 610 – 632.
- Roden, S. (2007), Understanding the language of quality costing, *The TQM Magazine*, 12(3), 23-30
- Rodrigue, J.P., & Comtois, C., & Slack, B. (2009), *The Geography of Transport Systems*. (2nd ed). Routledge, New York
- Rodrigue, J.P., Comtois, C., & Slack, B. (2006), *The Geography of Transport Systems*. Routledge, London
- Sashkin, M. & Kiser, K.J. (1993), *Putting Total Quality Management to work*, San Francisco: Berrett Koehler
- Schylander, E., & Martinuzzi, A. (2007), ISO 14001 – Experience, effects and future challenges: a national study in Austria, *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 133-147.
- Selladurai, R. (2002), An organizational profitability, productivity, performance model, going beyond TQM and BPR, *Total Quality Management*, 13(5), 613-619.
- Singh, P.J. (2008), Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships, *International Journal of Production Economics*, 113 (1), 40–59.
- Syriopoulos, T.C. (2007), Financing Greek Shipping: Modern Instruments, Methods and Markets, *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, *Research in Transportation Economics*, 21, 171–219.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128
- Thanopoulou, H. A. (1995), Anticyclical investment strategies in shipping: The Greek case, *World Transport Research, Proceedings of the 7th World Conference on Transport Research*. Transport Management, Pergamon (pp. 209–219).
- Thanopoulou, H.A. (2007), A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping, *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, *Research in Transportation Economics*, 21, 23–61.
- Theotokas, I. (2007). On Top of World Shipping: Greek Shipping Companies, Organization and Management. *Maritime Transport: The Greek Paradigm*. *Research in Transportation Economics*, 21, 63–93.
- Theotokas, I., & Harlaftis, G. (2009), *Leadership in World Shipping: Greek Family Firms in International Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Theotokas, I., & Kaza, V. (2006), Quality management and environmental responsibility in Greek shipping companies, *International Conference ‘Shipping in the era of social responsibility’*, Cephalonia, Greece
- Theotokas, J. (1998), Organizational and managerial patterns of Greek-owned shipping companies and the internationalization process from the post-war period to 1990, In: D. J. Starkey & G. Harlaftis (Eds), *Global markets: The internationalization of the sea transport industries since 1850*, *Research in maritime history* 14 (pp. 303–318). Newfoundland: St John’s.

- Theotokas, J., & Progoulaki, M. (2004), Managing multicultural teams: The case of Greekowned shipping, Proceedings of Conference of International Association of Maritime Economists (IAME), Izmir (pp. 278–287)
- Turker, F., Deha, E.I. (2008), Enhancing Quality and Safety Management in Shipping: TMSA, Lex et Scientia, 15
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2011), Review of Maritime Transport 2011, November 23, 2011, UN Symbol: UNCTAD/RMT/2011.
- Wiegmann, D., Zhang, H., von Thaden, T., Sharma, G., & Mitchell, A. (2002), A Synthesis of safety Culture and Safety Climate Research, Aviation Research Lab Institute of Aviation, University of Illinois, Savoy
- Winbow A. (2002), How can technology best serve seafarers to improve safety, quality of life and operational efficiency on board? Digital Ship Technology for Seafarers Conference 2002, INMARSAT Conference Centre, London
- Wisner, J.D. (1999), A study of successful quality improvement programs in the transportation industry, *Benchmarking: An International Journal*, 6(2), 147-163
- Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., & Zimmerer, T.W. (2004), TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, *Managing Service Quality*, 14(5), 377-89
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry. L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Consumer Perceptions and Expectations*, NY: The Free Press
- Zutshi, A., & Sohal, A. (2004), Environmental management system adoption by Australasian organisations: part1: reasons, benefits and impediments, *Technovation*, 24(4), 335-357.
- Μαλλιαρής, Π. (2011), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ (3η έκδοση)*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.