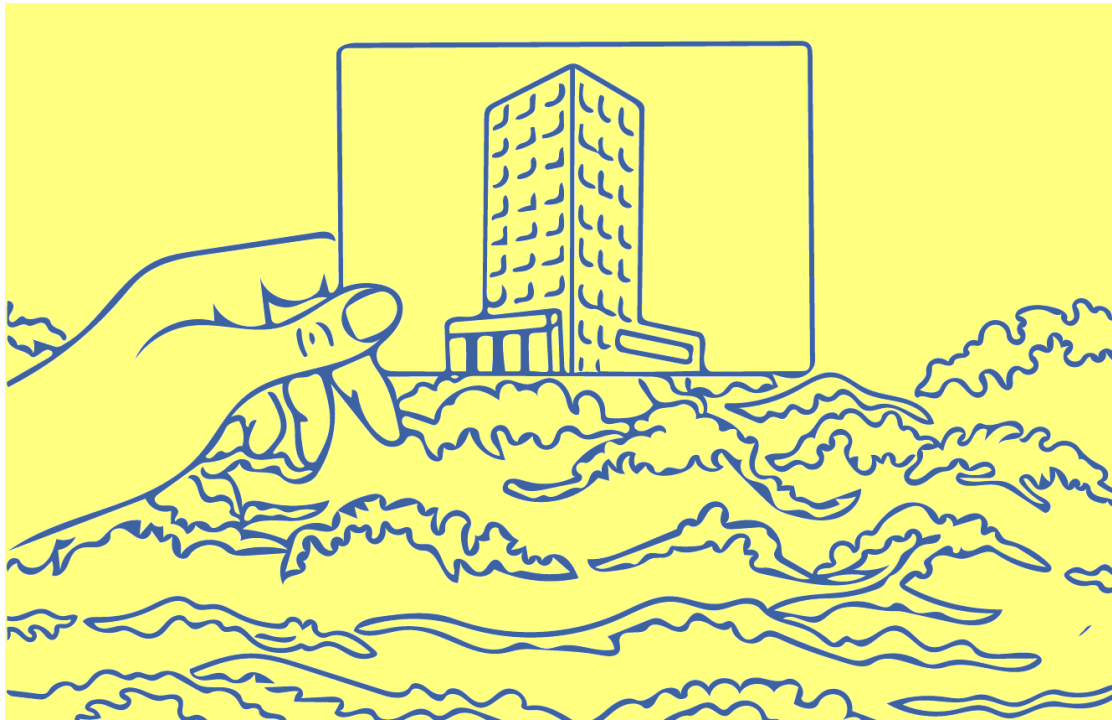


**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΓΚΑΝΤΙΤΖΙΚΙΔΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ**

**2019-2020**

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

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ**

**ΘΕΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΓΚΑΝΤΙΤΖΙΚΙΔΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**Α.Γ.Μ: 3995**

**Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:**

**Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:**

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

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ : ΤΣΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εαυτό μου για όλη την υπομονή και τη σκληρή δουλειά που κατέβαλα για την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας, για το αποτέλεσμα της οποίας μονάχα περήφανη μπορώ να νιώσω.

Τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Σιδέρη για την υποστήριξη και την αδιάκοπη καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Τέλος την οικογένεια μου για την στήριξη που μου πρόσφερε όλα αυτά τα χρόνια, για την απρόσκοπτη ολοκλήρωση των σπουδών μου.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

### **Περίληψη**

### **Πρόλογος**

### **Οργάνωση και Διοίκηση**

Η έννοια της Οργάνωσης

Η έννοια της Διοίκησης

Το Περιβάλλον της επιχείρησης

Οι επιδιώξεις της επιχείρησης

Η ναυτιλιακή επιχείρηση

### **Το Οργανόγραμμα**

Η Ιεραρχική Πυραμίδα

Το Οργανόγραμμα

### **Η τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων**

Η έννοια της τμηματοποίησης

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

Τμηματοποίηση κατά δραστηριότητα ή κατά προϊόν

Μεικτή τμηματοποίηση (matrix)

Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Συνδυασμός κριτηρίων τμηματοποίησης

### **Οργάνωση των τμημάτων μίας ναυτιλιακής επιχείρησης**

Κεντρική Διοίκηση (Top Level Executives)

Γενική Διεύθυνση (General Management)

Τεχνικό Τμήμα (Technical Department)

Τμήμα Πληρωμάτων (Crew Department)

Τμήμα Επιχειρήσεων (Operation Department)

Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance and Claims Department)

Τμήμα Προμηθειών (Purchasing Department)

Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and Brokering Department)

Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας (Quality and Safety Department)

Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης (Finance Department)

Λογιστήριο (Accounts Department)

Τμήμα Μάρκετινγκ (Marketing Department)

Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών (Information Technology Department)

Νομικό Τμήμα (Legal Department)

Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Department)

### **Επιχειρησιακές Λειτουργίες**

Η έννοια της επιχειρησιακής λειτουργίας

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες στα πλαίσια της ναυτιλιακής λειτουργίας

### **Η Ποιότητα στη ναυτιλία**

Η Διαχείριση της Ποιότητας στη ναυτιλία

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα

Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

### **Επίλογος**

### **Βιβλιογραφία**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο την παράθεση της οργανωτικής δομής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των τμημάτων που τις απαρτίζουν και διαμορφώνουν μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή ολότητα. Θεώρησα λοιπόν πως ήταν προτιμότερο να μη μακρηγορήσω παραθέτοντας αναλυτικά τα συστήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ που έχουν επηρεάσει την οργάνωση και διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, η συμβολή των οποίων είναι αναμφισβήτητα καθοριστική, αλλά να εμβαθύνω στην οργανωτική δομή και ειδικότερα στο φάσμα των δραστηριοτήτων που καλούνται να εκπονήσουν τα τμήματα τους.

Διακρίνεται σε έξι επιμέρους κεφάλαια, κάθε ένα από αυτά καλείται να συμβάλει στην κατανόηση όχι μονάχα του οργανωτικού σχεδιασμού μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, αλλά και των παραγόντων που τον καθορίζουν. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια σύντομη εισαγωγή σε έννοιες απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση του κυρίως θέματος όπως οι έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης, το περιβάλλον και οι επιδιώξεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται το Οργανόγραμμα που αποτελεί μια «γραφική απεικόνιση» των εσωτερικών οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης, που συντελούν στην αποτελεσματικότητάς της. Το τρίτο τη σημασία της λειτουργίας της τμηματοποίησης και τις κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται, ώστε να περάσουμε σε μια πιο εκτενή περιγραφή των τμημάτων στο τέταρτο κεφάλαιο. Έχοντας αναλύσει το πλήθος των λειτουργικών δραστηριοτήτων που επιτελεί κάθε τμήμα ξεχωριστά και σε πλήρη συνάρτηση με τα υπόλοιπα, στο πέμπτο παραθέτω μια σύνοψη των επιχειρησιακών λειτουργιών που πραγματοποιεί η ναυτιλιακή επιχείρηση ως ολότητα. Τέλος δε θα μπορούσα να παραλείψω το ρόλο που διαδραματίζει η ποιότητα στο χώρο της ναυτιλίας και ειδικότερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ένα σύστημα Οργάνωσης και Διοίκησης, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς.

Στην εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας συνέβαλε η άντληση πλήθους πληροφοριών βιβλιογραφίας οργανωτικών και διοικητικών βιβλίων, σημειώσεις μαθημάτων που έχουν πραγματοποιηθεί στις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού αλλά και σχολών οργάνωσης και διοίκησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων, άρθρα και διαδικτυακοί ιστότοποι, καθώς και παρεμφερείς πτυχιακές εργασίες.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε, συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Με δεδομένα αφενός μεν ότι "Οικονομία" σημαίνει σύνολο συστηματικών ενεργειών ανθρώπων που διαβιούν σε μια κοινωνία για εξεύρεση αγαθών προς ικανοποίηση των αναγκών τους, και αφετέρου, τη "Ναυτιλία" ως οικονομική έννοια δραστηριοτήτων ιδιαίτερου χώρου, τότε καταλήγουμε να δεχθούμε ότι η "Ναυτιλιακή Οικονομία" είναι το σύνολο των παραπάνω δραστηριοτήτων που συναρτώνται στις θαλάσσιες μεταφορές, με σκοπό βεβαίως την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών αυτών που προσφέρουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως και οι υπόλοιπες αποτελούνται από ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σ' αυτή. Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στις εγκαταστάσεις, τον πάσης φύσης εξοπλισμό, στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, ενώ υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στη αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Αυτός είναι και ο κύριος στόχος τους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τους κολοσσιαίους πολυεθνικούς ομίλους και τις εκατοντάδες θυγατρικές, με τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι δομές γίνονται πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκες. Η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής επιχείρησης θα πρέπει σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προβλέπει το ποιος πρόκειται να εκτελέσει ένα έργο και ποιο έργο, να προβλέπει ποιος είναι ο υπεύθυνος και για ποια αποτελέσματα και τέλος να προσφέρει δίκτυα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων που να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους της ναυτιλιακής επιχείρησης. Η ναυτιλιακή επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή της.

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### Η έννοια της Οργάνωσης

Η έννοια της οργάνωσης στα πλαίσια της ναυτιλιακή επιχείρησης αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη διάρθρωση των κεντρικών γραφείων της σε επιμέρους τμήματα, λόγω της ανάγκης που ανακύπτει για κατανομή αρμοδιοτήτων, που θα οδηγήσει στην επίτευξη της καλύτερης λειτουργίας της. Γενικότερα ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα την οποία διαθέτει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση.

Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους «οργανισμούς», δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Παραδείγματα είναι οι δημόσιοι οργανισμοί, τα αθλητικά σωματεία, τα κόμματα, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, τα σχολεία και οι ίδιες οι ναυτιλιακές και άλλου είδους επιχειρήσεις.

Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην οργανωτική δράση. Ως οργάνωση θα μπορούσε δηλαδή να οριστεί, μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι με συγκεκριμένες διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, για παράδειγμα ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση έχει διάφορα καθήκοντα, μεταξύ των οποίων εντάσσεται και το καθήκον να οργανώνει τις λειτουργίες της και τις διαδικασίες με τις οποίες θα επιτύχουν τους σκοπούς που έχουν θέσει, σύμφωνα με το σχεδιασμό.

Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται:

- Στη δομή του οργανισμού και εξετάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή σε «ολότητα». Εξετάζει δηλαδή τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού, τα μέρη που τον αποτελούν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Τα μέρη αυτά αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του.
- Στα συστήματα του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι:

- Οι άνθρωποι οι οποίοι την αποτελούν. Αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργων και τελικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.
- Οι στόχοι τους οποίους έχει θέσει. Η οργάνωση δημιουργείται από στόχους και τους επιτυγχάνει, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και τις ανάγκες των ατόμων η των



ομάδων που την αποτελούν. Η ικανοποίηση άμεση ή έμμεση των αναγκών του ατόμου, μέσω της οργάνωσης, αποτελεί το λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή.

- Ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα τα οποία εφαρμόζονται, τα οποία εξαρτώνται από το μέγεθος της επιχείρησης, του αριθμού και της χωρητικότητας δηλαδή των πλοίων που έχει στη διάθεση της, καθώς και από τον τύπο των πλοίων που εκμεταλλεύεται.

Η επιχείρηση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα. Από τον επιτυχή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα άτομα και την κατάλληλη συνεργασία μεταξύ τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία των επιδιώξεων της οργάνωσης.

- Τα όρια σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, ανθρώπους, που την ξεχωρίζουν από τις άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα. Αποτελεί δηλαδή μια ξεχωριστή «οντότητα», η οποία βεβαίως δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις από το περιβάλλον και από τον ανταγωνισμό που αυτό επιφυλάσσει.

- Τη χρονική διάρκεια και τον τόπο που δραστηριοποιείται. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο. Έτσι και η οργάνωση των επιχειρήσεων τελειοποιείται με την πάροδο του χρόνου. Επίσης ο τόπος η γεωγραφική ζώνη δηλαδή στην οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται παίζει σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα στις δυτικές χώρες η οργάνωση βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο από την άποψη τόσο της κατανομής των αρμοδιοτήτων, όσο και από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού και ακόμα από την άποψη του τεχνολογικού εξοπλισμού.

### **Λόγοι δημιουργίας οργανώσεων.**

Οι οργανώσεις βεβαίως σήμερα δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι πολλές φορές μειώνουν την ατομική ελευθερία, όσον τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Αυτό βεβαίως θα μπορούσε να οδηγήσει και στο προβληματισμό γιατί κάθε άνθρωπος στα πλαίσια μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος, ή το πολύ στα πλαίσια της οικογένειας, τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των οργανώσεων, οι βασικότεροι από τους οποίους αναλύονται στη συνέχεια.

### **Καταμερισμός της εργασίας – Εξειδίκευση.**

Στην σημερινή εποχή οι πληροφορίες και οι γνώσεις εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο ο κάθε άνθρωπος να προσανατολισθεί σε μια δραστηριότητα, να είναι δηλαδή ο ειδικός, ο «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Είναι πολύ δύσκολο σε ένα «λογικό» χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες, να επιτελεί όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Έτσι, η διαίρεση ενός έργου σε πολλές επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια,

συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά, γεγονός που του επιτρέπει να αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και τελικά να βελτιώνει τις δεξιότητές του. Η ένωση, επομένως των ανθρώπων σε ομάδες και ταυτόχρονα η διαίρεση του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

#### **Μη διαίρεση των συντελεστών παραγωγής.**

Οι συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εμπλέκονται στη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοσυμπληρούμενοι. Αν αφαιρεθεί κάποιος συντελεστής ή διαφοροποιηθεί η κατάλληλη αναλογία των συντελεστών, προσθέτοντας ή αφαιρώντας κάποια ποσότητα από κάποιον, αμέσως μπαίνει σε κίνδυνο και η επιτυχία της εκμετάλλευσης. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις και από την αδυναμία να διαιρεθούν οι συντελεστές παραγωγής (π.χ. επενδυμένα κεφάλαια στην τεχνολογία, η εργασία).

#### **Οικονομίες κλίμακας.**

Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στις οργανώσεις επιτυγχάνεται, λόγω της επίτευξης «οικονομιών κλίμακας». Εφαρμόζοντας οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων. Η τιμή διάθεσης επομένως του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην κατανάλωση είναι μικρότερη.

#### **Συnergie δύναμewν.**

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται συνένωση «δυνάμewν» πολλών ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία συnergie. Με τη συnergie, η ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της. Για παράδειγμα, αν σε μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση με πολλούς εργαζόμενους, προσπαθεί ο καθένας από μόνος του να επηρεάσει την οικονομική της πολιτική, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχει. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί οι εργαζόμενοι ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική.

#### **Ικανοποίηση αναγκών.**

Είναι γεγονός και αναφέρεται ότι οι άνθρωποι έχουν πολλές ανάγκες, οι οποίες βεβαίως διαβαθμίζονται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια. Έτσι, εκτός από τις βασικές βιολογικές ανάγκες, έχουν και αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες, καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε οργανώσεις, κοινωνικές ή εργασιακές.

#### **Κόστος συναλλαγής.**

Για την πραγματοποίηση ενός έργου στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτείται η προσαρμογή και η συnergie των δραστηριοτήτων διάφορων ατόμων, καθώς και ο κατάλληλος συντονισμός. Έτσι δημιουργείται κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή τις συμβάσεις για το συντονισμό και τη συnergie μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Το κόστος αυτό, που αναφέρεται ως «κόστος συναλλαγών».

Συνοψίζοντας λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό στόχο. Στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή στην ικανοποίησή τους με τις μικρότερες, κατά το δυνατόν, «θυσίες». Αυτό ασφαλώς αποτελεί λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

## **Η έννοια της Διοίκησης**

Από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλισθεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριάρχησαν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Σήμερα αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης η κατάλληλη οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκησή τους.

Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.

Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.). Ο οποιοσδήποτε οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, που συνθέτουν μια ομάδα, η οποία υποστηρίζεται από κτήρια, μηχανήματα, χρηματικούς πόρους και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς.

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον

Ως προς το περιεχόμενο και τη φύση της διοίκησης υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή του γεγονότος ότι η διοίκηση:

- Είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί, τον «ηγέτη». Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι συγχρόνως τέχνη και επιστήμη.
- Είναι ένα φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη της οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή και τους στόχους του οργανισμού.
- Περιλαμβάνει λειτουργίες, που διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών και τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Για παράδειγμα θέματα που αναφέρονται στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων εξετάζονται από τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, ενώ θέματα που αναφέρονται στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, από στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερα κλιμάκια.

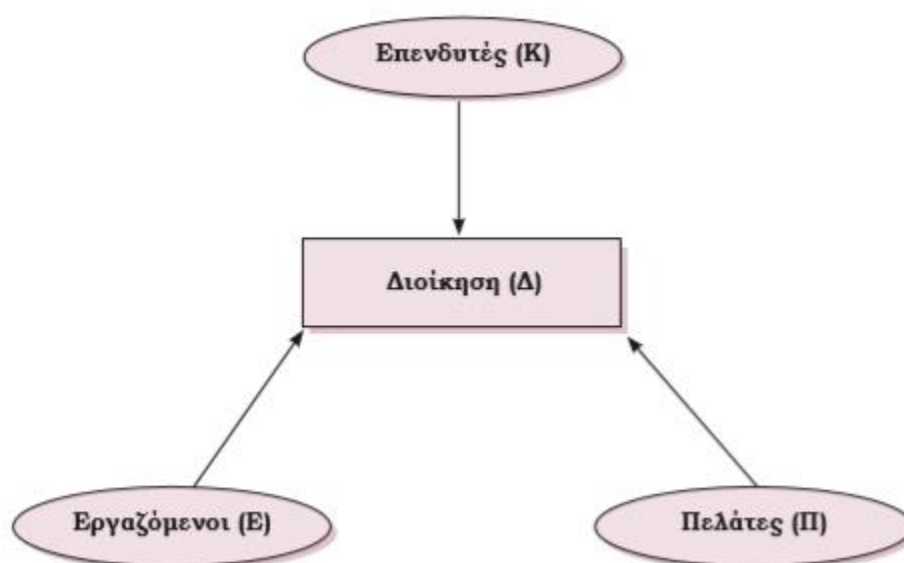
## **Η διοίκηση ως επάγγελμα.**

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που υπάρχει, αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται, επέβαλαν την αλλαγή στο πρόσωπο του «ηγέτη» της επιχείρησης. Έτσι, ενώ μέχρι πρόσφατα ο

ιδιοκτήτης διαμόρφωνε τις τελικές αποφάσεις και «διοικούσε» την επιχείρηση, σήμερα αδυνατεί να το κάνει. Αυτό συμβαίνει διότι οι γνώσεις εξελίσσονται ταχύτατα, το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, τα οικονομικά σύνορα των κρατών καταργούνται και αυτός δεν έχει την απαραίτητη γνώση και το χρόνο να ασχολείται ταυτόχρονα ως επιχειρηματίας και διοικητικό στέλεχος. Η ύπαρξη επομένως διοικητικών στελεχών, τα οποία θα είναι «επαγγελματίες» και δεν θα έχουν σχέση με τον επιχειρηματία, κρίθηκε απόλυτα απαραίτητη.

Τα στελέχη αυτά εξελίσσονται ιεραρχικά, διαθέτουν επαρκείς επιστημονικές γνώσεις και εμπειρίες και διαφέρουν από το στέλεχος που κληρονομικά θα καταλάμβανε μια αντίστοιχη θέση. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά και η ευφυΐα. Τα διοικητικά αυτά στελέχη προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκόμενων:

- τους εργαζόμενους
- τους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κλπ.)
- τους πελάτες



Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως «συνδεδεμένος κρίκος» μεταξύ αυτών των εμπλεκόμενων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και με τη συμβολή τους να διασφαλισθεί διαχρονικά η επιτυχής συνεργασία τους. Αυτό θα επιτρέψει τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση.

### **Οργάνωση και Διοίκηση (Management).**

Αν και κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του management, ο πλέον αντιπροσωπευτικός, που συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας, είναι ο παρακάτω:

Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους

### Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Η διοίκηση, έχει ορισθεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση. Ειδικότερα:



### Προγραμματισμός.

Είναι μια διαδικασία ενεργειών οι οποίες καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης, προβλέπουν τις εξελίξεις του οικονομικού και κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος που πλαισιώνει τις δραστηριότητες της και επιλέγουν τους προσφορότερους τρόπους και τα μέσα για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

### Οργάνωση.

Σημαίνει τον συνδυασμό των δομών και κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για να λαμβάνει αποφάσεις σε κάθε συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο, ποιος εφαρμόζει τη δράση και με βάση ποιους κανόνες και διαδικασίες και ποιος λαμβάνει να επιλύσει τα τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν.

### Διεύθυνση.

Η λειτουργία της διεύθυνσης αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ισοδυναμεί με την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη δυνατή επίτευξη στόχων. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της ομάδας.

Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί το σύνολο των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων προς όφελος της οργάνωσης και τελικά και των μελών της. Απαραίτητο συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής διεύθυνσης είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης και η επιβολή πειθαρχίας όταν αυτή κριθεί αναγκαία.

### **Έλεγχος.**

Αντιπροσωπεύει τη συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της οργάνωσης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση ενδεχόμενων αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Είναι αλληλένδετη με τη λειτουργία του προγραμματισμού καθώς η ανάπτυξη κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί στο προγενέστερο στάδιο.

### **Το Περιβάλλον της επιχείρησης**

Η ναυτιλιακή επιχείρηση όπως και κάθε άλλη επιχείρηση βρίσκεται σε μια σχέση αμφίδρομη με το περιβάλλον της καθώς καθορίζεται από αυτό αλλά ταυτόχρονα συμβάλλει με την δράση της στον καθορισμό του. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στο σχεδιασμό της οργανωτικής της δομής. Λέγοντας περιβάλλον της επιχείρησης εννοούμε το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.

Αντίθετα, το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει και γενικά προβαίνει σε μία σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.

### **Κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος:**

Το **οικονομικό περιβάλλον** προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης, ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον. Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο **τεχνολογικό περιβάλλον** ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

Το **πολιτικό περιβάλλον** αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Το **νομικό περιβάλλον** εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και γενικότερα, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Το **διεθνές περιβάλλον** περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό κλίμα, τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών.

Το **κοινωνικό περιβάλλον** περικλείει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Τέλος το **πολιτισμικό περιβάλλον** αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό.



Επομένως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τις προοπτικές ανάπτυξης τους θα πρέπει να εκτιμήσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τους και του

ανταγωνιστικού πλαισίου που αυτές δημιουργούν καθώς αποτελούν πηγή ευκαιριών και απειλών. Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός σε σχέση με τα πλαίσια λειτουργίας της ναυτιλιακή βιομηχανίας, είναι καίριας σημασίας καθώς αρκεί η μεταβολή ενός μονάχα παράγοντα του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης να αλλάξει ώστε οι επιπτώσεις του να μεταβάλλουν και υπόλοιπους παράγοντες λειτουργίας της επιχείρησης.

### **Οι επιδιώξεις της επιχείρησης**

Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.



#### **Η Αποτελεσματικότητα.**

Η αποτελεσματικότητα περιγράφει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει. Ενδέχεται μία επιχείρηση να είναι αποτελεσματική, αλλά να μην είναι αποδοτική. Εάν ένα πλοίο φθάσει στο λιμένα για εκφόρτωση, είναι αποτελεσματικό γιατί πραγματοποίησε τον σκοπό του. Για να κριθεί όμως το κατά πόσο είναι αποδοτικό, πρέπει να εξετάσουμε τα κόστη ή τις θυσίες που συντελέστηκαν για να πραγματοποιηθεί ο σκοπός του. Έτσι από πλευράς αποδοτικότητας, για παράδειγμα εξετάζουμε τις δαπάνες καυσίμων ταξιδιού, τον χρόνο εκτελέσεως ταξιδιού, ενδεχόμενες καθυστερήσεις καθώς και το κατά πόσο το πλοίο έφθασε ασφαλώς στο λιμένα, μεταφέροντας χωρίς ζημιές το φορτίο του και με ασφάλεια το πλήρωμα του.

#### **Η Αποδοτικότητα.**



Ένα άλλο μέγεθος συναφές με την αποτελεσματικότητα είναι η αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα σχετίζεται με τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων για να επιτύχουμε όσο το δυνατόν περισσότερα αποτελέσματα.

Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και μετρείται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα και ως παρονομαστή τα κόστη ή τις θυσίες για την πραγματοποίησή του. Για παράδειγμα, ένας δείκτης αποδοτικότητας πλοίου μπορεί να είναι ο αριθμός πραγματοποιούμενων τον μιλίων (αποτέλεσμα) ανά τόνο καταναλωθέντος καυσίμου (κόστη).

### **Η Παραγωγικότητα.**

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό.

### **Η Ανταγωνιστικότητα.**

Εκτός από τα τρία αυτά μεγέθη, τα οποία μία επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, υπάρχει και μία τέταρτη επιδίωξη που είναι η ανταγωνιστικότητα. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα ή υπηρεσίες και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Γίνεται κατανοητό, ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και ότι μπορεί να τις διαθέσει σε χαμηλές τιμές.

## **Η ναυτιλιακή επιχείρηση**

Ειδικότερα όσον την οργάνωση και διοίκηση των ναυτιλιακών εταιρειών, αυτές οι δύο συνιστώσες της οργανωτικής τους δομής θα πρέπει να στοχεύουν στην υλοποίηση των καλύτερων ανταγωνιστικών αποτελεσμάτων μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό της στρατηγικής τους και την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των στόλων τους. Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι:

- Η εδραίωση της εταιρείας.
- Η Διοίκηση να εντοπίζει, να αναλύει και να εκμεταλλεύεται σωστά τις επιχειρηματικές προοπτικές που παρουσιάζονται για την πλήρη αξιοποίηση των εξελίξεων της αγοράς και της τεχνολογίας.
- Η δυναμική προετοιμασία και ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον της εταιρείας.
- Η ορθή χρονικά διασφάλιση των απαιτούμενων επιχειρηματικών κεφαλαίων σε συμφέροντες όρους.
- Η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

- Η συνεχής βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού των πλοίων και ο συνεχής εκσυγχρονισμός για την καλύτερη απόδοση και παροχή υπηρεσιών.
- Η ευημερία των εργαζομένων και ανάπτυξη ταλέντων και μελλοντικών διοικητικών στελεχών.
- Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά την ρύπανση της θάλασσας, υπάρχει μια τεράστια σε όγκο διεθνής νομοθεσία, που αναγκάζει τα πλοία και τις επιχειρήσεις αυτών σε συμμόρφωση.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η οργάνωση και διοίκηση μίας ναυτιλιακής εταιρείας και η σωστή λειτουργία της στηρίζεται σε ορισμένα στοιχεία που αυξάνουν την απόδοση της. Η ομαλή διεξαγωγή τόσο των υποστηρικτικών όσο και των παραγωγικών λειτουργιών είναι θεμελιώδους σημασίας. Μία από της προτεραιότητες που πρέπει να θέτει μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι η διασφάλιση της ποιότητας με δυνατότητα να εγγυηθεί για αυτή στους ναυλωτές της. Σε αυτό συμβάλουν η ολική υιοθέτηση κοινών στόχων, ο έλεγχος και η αποδοτική προώθηση των εργασιών της. Αναλυτικότερα τα στοιχεία που συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι:

- Η χάραξη ορθής πορείας και στρατηγικής. Η υιοθέτηση της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής και πορείας αναμφισβήτητα ευνοεί την λειτουργική δραστηριοποίηση της επιχείρησης.
- Η εύρεση κοινά αποδεκτών και μη αμφισβητούμενων στόχων.
- Η οργανωμένη διανομή ευθυνών και καθηκόντων και τοποθέτηση του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης.
- Η επικοινωνία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η ενίσχυση της αίσθησης της ευθύνης.
- Η διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την προσαρμογή και τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών λειτουργιών στις ανάγκες της σύγχρονης ναυτιλίας.
- Η διαμόρφωση συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης για την αναβάθμιση της επεξεργασίας των διάφορων στοιχείων και πληροφοριών και την αμεσότερη λήψη αποφάσεων.
- Η ορθή και ευέλικτη χρήση κεφαλαίων και επενδύσεων για την εξασφάλιση πρώτων υλών και εξοπλισμού. Η σωστή διαχείριση και εξισορρόπηση εσόδων και εξόδων.
- Η ανάπτυξη κατάλληλων διασυνδέσεων και συνεργασιών με επιλεγμένους εξωτερικούς συνεργάτες.

Αν η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους στόχους που πρέπει να υπηρετήσει μια επιτυχημένη οργανωτική δομή είναι προς εξέταση το κατά πόσο υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης που να υπηρετεί αυτόν τον στόχο το οποίο να έχει καθολική εφαρμογή, να ισχύει δηλαδή για όλες τις επιχειρήσεις όπως έχει υποστηριχθεί από την κλασική θεωρία της διοίκησης και την θεωρία της επιστημονικής διοίκησης. Αναγνωρίζεται ότι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και η εσωτερική της διάρθρωση είναι κατά κάποιο τρόπο μοναδικά. Στα πλαίσια αυτά, θεωρείται ότι δεν υπάρχει κάποιος άριστος τρόπος για την οργάνωση μιας επιχείρησης, αλλά αυτός συνάρτηση των παραγόντων, ενδογενών και εξωγενών, που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Η ναυτιλία είναι μια απρόβλεπτη βιομηχανία, στην οποία οι συνθήκες μεταβάλλονται ταχύτατα και οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή πρέπει να διαθέτουν την ευελιξία και την δυνατότητα να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και βέβαια να προσαρμόζουν την οργανωτική τους δομή κατά περίπτωση.

## **ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες. Το κυριότερο ζήτημα για τις οργανωτικές μονάδες είναι ο τρόπος οργάνωσής τους, που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### **Η Ιεραρχική Πυραμίδα**

Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, ακολουθεί η Ανώτερη Διοίκηση, στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκεται η Μεσαία Διοίκηση, στη συνέχεια είναι η Κατώτερη Διοίκηση και στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι το υπαλληλικό προσωπικό. Έχει επικρατήσει να λέγεται πυραμίδα λόγω του σχήματος που αποκτάει από τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε κάθε επίπεδο. Έτσι στο πιο χαμηλό επίπεδο, εκείνο του υπαλληλικού προσωπικού, είναι συγκεντρωμένος ο πιο μεγάλος αριθμός των ατόμων. Όσο ανεβαίνουμε προς τα πάνω μειώνεται ο αριθμός αυτός, γιατί η εργασία τους γίνεται περισσότερο ποιοτική και λιγότερο ποσοτική και χειρωνακτική.



Στην κορυφή της Ιεραρχίας, όπως ήδη αναφέραμε, βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, γνωστό ευρέως ως Δ.Σ.. Το Δ.Σ. αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τα μέλη του, το διευθύνοντα σύμβουλο και τον εντεταλμένο σύμβουλο. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Δ.Σ. είναι:

- η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας με εξουσιοδότηση των μετόχων
- ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας
- η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις
- η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας
- η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών
- η διανομή των κερδών
- ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

Μετά το Δ.Σ. και το Διευθύνοντα Σύμβουλο ακολουθεί ο Γενικός Διευθυντής ή οι Γενικοί Διευθυντές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη τότε υπάρχουν τρεις, τέσσερις ή και περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές. Αποτελούν το ανώτατο εκτελεστικό όργανο (Chief Executive) το οποίο ελέγχει και συντονίζει το έργο των Διευθυντών. Εισηγούνται και συμμετέχουν στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, στη χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής παίζουν ενεργό ρόλο στην κατάρτιση των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών. Διαχειρίζονται διάφορα θέματα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους για τα οποία ενημερώνουν το Δ.Σ.

Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους. Είναι επίσης υπεύθυνοι για την εκπαίδευση, οργάνωση και συνολική δράση των υφισταμένων τους. Καθορίζουν τη γραμμή φιλοσοφίας του τμήματος τους ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης αλλά και την δική τους προσωπικότητα, και αναφέρονται απευθείας στους γενικούς διευθυντές.

Μετά την Ανώτατη και την Ανώτερη Διοίκηση ακολουθεί η **Μεσαία Διοίκηση**, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη είναι οι τμηματάρχες, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει

τάση για όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδίκευση για την παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών, όταν λαμβάνουν πολύ κρίσιμες αποφάσεις. Τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις

Τέλος, το **υπαλληλικό προσωπικό** ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, ανάλογα με την οργανωτική δομή που ακολουθεί η επιχείρηση και τη φύση της εργασίας που του έχει ανατεθεί, όπως η συνεργασία με τους προμηθευτές, η εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους ναυλωτές, η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο.

Εννοείται ότι κάθε Διεύθυνση υποδιαιρείται σε τμήματα, τα τμήματα σε γραφεία, όπως γίνεται στο Δημόσιο Τομέα και σε ομάδες εργασίας. Στο σημείο αυτό εισάγεται ένας πολύ σημαντικός όρος της Λειτουργίας της Οργάνωσης, που είναι το **Οργανόγραμμα**

## **Το Οργανόγραμμα**

Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Πρόκειται για τον «καταστατικό χάρτη», που δείχνει πώς μπορούμε να «κινηθούμε» μέσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε. Το Οργανόγραμμα αποδίδει τις διοικητικές σχέσεις. Λέγοντας διοικητικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Το οργανόγραμμα δηλαδή απεικονίζει αυτόν που εκτελεί, αυτόν που επιβλέπει, αυτόν που συντονίζει, αυτόν που καταστρώνει στρατηγικές, αυτόν που σχεδιάζει το μέλλον και παίρνει αποφάσεις. Ακόμη, το οργανόγραμμα μας δείχνει σε ποιον μπορούμε να απευθυνθούμε άμεσα, προκειμένου να διαμαρτυρηθούμε, να αιτήσουμε, να παραπονεθούμε ή να συμβουλευτούμε, για να είμαστε πιο αποτελεσματικοί.

Εκτός όμως από την αποτύπωση των διοικητικών σχέσεων, το οργανόγραμμα αποδίδει:

- τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Δηλαδή, αν επικρατεί το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης,
- το μέγεθος και το εύρος των εργασιών της επιχείρησης.
- το κεντρικό ενδιαφέρον της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε το οργανόγραμμα δομείται σύμφωνα με τους πελάτες.

Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά και κατά συνέπεια και οι μορφές τμηματοποίησης των δραστηριοτήτων. Οι συνηθέστερες είναι κατά λειτουργία, κατά δραστηριότητα ή προϊόν, η μεικτή, κατά γεωγραφική περιοχή και κατά πελάτη.

## **Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **Η έννοια της τμηματοποίησης**

Η λειτουργία της τμηματοποίησης είναι καίριας σημασίας για το συντονισμό των εργασιών μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Ο απαραίτητος συντονισμός για την υλοποίηση του συνολικού έργου της εταιρείας προϋποθέτει έναν αποδοτικό διαχωρισμό των επιμέρους εργασιών, καθώς αυτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του συνολικού έργου. Ο διαχωρισμός, λοιπόν, και η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστές ομάδες ή τμήματα καλείται τμηματοποίηση.

Ο διαχωρισμός αυτός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα και υποτμήματα, τη διοίκηση των οποίων αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος γνωστός και ως διευθυντής του τμήματος. Η διάρθρωση της τμηματοποίησης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ανταποκρίνεται τόσο σε ποσοτικά όσο και ποιοτικά κριτήρια. Τα ποσοτικά κριτήρια αφορούν τον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν ή τον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί η εταιρεία. Απεναντίας τα ποσοτικά αναφέρονται στο είδος των τμημάτων και υποτμημάτων που θα διαμορφωθούν για την εκτέλεση εξειδικευμένων εργασιών.

Για την επίτευξη του συνολικού στόχου της εταιρείας θα πρέπει η τμηματοποίηση της να εξασφαλίζει αποδοτική διοίκηση, συντονισμό και επίτευξη συνέργειας, κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επιλογή της μορφής τμηματοποίησης που θα υιοθετήσει η εταιρεία εξαρτάται από τα παρακάτω:

- Το μέγεθος της.
- Τη φύση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της.
- Τη γεωγραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της.
- Τον ανταγωνισμό και την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

Εκτός από τα παραπάνω κριτήρια που υπάγονται στη μορφή της ναυτιλιακής εταιρείας θα πρέπει να πληρούνται και τα εξής θεμελιώδη κριτήρια:

### **Η αλληλεξάρτηση των τμημάτων και των εργασιών που επιτελούν:**

Η υλοποίηση των εργασιών του ενός θα πρέπει να είναι αλληλένδετος με εκείνη των υπόλοιπων τμημάτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εξάρτησης τόσο αυξάνεται η ανάγκη για την αποτελεσματική μεταξύ τους συνεργασία.

### **Η εξειδίκευση:**

Η εκτέλεση του έργου κάθε τμήματος απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και τεχνογνωσία. Κατά αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η διοίκηση καθώς αναπτύσσεται η εξειδίκευση και το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων.

### **Αξιοποίηση πόρων:**

Θα πρέπει να αξιοποιούνται μεθοδικά όλοι οι διαθέσιμοι πόροι και να αποφεύγεται οποιαδήποτε σπατάλη.

### **Αποτελεσματικότητα διοίκησης και ελέγχου:**

Η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης εξασφαλίζεται με τη λειτουργία του προγραμματισμού και τη σωστή καθοδήγηση, ενώ ο έλεγχος αφορά κυρίως τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την απόδοση ευθυνών.

### **Προσανατολισμός προς την αγορά:**

Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στην οργάνωση να παρακολουθεί τις εξελίξεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας για να διαμορφώσει τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό δράσης.

Μέχρι τώρα έχει χρησιμοποιηθεί πλήθος μεθόδων τμηματοποίησης των διάφορων δραστηριοτήτων βασισμένες στη λογική και την εμπειρία. Η επιλογή εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες της εταιρείας. Οι μέθοδοι που συναντάμε συχνότερα στα πλαίσια των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

### **Τμηματοποίηση κατά λειτουργία**

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης που παραδοσιακά προτιμάται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες με αποτέλεσμα ο επιμερισμός των εργασιών να πραγματοποιείται βάσει αυτών. Έτσι οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται σε τμήματα και υποτμήματα ανάλογα με τη φύση του έργου που καλούνται να επιτελέσουν.

Ο συντονισμός και η λειτουργία κάθε τμήματος πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη του διευθυντή του τμήματος. Οι διευθυντές είναι συνήθως εξειδικευμένα στελέχη στο πεδίο ευθύνης τους και δρουν σύμφωνα με τις υποδείξεις του γενικού διευθυντή. Ακριβώς επειδή αποτελεί ένα συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης και τα μέρη που απαρτίζουν την ολότητα του συνολικού έργου βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, απαιτείται συντονισμένος χειρισμός και συνεργασία.

Σε περίπτωση που μία επιχείρηση με τέτοια δομή αποφασίσει να διευρύνει τις εργασίες της και να αναπτύξει τις δραστηριότητές της, η ανώτατη διοίκηση επιβαρύνεται με πολλές εργασίες ελέγχου και συντονισμού, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό, συναντάται πλέον σε μικρές επιχειρήσεις, που δρουν σε σχετικά σταθερό εξωτερικό περιβάλλον και έχουν σχετικά μικρό κύκλο εργασιών .

### **Παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:**

- Αυξάνει και συντονίζει τις κύριες λειτουργίες τις επιχείρησης.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των τμημάτων με την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού.
- Δίνει έμφαση στη σωστή εκπαίδευση και την ανάπτυξη ικανοτήτων.

- Διαμορφώνει σταθερά συστήματα ελέγχου από την κορυφή της διοίκησης προς τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας.

#### **Και τα εξής μειονεκτήματα:**

- Συχνά η αίσθηση της ευθύνης αποδίδεται στα ανώτερα κλιμάκια.
- Μειώνεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
- Ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων με αποτέλεσμα να δίνεται έμφαση στους στόχους του τμήματος και όχι στους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Αργή προσαρμογή στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος γι' αυτό προτιμάται συχνά από επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους με σταθερό περιβάλλον και πελατολόγιο.

#### **Τμηματοποίηση κατά δραστηριότητα ή κατά προϊόν**

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης συναντάται συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται διαφοροποιημένο στόλο. Για παράδειγμα μία ναυτιλιακή εταιρεία που διαχειρίζεται φορτηγά πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, δεξαμενόπλοια ή και περισσότερες κατηγορίες πλοίων, είναι πολύ πιθανό να διαχωρίσει τα βασικά της τμήματα με βάση τους τύπους πλοίων (παραγωγικές μονάδες) και να διατηρήσει ενιαία τα υπόλοιπα τμήματα.

Η βασική λογική στην οποία στηρίζεται αυτή η μορφή τμηματοποίησης είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας που αφορούν την ίδια παραγωγική μονάδα. Γι' αυτό απαιτείται καλός συντονισμός αυτών των θέσεων για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον η εν λόγω μορφή τμηματοποίησης παρέχει αρκετή αυτονομία και δεν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων, όπως στις επιχειρήσεις που είναι δομημένες κατά λειτουργία. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού, γιατί κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα και δεν εξαρτάται από τη λειτουργία ή την αποτελεσματικότητα άλλων τμημάτων.

Η οργάνωση αυτή της μορφής απαρτίζεται από ικανά στελέχη με ειδικές γνώσεις στον τομέα των δραστηριοτήτων τους, που να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αποδίδουν σε ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίας. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται πολύ καλό προγραμματισμό και συστηματικό ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της της προσφοράς υπηρεσιών.

#### **Ειδικότερα εμφανίζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:**

- Ιδιαίτερη προσοχή στο κάθε πεδίο δραστηριοποίησης ξεχωριστά.
- Καταμερισμός μεγαλύτερης ευθύνης αποτελεσμάτων στα τμήματα, επιτυγχάνοντας την αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων.
- Ενθαρρύνεται σε μεγάλο βαθμό η πρωτοβουλία και η αυτονομία, παρέχοντας στους επικεφαλής των τομέων τους συντελεστές για να επιτελέσουν τους στόχους τους.
- Καλύτερος συντονισμός λειτουργικών δραστηριοτήτων



- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τομέα δραστηριοποίησης.

#### **Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται σε αυτή τη μορφή τμηματοποίησης:**

- Λόγω της συγκέντρωσης μεγάλου βαθμού ευθύνης στα τμήματα δυσχεραίνεται ο έλεγχος από την κεντρική διοίκηση.
- Επιβαρύνει το λειτουργικό κόστος των τμημάτων εξαιτίας του πλεονάζοντος προσωπικού.

#### **Μεικτή τμηματοποίηση (matrix)**

Η μεικτή τμηματοποίηση αποτελεί συνδυασμό των δύο παραπάνω μορφών, δηλαδή της τμηματοποίησης κατά λειτουργία και κατά δραστηριότητα ή κατά προϊόν, σε μια ενιαία οργανωτική δομή. Αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και των δύο μορφών, προσφέρει ευελιξία και αύξηση της προσαρμοστικότητας της επιχείρησης.

Είναι η πιο συνήθης μορφή τμηματοποίησης που συναντάται στις ναυτιλιακές εταιρείες που καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα και αποτελεσματικά στις ραγδαίες εξελίξεις της βιομηχανίας, καθώς οι παραπάνω μορφές μεμονωμένες θεωρούνται δύσκαμπτες απέναντι στις αλλαγές, ακολουθώντας ένα μοντέλο σταθερών προσχεδιασμένων στόχων.

Ο διευθυντής της μεικτής τμηματοποίησης επιβλέπει και καθοδηγεί τη δράση των διευθυντών λειτουργίας και κατά δραστηριότητας. Με τη σειρά τους και οι εργαζόμενοι ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο ομάδες και υπόκεινται σε δύο επικεφαλής. Έτσι επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πλήθους διαφορετικών γνώσεων και ικανοτήτων.

#### **Η δομή αυτή έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:**

- Αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού.
- Εξοικονόμηση χρόνου και κόστους καθώς η κάθε οργανωτική μονάδα μπορεί να μοιράζεται τους εξειδικευμένους συντελεστές με άλλες μονάδες και επιτελεί παράλληλα έργα.
- Ευέλικτη και γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

#### **Και τα παρακάτω μειονεκτήματα:**

- Υψηλό διοικητικό κόστος.
- Ύπαρξη συστήματος διπλής εξουσίας, αφού το προσωπικό αναφέρεται σε δύο ή περισσότερους προϊσταμένους, γεγονός που συχνά δημιουργεί σύγχυση.
- Σύγκρουση μεταξύ των διευθυντών σχετικά με το επίπεδο εξουσίας και υπευθυνότητας που έχει ο καθένας.

## **Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή**

Η τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή αποτελεί μια πολύ διαδεδομένη μέθοδο που χρησιμοποιείται από πολυεθνικές με υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρείες σε περισσότερες από μίας χώρες και σε όλη τη επικράτεια όπου εδρεύουν. Κατ' αυτόν τον τρόπο οργανώνει το σύνολο των διεσπαρμένων δραστηριοτήτων τους σε μια ενιαία οργανωτική δομή που δρα κατά γεωγραφική ζώνη.

Οι λειτουργικές δραστηριότητες κάθε περιοχής ομαδοποιούνται και εκτελούνται υπό την εποπτεία ενός διοικητικού στελέχους που αναλαμβάνει το ρόλο του διευθυντή της περιοχής. Αυτή η μορφή τμηματοποίησης βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζει κάθε μια από αυτές.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μορφής είναι παρόμοια με αυτά της τμηματοποίησης κατά δραστηριότητα ή κατά προϊόν.

### **Πλεονεκτήματα:**

- Καταμερισμός ευθύνης στα κατώτερα επίπεδα.
- Εξοικονόμηση χρόνου και κόστους για τη διεκπεραίωση δραστηριοτήτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές.
- Έμφαση στα προβλήματα και τους συντελεστές κάθε περιοχής.
- Καλύτερη επικοινωνία και συντονισμός σε τοπικό επίπεδο.

### **Μειονεκτήματα:**

- Απασχόληση πολλών εργαζομένων και με αποτέλεσμα την αύξηση του λειτουργικού κόστους.
- Δυσκολία εύρεσης κατάλληλων στελεχών που να κατανοούν πλήρως τις συνθήκες της τοπικής αγοράς.
- Συγκρούσεις μεταξύ των σκοπών της περιοχής και των σκοπών της επιχείρησης.
- Δυσχέρεια συντονισμού όλων των μερών της επιχείρησης.
- Η μεγάλη αυτονομία μεταξύ των διευθύνσεων καθιστά δύσκολη τη λειτουργία του ελέγχου από την κεντρική διεύθυνση.

## **Τμηματοποίηση κατά πελάτη**

Σε αυτή τη μορφή τμηματοποίησης οι δραστηριότητες επιτελούνται με βάση τα συμφέροντα των πελατών. Εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, όπου ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα και το βασικό σημείο αναφοράς. Στην περίπτωση μιας ναυτιλιακής εταιρείας αυτή η δομή υιοθετείται όταν ένας ή περισσότεροι ναυλωτές συνεργάζονται σταθερά με την εταιρεία και διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Η δομή της εταιρείας στρέφεται γύρω από τις ανάγκες των πελατών που συχνά μπορεί να διαφοροποιούνται μεταξύ τους και γι αυτό απαιτείται εξειδικευμένη διαχείριση. Ο τρόπος

με τον οποίο ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στους πελάτες.

#### **Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα:**

- Εξειδίκευση στις ανάγκες των πελατών.
- Διευκόλυνση στο συντονισμό των λειτουργιών με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
- Γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Σταθερές επιχειρηματικές συναλλαγές και αξιόλογη εξυπηρέτηση πελατών.

#### **Και τα εξής μειονεκτήματα:**

- Δύσκολος συντονισμός μεταξύ των αντικρουόμενων απαιτήσεων των πελατών.
- Αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων.
- Πιθανή παραμέληση του στόχου της επιχείρησης λόγω της εστίασης στις ανάγκες των πελατών.

### **Συνδυασμός των κριτηρίων τμηματοποίησης**

Σύμφωνα με τα παραπάνω έχουν αναπτυχθεί διάφορα κριτήρια τμηματοποίησης, που συνεπάγονται διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία επιλέγει με γνώμονα την ιδιαιτερότητα της δικής της δραστηριοποίησης στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας την κατάλληλη οργανωτική δομή.

Στην περίπτωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης ο σχεδιασμός της οργανωτικής της δομής εξαρτάται από παράγοντες όπως το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει και οι σχέσεις της με τους ναυλωτές. Επιπλέον η παραγωγική μονάδα της επιχείρησης, το πλοίο, λειτουργεί και παράγει έργο μακριά από την έδρα της στην ξηρά, γεγονός που αυξάνει την πολυπλοκότητα της οργάνωσης της. Βασικά κριτήρια για τον κατάλληλο οργανωτικό σχεδιασμό αποτελούν το μέγεθος του στόλου, η σύνθεση του, αν απαρτίζεται δηλαδή από διαφορετικές κατηγορίες πλοίων, και η χωρητικότητα των πλοίων αυτών.

Επιπλέον η οργανωτική δομή μεταβάλλεται σε συνάρτηση με τις μεταβολές που προκύπτουν στο οργανωτικό της περιβάλλον αλλά και στο εξωτερικό. Η ναυτιλία αποτελεί μια απρόβλεπτη βιομηχανία, στην οποία οι συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία και γι αυτό οι ναυτιλιακές εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα ώστε να μεταβάλουν, εάν κριθεί απαραίτητο, την οργανωτική τους δομή κατά περίπτωση.

Για την επίτευξη των στόχων της είναι δυνατόν η συνολική οργανωτική της μορφή να αξιοποιήσει περισσότερες από μία μορφές τμηματοποίησης σε κάθε επίπεδο ή τμήμα ανάλογα με το σκοπό που αυτό εξυπηρετεί. Ειδικότερα η διάρθρωση της συνολικής της οργάνωσης σε επιμέρους τμήματα συνήθως γίνεται βάσει της τμηματοποίησης κατά λειτουργία. Η οργάνωση όμως στο εσωτερικό κάθε τμήματος μπορεί να διαφέρει ή και να αποτελεί συνδυασμό περισσότερων μορφών τμηματοποίησης. Για παράδειγμα το τμήμα ναυλώσεων θα μπορούσε να διαιρεθεί με βάση τις ανάγκες κάθε ναυλωτή, χρησιμοποιώντας την τμηματοποίηση κατά πελάτη, ή το τμήμα οικονομικής διαχείρισης και

κατά γεωγραφική περιοχή ανάλογα με την έκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων της εταιρείας σε κάθε περιοχή. Υπάρχει πλήθος συνδυασμών που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

**Σύμφωνα με τα παραπάνω διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους οργανώσεων:**

- Τις μονοδιάστατες οργανωτικές δομές, που λαμβάνουν υπόψη ένα μόνο από τα προαναφερθέντα κριτήρια τμηματοποίησης. Χρησιμοποιούνται συνήθως από μικρές ή και μοναχοβάπορες εταιρείες.
- Και τις πολυδιάστατες οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιούν δύο οι περισσότερα κριτήρια.

Σε κάθε περίπτωση κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό και την τμηματοποίηση των θέσεων εργασίας, θα πρέπει να επιλέγονται τα κατάλληλα κριτήρια, ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμός, ευελιξία, αξιοποίηση των πόρων και επίτευξη των επιθυμητών τελικών αποτελεσμάτων.

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η λειτουργία της τμηματοποίησης είναι καίριας σημασίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η οργάνωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης απαιτεί συντονισμό, επικοινωνία και ορθή έγγραφη τεκμηρίωση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τον καταμερισμό των υπαλλήλων στα κατάλληλα τμήματα ανάλογα με τον σκοπό που καλούνται να εκπληρώσουν. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα, καθορίζονται επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλοι και αποφεύγεται ο κίνδυνος να εμπλακούν στελέχη που δεν είναι σωστά και πλήρως ενημερωμένα σε ζητήματα που δεν αφορούν το αντικείμενο τους.

**Μια ενδεικτική οργάνωση των τμημάτων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η παρακάτω:**



## Κεντρική Διοίκηση (The Top Level Executives)

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι επιφορτισμένα με την λήψη αποφάσεων απαραίτητων για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος και διαμορφώνουν την υλική, ιεραρχική και πνευματική οργάνωση για την εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών. Περιλαμβάνουν το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο (Chairman), τον Γενικό Διευθυντή (General Manager), τους Ιδιοκτήτες (Owner) και άλλους υπαλλήλους ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου. Τα καθήκοντα τους περιλαμβάνουν:

- Την έκδοση εντολών και οδηγιών για τη διαχείριση του πλοίου.
- Λήψη αποφάσεων για τις αγοραπωλησίες των πλοίων μέσω της εξεύρεσης δανείων και κεφαλαίων.
- Παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων στους τομείς της Ναυλαγοράς, της Αγοράς των Ασφαλίσεων κλπ.
- Επάνδρωση των γραφείων και των πλοίων με ικανά στελέχη.

Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη «Διοικητική Προσωπικότητα», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του.

Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών. Έτσι, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές. Ειδικότερα, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, **το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατέχει τις παρακάτω γνώσεις:**

- **Γνώσεις Μάνατζμεντ:** Σε οποιαδήποτε κοινωνική οργάνωση, σε οποιοδήποτε τμήμα της και σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο κι αν βρίσκεται, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις γνώσεις που περιλαμβάνει το γνωστικό πεδίο του management (έννοιες, αρχές, μοντέλα προγραμματισμού, στελέχωσης, διεύθυνσης - ηγεσίας, καθοδήγησης, υποκίνησης, επικοινωνίας - ελέγχου).
- **Ειδικές γνώσεις:** Αφορούν τον τομέα της ευθύνης του στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα γνώσεις marketing, όταν εργάζεται στο τμήμα marketing, γνώσεις λογιστικής, όταν εργάζεται στο λογιστήριο κλπ.
- **Γενικές γνώσεις:** Το διοικητικό στέλεχος, για να μπορεί να εντάσσει οργανικά τη λειτουργία του στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και την επιχείρηση στο περιβάλλον, χρειάζεται να διαθέτει σημαντικές γνώσεις που αφορούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. λειτουργία παραγωγής, πωλήσεις, χρηματοοικονομική λειτουργία, προσωπικό κλπ.) καθώς και γνώσεις που αφορούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο

λειτουργεί η επιχείρηση (γνώση του κλάδου, της αγοράς, της οικονομίας, του κοινωνικού, τεχνολογικού κλπ. περιβάλλοντος).

Ένα στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά ικανοτήτων για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση. **Τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων είναι:**

**Οι Διανοητικές.** Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.

**Οι Ανθρώπινες.** Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.

**Οι Τεχνικές.** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

Τέλος ορισμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διέπουν την **προσωπικότητα** των διοικητικών στελεχών για να καταφέρουν να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους είναι:

- Το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα.
- Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.
- Η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών.
- Η πρωτοβουλία.
- Η ανεξάρτητη σκέψη.
- Η ακεραιότητα – αξιοπιστία.
- Η θετική στάση στις αλλαγές.
- Η φιλοδοξία.
- Η αυτοπεποίθηση.
- Η εντιμότητα.
- Η ψυχραιμία.

### **Διοικητικό Συμβούλιο**

Τα μέλη κάθε Διοικητικού Συμβουλίου εταιρείας έχουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις και καθήκοντα. Συγκεκριμένα, πρώτα από όλα, τα μέλη, αλλά και κάθε τρίτο πρόσωπο που του

έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες, θα πρέπει να επιδιώκουν την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και την προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος, ενώ απαγορεύεται να επιδιώκουν συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.

Θα πρέπει να αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Ορίζεται ότι τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να μην είναι μέτοχοι και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

Συγκεκριμένα καθορίζεται ότι σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση, η οποία από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας. Επίσης σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης. Τα ανεξάρτητα μέλη έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον το κρίνουν αναγκαίο.

## **Γενική Διεύθυνση (General Management)**

Η Γενική Διεύθυνση μιας ναυτιλιακής μονάδας αναφέρεται κυρίως στα άτομα που έχουν τη διαχείριση και γενική εποπτεία και είναι οι τελικοί λήπτες των στρατηγικών αποφάσεων. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Καθορίζει τις σχέσεις της Εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ.). Έχει επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, που μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

Η Γενική Διεύθυνση μιας ναυτιλιακής εταιρείας ασκεί τη διοίκηση και Οργάνωση της επιχείρησης με τον ίδιο τρόπο που ασκείται σχεδόν σε όλες τις βιομηχανικές μονάδες, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει η ναυτιλιακή βιομηχανία με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται από την υπόλοιπη αγορά. Το επίπεδο κινδύνου είναι υψηλότερο στη ναυτιλία από ότι σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων, γεγονός που οφείλεται τόσο στους παραδοσιακούς φυσικούς κινδύνους της ναυσιπλοΐας, όσο και στο ότι στις ναυτιλιακές δραστηριότητες υπάρχει μεγάλη ένταση κεφαλαίου.

Συγκεκριμένα, το Μάνατζμεντ εστιάζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην οργάνωση, στην εποπτεία και στον έλεγχο.

**Ο στρατηγικός σχεδιασμός** έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τις ναυτιλιακές εταιρείες καθώς δραστηριοποιούνται σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από ένα πλήθος ενδογενών και εξωγενών παραγόντων. Στην φάση του στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την επένδυση σε νέα χωρητικότητα, την περίοδο συντήρησης των πλοίων, την ενημέρωση και συμμόρφωση με τυχόν νέους Διεθνείς κανονισμούς, τις δυνατότητες εισαγωγής σε νέες αγορές φορτίων ενώ γενικά τίθενται οι στόχοι για οι οποίοι θα πρέπει και να υλοποιηθούν εντός της νέας διαχειριστικής χρήσης.

**Η οργάνωση** αποτελεί μία συνεχή διαδικασία η οποία αναφέρεται κυρίως στην κατανομή των εργασιών, στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, στον ανασχεδιασμό και την αναθεώρηση των τιθέμενων στόχων και έχει απόλυτη συνάφεια με την εποπτεία και την παρακολούθηση των εργασιών για την παραγωγή θαλάσσιου μεταφορικού έργου. Η εποπτεία αποτελεί από την πλευρά της ένα είδος προληπτικού ελέγχου με σκοπό την ελαχιστοποίηση, σε έγκαιρο χρόνο, τυχόν αποκλίσεων από τους τιθέμενους στόχους.

**Ο έλεγχος** αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας άσκησης μάνατζμεντ και έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τον επόμενο στρατηγικό σχεδιασμό. Συγκεκριμένα, το στάδιο του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητο από τις παραπάνω λειτουργίες καθώς συνίσταται στην αποτίμηση της ακρίβειας με την οποία επιτεύχθηκαν οι τιθέμενοι στόχοι και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τις αιτίες απόκλισης από τον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό. Οι τρεις αυτές λειτουργίες οφείλουν να είναι οργανικά δεμένες μεταξύ τους αλλά και με τη συνολική δραστηριότητα της εταιρείας. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί στα προγενέστερα στάδια.

#### **Γενικός Διευθυντής καθήκοντα και δεξιότητες.**

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες ενός γενικού διευθυντή καλύπτουν πολύ έδαφος, αλλά αυτά είναι μερικά από τα πιο συνηθισμένα. Θα πρέπει:

- Να επιβλέπει τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης .
- Να διασφαλίζει τη δημιουργία και εφαρμογή μιας στρατηγικής που έχει σχεδιαστεί για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Να συντονίζει την ανάπτυξη βασικών στόχων επιδόσεων για λειτουργίες και άμεσες εκθέσεις.
- Να επιβλέπει τη δραστηριότητα των βασικών λειτουργικών στελεχών στην επιχειρηματική μονάδα.
- Να διασφαλίζει την ανάπτυξη τακτικών προγραμμάτων για την επίδιωξη στόχων.
- Να εξασφαλίζει τη συνολική παράδοση και την ποιότητα των προσφορών της μονάδας στους πελάτες-ναυλωτές.
- Να επιβλέπει τα προγράμματα πρόσληψης και ανάπτυξης ταλέντων.
- Να λαμβάνει αποφάσεις και να αξιολογεί τις βασικές επενδύσεις στον εξοπλισμό και τις υποδομές.
- Να επικοινωνεί τη στρατηγική και τα αποτελέσματα στους υπαλλήλους για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων που ίσως ανακύπτουν .



- Να αναφέρει τα βασικά αποτελέσματα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και να συνεργάζεται μαζί τους για τον ευρύτερο οργανωτικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο Γενικός Διευθυντής για να είναι επιτυχής σε αυτό το ρόλο θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με όλους τους τομείς της επιχείρησης και να μπορεί να συντονίζει διαδικασίες και λειτουργίες σε όλη την οργάνωση. Να κατανοεί τους όρους της χρηματοδότησης και της λογιστικής, των επιχειρήσεων, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των ανθρώπινων πόρων και των υπόλοιπων οργανωτικών τομέων που διέπουν την επιχείρηση. Επιπλέον πρέπει να πληροί τις ακόλουθες δεξιότητες και ικανότητες:

**Δεξιότητες στρατηγικού σχεδιασμού:** πρέπει να διασφαλίζει την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός σαφούς στρατηγικού σχεδίου.

**Δεξιότητες οικονομικού σχεδιασμού:** είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα το μέλλον της επιχείρησης και την πραγματοποίηση επενδύσεων στο οικονομικοπολιτικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

**Διαπροσωπικές δεξιότητες:** πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξει την ανάπτυξη μιας υγιούς εσωτερικής κουλτούρας που θα ενθαρρύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζόμενων.

**Ηγετικές ικανότητες:** είναι υπεύθυνος για την ηγεσία ολόκληρων επιχειρηματικών μονάδων ή τμημάτων την επιχείρησης.

## Τεχνικό Τμήμα (Technical Department)

Το τεχνικό τμήμα μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η ομάδα των εργαζομένων που διαχειρίζεται την τεχνική υποστήριξη του στόλου της εταιρείας και συγκεκριμένα τη συνεχή παρακολούθηση, καταγραφή και επίλυση των ενδεχόμενων μηχανικών προβλημάτων. Πέραν τούτου, το εν λόγω τμήμα ασχολείται με τα θέματα των τακτικών επιθεωρήσεων (συντηρήσεων & επισκευών) του στόλου. Για τη βέλτιστη παρακολούθηση της τεχνικής απόδοσης του κάθε πλοίου ξεχωριστά θεωρήθηκε σκόπιμη η διάτμηση του συνόλου σε επί μέρους ομάδες πλοίων (fleet1, fleet2 κλπ.). Η κάθε ομάδα ξεχωριστά εποπτεύεται από έναν μηχανικό ο οποίος γνωμοδοτεί στον γενικό διευθυντή του τμήματος.

Απαρτίζεται από έμπειρους ναυπηγούς, μηχανολόγους ή από έμπειρους μηχανικούς του Εμπορικού Ναυτικού. Εκτός από τον τεχνικό διευθυντή υφίσταται και ο αρχιμηχανικός (technical superintendent) η θέση του οποίου παρεμβάλει μεταξύ της Τεχνικής διεύθυνσης και των υπόλοιπων τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η βέλτιστη ροή της πληροφορίας μεταξύ των υπό τμημάτων. Η συγκεκριμένη διάτμηση εξασφαλίζει αφενός την έγκαιρη διεξαγωγή των λεγόμενων εργασιών «ρουτίνας» (δεξαμενισμός, τακτικές επιθεωρήσεις, κλπ.), αφετέρου τη σωστή αντιμετώπιση απρόβλεπτων συνθηκών (ατυχήματα, έκτακτες ανάγκες για επισκευές, ζημιές, ανάγκη για παρέκκλιση πορείας κλπ.).

### Καθήκοντα και υπευθυνότητες :

Η ομάδα του τεχνικού τμήματος στοχεύει στην ορθή συντήρηση των πλοίων ώστε να κριθούν αξιόπλοα και για αυτό το λόγο θα πρέπει:

- Να διεξάγει συχνές επιθεωρήσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISM και να βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με τους μηχανικούς και τους πλοiάρχους του στόλου, που είναι υποχρεωμένοι να στέλνουν λίστες με τις συντηρήσεις που γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Να έρχεται σε επαφή με τους νηογνώμονες και με τις σημαίες των πλοίων για την έκδοση και ανανέωση των πιστοποιητικών της κλάσεως και της σημαίας.
- Να ενημερώνει τους πλοiάρχους και τους μηχανικούς πριν από μια επιθεώρηση όσον αφορά το τι ακριβώς πρέπει να προσέξουν ώστε να μη υπάρχει πρόβλημα για την έκδοση ή την ανανέωση κάποιου πιστοποιητικού.
- Να διατηρεί άμεση συνεργασία με το τμήμα ISM και περιοδικά να επισκέπτεται τα πλοία κάνοντας ελέγχους για την εκπαίδευση των πληρωμάτων.
- Να μεριμνά για την γρήγορη αγορά και αποστολή των διαφόρων ανταλλακτικών που θα ζητηθούν από τα πλοία.
- Να συμπληρώνει τα σχετικά με τον ISM έγγραφα και να παρακολουθεί το βιβλίο πετρελαίου για να διαπιστώσει εάν τηρούνται όπως πρέπει και να δίνει τις σχετικές οδηγίες.
- Να μεριμνά για τις υποχρεωτικές επιθεωρήσεις από τη κλάση και τη σημαία όπως είναι το annual survey, dry dock, special survey και occasional survey.
- Να διευθετεί την ανάθεση επισκευών στα συνεργεία που θα προτιμηθούν μετά από εκτίμηση των σχετικών προσφορών.
- Να συνεργάζεται άμεσα με τα υπόλοιπα τμήματα που έχουμε αναφέρει, συντάσσοντας τις ανάλογες εκθέσεις προς την διοίκηση.

#### **Η θέση του Αρχιμηχανικού (Technical Superintendent) στη ναυτιλιακή επιχείρηση:**

Η θέση του Αρχιμηχανικού στις θαλάσσιες βιομηχανίες παρέχει μία εξαιρετική σταδιοδρομία. Η κύρια εργασία ενός Αρχιμηχανικού είναι η καθημερινή παρακολούθηση της λειτουργίας των πλοίων από μια μηχανική αλλά και τεχνική οπτική. Έχει την ευκαιρία να ταξιδέψει σε παγκόσμια κλίμακα και είναι υπεύθυνος για την εποπτεία πλήθους δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της κατάστασης του σκάφους και της συμμόρφωσης του προσωπικού του πλοίου με τις πολιτικές του κώδικα ασφαλούς διαχείρισης (ΚΑΔ).

#### **Οι δραστηριότητες με τις οποίες απασχολείται σε καθημερινή βάση είναι:**

- Να παρακολουθεί την πορεία των πλοίων σε καθημερινή βάση.
- Να εποπτεύει τις λειτουργίες και τη συμμόρφωση του προσωπικού του πλοίου με τις πολιτικές διαχείρισης, τους διεθνείς, κρατικούς ή τοπικούς θαλάσσιους κανονισμούς.
- Να είναι υπεύθυνος για όλα τα τεχνικά και επιχειρησιακά σχετιζόμενα θέματα, συμπεριλαμβανομένης της αλληλογραφίας.
- Να εξασφαλίζει ότι όλες οι διαδικασίες τηρούνται και συμμορφώνονται με το κώδικα ISM.
- Να εποπτεύει τα πλοία από μια μηχανική πτυχή, αλλά με κυρίως έδρα το γραφείο.

- Να συνεργάζεται άμεσα με τους πλοιοκτήτες και τους ναυλωτές. Η μίσθωση του προσωπικού του πλοίου μπορεί επίσης να αποτελέσει μέρος του ρόλου του.
- Ο ρόλος του περιλαμβάνει επίσης την ενημέρωση και την αξιολόγηση των πλοιάρχων και των αξιωματικών μηχανής και καταστρώματος.
- Να μελετά τις παρατηρήσεις και τις ελλείψεις που υπάρχουν και συνεργάζεται με το προσωπικό του πλοίου και το τμήμα επιχειρήσεων για τον εντοπισμό τέτοιου είδους προβλημάτων και την επίλυση τους.

#### **Βασικές δεξιότητες και προσόντα:**

- Για να κριθεί επιτυχημένος θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, κατά προτίμηση με σχετικό πτυχίο ή διεθνώς αναγνωρισμένη ναυτική κατάρτιση.
- Η προηγούμενη εμπειρία σε αυτόν τον τομέα είναι απαραίτητη, διαφορετικά θα πρέπει να αποδείξει την ικανότητά του και να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του. Ιδανικά, οι υποψήφιοι έχουν εργαστεί στη θάλασσα ως πρώτοι ή δεύτεροι μηχανικοί.
- Ο ρόλος αυτός φέρει μεγάλη ευθύνη και έτσι ο ιδανικός υποψήφιος θα είναι κάποιος που μπορεί να χειριστεί δύσκολες και μερικές φορές αγχωτικές καταστάσεις, μαζί με την ικανότητα να διαπραγματεύεται και να λαμβάνει τόσο εκτελεστικές όσο και τεχνικές αποφάσεις.
- Πρέπει να κατανοεί τις βασικές έννοιες της λογιστικής και να είναι ικανός να διαχειρίζεται προϋπολογισμούς.
- Πρέπει να είναι ένας σαφής και επικοινωνιακός, τόσο προφορικά όσο και γραπτά.
- Να είναι σε θέση να διεξάγει αξιολογήσεις κινδύνου και έρευνες ατυχημάτων και να προετοιμάζει συνοπτικά τις σχετικές αναφορές.
- Να μπορεί να χειριστεί σε μεγάλο βαθμό των ηλεκτρονικό υπολογιστή και πλήθος προγραμμάτων όπως Microsoft Windows, Excel κλπ.

Γενικά, η τεχνική διαχείριση είναι οι συστηματικές προσπάθειες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαδικασιών για την εξισορρόπηση του κόστους, της αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας λειτουργίας του κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Η τεχνική διαχείριση περιλαμβάνει τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελεί μια ναυτιλιακή εταιρεία για την τεχνική λειτουργία ενός στόλου. Συχνά πραγματοποιείται από την εταιρεία που κατέχει το πλοίο, αλλά όχι πάντα. Η τεχνική διαχείριση εκτελείται μερικές φορές από ξεχωριστές εταιρείες από την εμπορική διαχείριση, η οποία περιλαμβάνει τη ναύλωση των σκαφών και τις οικονομικές πτυχές που εκτελούνται από την ιδιοκτήτρια εταιρεία.

## ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ (CREW DEPARTMENT)

Το Τμήμα Πληρωμάτων είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Επικεφαλής του τμήματος (Crew Manager) είναι συνήθως ένας Πλοίαρχος του Εμπορικού Ναυτικού, γνωστός ως Αρχικαπετάνιος, ο οποίος διαθέτει πολυετή εμπειρία στον κλάδο της ναυτιλίας αλλά και γνώσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στόχος αυτού του τμήματος είναι η επάνδρωση των νεότευκτων και ήδη υπαρχόντων πλοίων από ικανούς ναυτικούς, εξασφαλίζοντας πως διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα, πιστοποιητικά και είναι σε καλή ιατρική κατάσταση σύμφωνα με τις Εθνικές και Διεθνείς απαιτήσεις. Όπως ορίζει ο ISM, το τμήμα σε συνεργασία με Crew Agents εγκρίνει έναν ναυτικό προς πρόσληψη ελέγχοντας όλα τα απαραίτητα έγγραφα σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες (βιογραφικά, προηγούμενες υπηρεσίες) ώστε να επιλεγθούν οι καλύτεροι. Στη συνέχεια συντάσσεται η Σύμβαση και η ημέρα ναυτολόγησης του ναυτικού στο πλοίο της εταιρείας. Διατηρεί όλα τα αρχεία ναυτικών ανά πλοίο φροντίζει για τον επαναπατρισμό τους και αποστέλλει αλληλογραφία στις οικογένειες τους.

Κομβικό ρόλο στη διαδικασία της επάνδρωσης του στόλου, διαδραματίζει η λειτουργία της στελέχωσης (staffing) για την πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων και **περιλαμβάνει:**

- Την **Ανάλυση** των θέσεων εργασίας, δηλαδή την περιγραφή των υπαρχόντων και μελλοντικών θέσεων καθώς και τα καθήκοντα και τα προσόντα για κάθε θέση
- Τον **Προγραμματισμό** του Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή τη διαδικασία με τη οποία καθορίζεται ο κατάλληλος αριθμός και είδος εργαζομένων με γνώμονα την ελαχιστοποίηση τους κόστους.
- Την **Προσέλκυση** του προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων, η οποία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική, χρησιμοποιώντας επίσημες (αγγελίες, γραφεία ευρέσεως ναυτικής εργασίας, σωματεία κλπ.) ή ανεπίσημες μεθόδους (υπαλληλική σύσταση).
- Την **Επιλογή** του κατάλληλου προσωπικού μέσα από τη διαδικασία εξέτασης βιογραφικών, συστατικών επιστολών και συνεντεύξεων.
- Τη **Διαχείριση** των αποχωρήσεων που οφείλονται σε παραιτήσεις, συνταξιοδοτήσεις και μειώσεις προσωπικού (downsizing).

Το Τμήμα Πληρωμάτων διαχειρίζεται όλες τις αλλαγές των πληρωμάτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν ανά πάσα στιγμή σε οποιοδήποτε λιμάνι του κόσμου για τα πλοία της εταιρείας. Διευθετεί τα εισιτήρια τους και τη διαμονή των μελών του πληρώματος, τα συμβόλαια και τις λεπτομέρειες για το κάθε μάρκο τους και σε γενικές γραμμές ασχολείται με όλες τις πτυχές του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα εμπορικό πλοίο. Επομένως έχουμε να κάνουμε με το πλέον νευραλγικό κομμάτι σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, τόσο από πλευράς σπουδαιότητας, αλλά επιπλέον και από άποψης προϋπολογισμού, καθώς ο προϋπολογισμός του κάθε πλοίου αφορά και έξοδα που σχετίζονται με το πλήρωμα του.

Ειδικότερα, οι **αρμοδιότητες** του τμήματος πληρωμάτων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Πρόβλεψη των αναγκών επάνδρωσης για όλα τα πλοία.
- Προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων και δεξιοτήτων πρόσληψης.

- Καταγραφή και ενημέρωση των αρχείων όλων των ναυτικών που απασχολούνται από την εταιρεία.
- Παρακολούθηση της μισθοδοσίας
- Καθορισμό και έλεγχο των ετήσιων προϋπολογισμών πληρωμάτων
- Εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και κατάρτισης για τους ναυτικούς που απασχολούνται από την εταιρεία.
- Υλοποίηση ενός ενεργού προγράμματος προώθησης για ναυτικούς των οποίων η απόδοση είναι καλή.
- Εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού προγράμματος αποφυγής τυχόν θετικών αποτελεσμάτων των δοκιμών χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών.

### **Διευθυντής Πληρώματος (Crew Manager)**

Όλες οι πτυχές της διαχείρισης πληρωμάτων καθίστανται ευθύνη του διευθυντή πληρώματος, συμπεριλαμβανομένου του χειρισμού των προϋπολογισμών που σχετίζονται με το προσωπικό και των ταξιδιωτικών προϋπολογισμών. Ο διευθυντής πληρωμάτων πρέπει να αξιολογεί την καταλληλότητα του απασχολούμενου προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι βρίσκονται εντός των νομικών κατευθυντήριων γραμμών του σκάφους για κατάταξη, προσόντα και ιατρικές

### **Βασικές δεξιότητες και προσόντα ενός διευθυντή πληρώματος:**

- Απαιτείται να κατέχει γνώσεις διαχείρισης πλοίων, ανθρώπινου δυναμικού και του ναυτιλιακού κλάδου στο σύνολό του για να εργαστεί επιτυχώς ως υπεύθυνος του τμήματος πληρωμάτων.
- Πρέπει να διαθέτει ικανότητες υποκίνησης (motivator) και συναισθηματικής νοημοσύνης για να μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του τμήματος για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Δεδομένου ότι η διαχείριση πληρωμάτων απαιτεί την οργάνωση χρονοδιαγραμμάτων και μακροπρόθεσμων στόχων, ο διευθυντής πληρωμάτων πρέπει να είναι καλά οργανωμένος, επικεντρωμένος στην επίτευξη στόχων και να διαθέτει ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις.
- Πρέπει να είναι σε θέση να εργαστεί υπό πίεση και σε χρονικοί περιορισμούς.
- Απαραίτητη θεωρείται και η καλή γνώση της χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή και οποιοδήποτε άλλου λογισμικού σχετικό με τη διαχείριση πληρωμάτων.

## **ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (OPERATION DEPARTMENT)**

Το τμήμα λειτουργικής διαχείρισης ή επιχειρήσεων (operation) αποτελεί ένα από τα πιο νευραλγικά τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας, καθώς, ασχολείται με την επίβλεψη της εκτέλεσης του μεταφορικού έργου της επιχείρησης. Είναι ο κύριος συντονιστής μεταξύ των υπηρεσιών της εταιρείας, των ναυλωτών και όλων των τρίτων μερών που εμπλέκονται (πλοιοκτήτες, πωλητές πλοίων, προμηθευτές ανεφοδιασμού καυσίμων κλπ.). Έχει σαν έργο του την παρακολούθηση και το συντονισμό των κινήσεων του στόλου της επιχείρησης, τη

λειτουργία του (ανεφοδιασμός, τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση πρακτόρων στα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης κλπ.) του και φροντίζει για τη σωστή και έγκαιρη εκτέλεση του έργου των πλοίων σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές. Το τμήμα επιχειρήσεων στελεχώνεται κυρίως από πρώην πλοιάρχους (αρχιπλοιάρχους) του εμπορικού ναυτικού με εξαιρετικές γνώσεις και εμπειρία, και αποτελεί στην ουσία το τμήμα παραγωγής της κάθε επιχείρησης.

Πολλές είναι οι λειτουργίες που διέπουν το τμήμα αυτό, με πρωταγωνιστικό ρόλο τη λειτουργία βελτίωσης (process improvement), που περιλαμβάνει την ανάλυση της τρέχουσας ροής εργασίας και τον επανασχεδιασμό για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου, την εκπόνηση ενός προϋπολογισμού και τον έλεγχο των πόρων. Η αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για την τυποποίηση της εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επιπλέον, η εκτέλεση διασφάλισης ποιότητας ή ελέγχων (performing quality assurance or audits) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι λειτουργικοί έλεγχοι είναι ανεξάρτητες αξιολογήσεις μιας διαδικασίας και βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες λειτουργούν σωστά και με τυποποιημένο τρόπο. Η διασφάλιση της ποιότητας ολοκληρώνεται με την επιθεώρηση των υπηρεσιών της εταιρείας για ελαττώματα που ενδέχεται να ανακύψουν.

#### **Οι ευθύνες του Τμήματος περιλαμβάνουν:**

- Παρακολούθηση της απόδοσης των πλοίων κατά τη διάρκεια των καθορισμένων ταξιδιών, λαμβάνοντας υπόψη πάντα το πλήρωμα, περιβάλλον, το πλοίο την ασφάλεια του φορτίου.
- Διορισμό πρακτόρων στους διάφορους λιμένες.
- Έλεγχο των εμβασμάτων και των προμηθειών με κατάλληλα διαγράμματα και έγγραφες αναφορές που απαιτούνται για κάθε ταξίδι.
- Παροχή οποιαδήποτε μορφής βοήθειας (Nav aids) σύμφωνα με τα πρότυπα ασφαλείας.
- Τιμολόγηση των εσόδων μίσθωσης, καθώς και υπολογισμός του χρόνου και της χρέωσης των δεδουλευμένων.
- Έλεγχο των πληρωμών των ναυλωτών και προετοιμασία των σχετικών δηλώσεων του τμήματος λογαριασμών.
- Προώθηση και εδραίωση της ευαισθητοποίησης για την ασφάλεια και την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος, μεταξύ όλων των υπαλλήλων και των πληρωμάτων του στόλου.
- Εξασφάλιση ότι οι διαδικασίες ασφαλούς μεταφοράς φορτίου είναι εδραιωμένες σε όλα τα πλοία (με την έκδοση των απαραίτητων οδηγιών και διαδικασιών, ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες), και υλοποιούνται αποτελεσματικά.
- Διασφάλιση του ότι πληρούνται οι στόχοι της επιχείρησης.
- Απασχόληση με περιπτώσεις μη-συμμόρφωσης (Non-conformities).
- Ανάλυση αναφορών ατυχημάτων σχετικά με την ασφάλεια και την ασφάλιση.
- Αξιολόγηση και διορισμός των τοπικών πρακτόρων σύμφωνα με τις προηγούμενες επιδόσεις ή συστάσεις τρίτων.
- Παρακολούθηση των καθημερινών λειτουργικών πτυχών κάθε πλοίου και έκδοση οδηγιών στα πλοία όπου είναι απαραίτητο.

- Παρακολούθηση της απόδοσης των πλοίων έναντι των απαιτήσεων των ναυλωτών σε συντονισμό με το τμήμα ναυλώσεως και παρέμβαση όπου κριθεί απαραίτητο.
- Οργάνωση επιχειρήσεων ανεφοδιασμού καυσίμων (bunkering) των πλοίων.
- Διαρκής επικοινωνία με τους ναυλωτές για να εξασφαλίσουν πως είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των πλοίων και να προωθήσουν την καλή σχέση της εταιρείας μαζί τους.
- Παρέχει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη λειτουργία κάθε σκάφους στη θάλασσα και στο λιμάνι.

Προς επίτευξη των ανωτέρω, το τμήμα επιχειρήσεων βρίσκεται σε συνεχή διαντίδραση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Επικοινωνεί με το Τμήμα Ναυλώσεων για την ημερομηνία κατά την οποία το πλοίο θα είναι διαθέσιμο και έτοιμο προς ναύλωση και με τους ναυλωτές (charterers) σε περίπτωση που αθετηθεί κάποιος από τους όρους του ναυλοσυμφώνου. Συνεργάζεται με το Τμήμα του ISM, παρακολουθώντας εάν εφαρμόζονται πιστά οι κανονισμοί. Σε περίπτωση καταστροφής ή ελλείματος του φορτίου έρχεται σε επαφή με το Τμήμα Ασφάλισης για την γρήγορη αντιμετώπιση του προβλήματος από το P&I (Protections and Indemnity cover) και έτσι δεν θα χάσει ώρες αναμονής το πλοίο. Επιμελείται γρήγορα χωρίς καθυστερήσεις για οτιδήποτε έκτακτο μπορεί να συμβεί σε κάποιο από τα πλοία της εταιρείας(σύγκρουσης, τραυματισμό ναυτικού, θάνατος κλπ.).

Επίσης επικοινωνεί με τους Πλοιάρχους γνωστοποιώντας τους επόμενα ταξίδια, φορτία , τους όρους των ναυλοσυμφώνων κλπ. κι εκείνοι αντίστοιχα μεταβιβάζουν πληροφορίες όπως :

- Αναφορές στίγματος, συμπεριλαμβανομένων των RPM, ταχυτήτων και καταναλώσεων.
- Μετεωρολογικά δελτία
- Πληροφορίες άφιξης.
- Πληροφορίες αναχώρησης.
- Αναφορές καθυστερήσεων κλπ.
- Αναφορές σχετικά με τις ανάγκες του πλοίου για ανεφοδιασμό καυσίμων (bunkering).

### **Ρόλος του Διευθυντή του Τμήματος Επιχειρήσεων στην ναυτιλιακή επιχείρηση**

Σε κάθε οργανισμό, ο ρόλος του διευθυντή επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχή παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Ο διευθυντής επιχειρήσεων πρέπει να σκέφτεται και να σχεδιάζει αποτελεσματικές στρατηγικές που θα διασφαλίζουν την αύξηση του κέρδους, της σταθερότητας και της ανάπτυξης της εταιρείας. Οι ηγετικές και οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αναπόσπαστο κομμάτι του ρόλου του διευθυντή επιχειρήσεων για να είναι επιτυχής ο προγραμματισμός και η υλοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων για την εταιρεία. Έχει τον ρόλο να συζητά και να επεξηγεί το σχέδιο ανάπτυξης λεπτομερώς στην κορυφαία διαχείριση μιας εταιρείας.

Επιπλέον ο διευθυντής επιχειρήσεων διαδραματίζει τεράστιο ρόλο στη λήψη αποφάσεων και την οριστικοποίηση της αγοράς ειδών και της διαχείρισης του προϋπολογισμού της εταιρείας. Ο ετήσιος προϋπολογισμός της επιχείρησης πραγματοποιείται τη βοήθεια του. Σε συνεργασία με τους δικηγόρους και τους νομικούς συμβούλους της οργάνωσης,

ταξινομούν τα νομικά ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την ασφάλεια της εταιρείας.

## **ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ (INSURANCE AND CLAIMS DEPARTMENT)**

Το Τμήμα Ασφαλίσεων σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ως βασική αρμοδιότητα την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου, αλλά και των επιβαινόντων σε αυτό και παράλληλα, τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που σχετίζονται με την ασφάλιση. Είναι υπεύθυνο για την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου τόσο για το σκάφος και τη μηχανή (Hull and Machinery), όσο και τις αστικές ευθύνες (P&I) των πλοιοκτητών από βλάβες, ατυχήματα ή άλλη αιτία καθώς και για την διεκπεραίωση των απαιτήσεων που δημιουργούνται.

Έρχεται σε επαφή με τους ασφαλιστές, μεριμνά για τις ευνοϊκότερες δυνατές ασφαλίσεις και παρακολουθεί τις απαιτήσεις που δημιουργούνται υπέρ της επιχείρησης. Με τη λειτουργία του ελαχιστοποιούνται όλες οι απαιτήσεις τρίτων (third parties) και τοποθετούνται σε σωστή βάση οι απαιτήσεις (claims) της επιχείρησης έτσι ώστε με βάση το ασφαλιστήριο συμβόλαιο να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αποζημίωση. Τέλος κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια των ανανεώσεων των ασφαλειών προσπαθεί για καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

### **Αρμοδιότητες του τμήματος Ασφαλίσεων:**

- Έλεγχος ασφαλιστικών χρεωστικών και πιστωτικών σημειώσεων.
- Διαπραγματεύσεις, τοποθέτηση και παρακολούθηση της τρέχουσας ασφάλισης για: H&M, P&I, War Risks, Loss of Hire, Freight at Risk, ,FD&D (Freight Demurrage and Defence) κλπ.
- Διαχείριση αξιώσεων πληρωμάτων και εργατικών ατυχημάτων.
- Οποιαδήποτε άλλη μορφή αξιώσεων που μπορούν να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Έκδοση και ανανέωση COFR (Certificate of Financial Responsibility) συμμόρφωσης με τις τοπικές απαιτήσεις για πιστοποιητικά ρύπανσης.
- Συλλογή στοιχείων και αποδείξεων από τα κατάλληλα τμήματα.
- Δημιουργία και παρακολούθηση διαγραμμάτων και πινάκων με στοιχεία ασφαλίσεων.
- Οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με τον κλάδο των ασφαλίσεων.

Αντιπροσωπευτικό **δείγμα των τύπων ναυτικής ασφάλισης** με τους οποίους απασχολείται το τμήμα Ασφαλίσεων είναι:

**Hull and Machinery Insurance:** Ασφάλιση σκάφους και μηχανολογικού εξοπλισμού.

**Newbuilding risks:** καλύπτει ζημιές στο σκάφος κατά τη ναυπήγησή του.

**Yacht Insurance:** ασφάλιση σκαφών αναψυχής.

**Binding Authority Insurance:** Εφαρμόζεται σε μικρότερα πλοία (αναψυχής, ψαράδικα κλπ). Ο πράκτορας ενεργεί για λογαριασμό του ασφαλιστή και όχι του ασφαλισμένου .



**War risks:** Συνήθως η Hull and Machinery Insurance δεν καλύπτει κινδύνους πλοών σε εμπόλεμες ζώνες ή κινδύνους πειρατείας. Η συγκεκριμένη ασφάλιση καλύπτει τέτοιους κινδύνους με πρόσθετο ασφάλιστρο.

**Increased Value (IV):** Προστασία του πλοιοκτήτη έναντι του κινδύνου να υπάρξει διαφορά μεταξύ ασφαλιστικού ποσού στην ασφάλιση ενός πλοίου και της αγοραίας αξίας του σκάφους.

**Overdue insurance:** Έχει καταργηθεί λόγω της προόδου στις επικοινωνίες. Μορφή αντασφάλισης κατά την οποία ο ασφαλιστής καλύπτοντας έναντι του κινδύνου καθυστέρησης της άφιξης ενός πλοίου στο λιμάνι προορισμού του (οπότε ήταν άδηλο αν είχε καταστραφεί ή απλά είχε καθυστερήσει). Διάσημη είναι η overdue insurance του Τιτανικού.

**Cargo insurance (specie):** Αφορά ασφάλιση φορτίου σύμφωνα με τους όρους A, B, ή C του Institute of Marine Underwriters.

### **Στελέχωση**

Το τμήμα Ασφαλίσεων στελεχώνεται από έμπειρους γνώστες της αγοράς των ασφαλειών, νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιάρχους E.N., οι οποίοι βρίσκονται σε δυναμική αλληλεπίδραση με τους φορείς θαλάσσιας ασφάλισης και διάφορους εξωτερικούς συνεργάτες.

### **Φορείς Θαλάσσιας Ασφάλισης:**

#### **P&I Clubs**

Σε αντίθεση με άλλους ασφαλιστικούς φορείς τα Clubs παρέχουν απεριόριστη ασφάλιση στα μέλη τους κυρίως μέσω του International Group of P&I Clubs ο ρόλος του οποίου είναι:

**Αντασφάλιση:** Συντονισμός και λειτουργία της συμφωνίας κατανομής των ζημιών των clubs (Pooling Agreement). Όλες οι ζημιές άνω των \$8 εκατομμυρίων μοιράζονται μεταξύ των clubs τα οποία αντασφαλίζουν το ένα το άλλο για ζημιές που ξεπερνούν το όριο αυτό.  
Αντιπροσώπευση: Σε διεθνείς οργανισμούς.

**Ανταλλαγή Πληροφοριών:** Μεταξύ και για λογαριασμό των μελών.

#### **Lloyd's**

Η Lloyd's δεν είναι εταιρεία αλλά μια αγορά με μέλη που συνεργάζονται ως συνεταιρισμός ασφάλισης κινδύνων. Σε μεγάλο βαθμό περισσότερα από ένα μέλη του συνεταιρισμού αναλαμβάνουν αναλογικά ένα συγκεκριμένο κίνδυνο (συνασφάλιση). Οι δουλειές κλίνονται πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ μεσιτών ασφάλισης και underwriters σε συγκεκριμένο χώρο το Underwriting Room.

Στην ουσία η Lloyd's αποτελείται από δύο μέρη που λειτουργούν ανεξάρτητα και συμπληρωματικά:

**Η αγορά** όπως περιγράφεται παραπάνω και

**Ο Οργανισμός (Corporation)** που στην ουσία είναι επιτροπή εποπτείας της αγοράς.

**Συνεργάτες:**

## **Δικηγόροι**

Οι δικηγόροι συχνά έχουν την εντολή να μην παρέχουν απλώς νομικές συμβουλές, αλλά και να βοηθούν στην εξακρίβωση των γεγονότων του συμβάντος, λαμβάνοντας υπόψη δηλώσεις από τα μέλη του πληρώματος και συλλέγοντας στοιχεία από το σκάφος. Θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις πολυάριθμες ηλεκτρονικές συσκευές καταγραφής δεδομένων με τις οποίες τα πλοία είναι εξοπλισμένα, καθώς η έγκαιρη συλλογή τέτοιων αποδείξεων θα βοηθήσει τους πλοιοκτήτες και τους ασφαλιστές τους στη διεκπεραίωση των αξιώσεων (claims) που είναι πιθανό να γίνουν κατά των πλοιοκτητών. Επιπλέον, θα πρέπει να εξεταστούν σημαντικά ζητήματα όπως η πιθανή εφαρμογή του περιορισμού των ευθυνών.

## **Salvors**

Η εξασφάλιση της βοήθειας διάσωσης είναι πιθανό να αποτελέσει προτεραιότητα δεδομένης της δύσκολης κατάστασης στην οποία βρίσκεται το σκάφος. Είθισται οι πλοιοκτήτες να συνεργάζονται με τους H&M (Hull and Machinery) ασφαλιστές τους προκειμένου να εντοπίσουν τους salvors που είναι πρόθυμοι και ικανοί να βοηθήσουν.

## **Περιβαλλοντικοί εμπειρογνώμονες (Environmental Experts)**

Είναι συνετό για τους πλοιοκτήτες και τη λέσχη P&I τους να διορίσουν, ή τουλάχιστον να εξετάσουν το ενδεχόμενο διορισμού, εμπειρογνομώνων που μπορούν να βοηθήσουν στην περίπτωση που το πλοίο προκαλέσει ρύπανση. Οι επιχειρήσεις διάσωσης (salvors) συχνά χρειάζονται περισσότερο χρόνο από τον αναμενόμενο για να κινητοποιηθούν, μερικές φορές λόγω κακών καιρικών συνθηκών, και άλλες λόγω απροσδόκητων καθυστερήσεων. Κατά συνέπεια, η ρύπανση μπορεί να συμβεί στο μεταξύ. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαν κάλλιστα και σε πρώιμο στάδιο, να αναθέσουν σε έναν οργανισμό, όπως ο International Tanker Owners' Pollution Federation (ITOPF), έστω και μόνο για να προσδιορίσει τον εξοπλισμό και τους πόρους αντιμετώπισης πετρελαιοκηλίδας που μπορεί να είναι διαθέσιμοι.

## **Σύμβουλοι MME (Media Consultants)**

Μία απώλεια οποιαδήποτε μορφής (πλοίου, φορτίου, ανθρώπινης ζωής κλπ.) σίγουρα θα τραβήξει μεγάλη προσοχή στα μέσα ενημέρωσης. Ως εκ τούτου, οι πλοιοκτήτες θα πρέπει οπωσδήποτε να προετοιμάσουν τη δική τους απάντηση στα μέσα ενημέρωσης. Αυτό είναι συνήθως καλύτερο να γίνει με το διορισμό ενός εξειδικευμένου συμβούλου ναυτιλιακών μέσων.

## **ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (PURCHASING DEPARTMENT)**

Μερικά για τον έγκαιρο και οικονομικότερο εφοδιασμό των πλοίων με κάθε είδους αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά για την απρόσκοπτη λειτουργία τους, καθώς οποιαδήποτε καθυστέρηση στο δρομολόγιο τους μπορεί να αποδειχθεί ζημιογόνα για την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και την αξιοπιστία της προς τους πελάτες.

**Απασχολείται κυρίως με τις προμήθειες :**

- Τροφίμων (fresh and dry provisions).
- Χρωμάτων (μηχανοστασίου και καταστρώματος).
- Χημικών (chemicals and cylinders of oxygen, acetylene, freon).
- Αναλώσιμων καταστρώματος και χώρου ενδιαίτησης (deck and cabin stores).
- Αναλώσιμων μηχανοστασίου (engine stores).
- Τσιγάρων, αναψυκτικών και νερού (bonded stores).
- Λοιπών αναλώσιμων (safety stores, stationaries etc.).
- Υλικών κατά τη διάρκεια δεξαμενισμών.

Για να εξασφαλίσει ότι τα πλοία του στόλου έχουν επαρκή εξοπλισμό και εφόδια έρχεται σε επαφή με τους ανά τον κόσμο προμηθευτές . Μόλις λάβει από το πλοίο την αίτηση εφοδιασμού για κάποιο υλικό στέλνει άμεσα την λίστα του υλικού σε πολλούς μόνιμους ή άλλους προμηθευτές και διαπραγματεύεται τιμή και όρους πληρωμής. Ελέγχει τις προσφορές και αφού τις συγκρίνει επιλέγει την καλύτερη σε τιμή και όρους, και στη συνέχεια προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη δυνατή προσφορά. Είναι ενημερωμένο για τις ανά τον κόσμο τιμές και τα λιμάνια προμηθειών έτσι ώστε ο χρόνος προσέγγισης του πλοίου της εταιρείας να συνδυαστεί με τις πιο ανταγωνιστικές τιμές. Τα καύσιμα είναι το σημαντικότερο κομμάτι της δραστηριότητας του τμήματος προμηθειών, επειδή η τιμή των καυσίμων επηρεάζει την λειτουργία των πλοίων και την ανταγωνιστικότητα των ναύλων .

#### **Κριτήρια επιλογής προμηθευτή:**

- Προηγούμενη ικανοποιητική συνεργασία.
- Καλή φήμη προμηθευτή, με συνεχή παρουσία στο χώρο.
- Πιστοποίηση με συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ISO 9000, ISO 14000 κλπ.).
- Ανταγωνιστικές τιμές.
- Αξιόπιστες παραδόσεις.
- Όροι πληρωμής.
- Επιπλέον έξοδα (μεταφορικά, εκτελωνιστικά κλπ.)
- Οικολογική συνείδηση.

Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο ή μηχανικό Ε.Ν. καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών. Καίριας σημασίας αποτελεί το γεγονός πως το προσωπικό του τμήματος βρίσκεται σε δυναμική αλληλεξάρτηση με τα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων καθώς και με το προσωπικό επί του πλοίου για την άριστη διεκπεραίωση των απαραίτητων ενεργειών.

Συνεργάζεται πολύ στενά με το λογιστήριο διότι σε αυτό το τμήμα κοινοποιεί τις παραγγελίες που πραγματοποιεί και ανακοινώνει τους όρους πληρωμής και από κοινού

παρακολουθούν την εξόφληση των τιμολογίων . Επίσης συνεργάζεται με το τμήμα των Επιχειρήσεων (Operation) λαμβάνοντας ενημερώσεις για τα λιμάνια και τις ημερομηνίες αφίξεως και αναχωρήσεως του πλοίου προκειμένου να στείλουν τα υλικά ή τα εφόδια και ανταλλακτικά καθώς και τα καύσιμα. Με το τεχνικό τμήμα για τα καύσιμα και λιπαντικά που πρέπει να προμηθευτεί ένα πλοίο καθώς και τα ανταλλακτικά που το τεχνικό τμήμα πρέπει να εγκρίνει ότι αυτά που παραγγέλθηκαν είναι τα σωστά.

#### **Ειδικότερα οι αρμοδιότητες των ανωτέρω περιλαμβάνουν:**

##### **Διευθυντής τμήματος προμηθειών:**

- Να εξετάζει, να ελέγχει και να εγκρίνει λίστες ζήτησης για προμήθειες, γκάζια, χημικά και χρώματα.
- Να ζητά και να λαμβάνει προσφορές από προμηθευτές.
- Να παραγγέλνει με βάση την έγκριση που αποκτά.
- Να ενημερώνει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας για την παράδοση προμηθειών, γκαζιών, χημικών και χρωμάτων.
- Να βεβαιώνει ότι όλα τα αντικείμενα που έχουν παραγγελθεί έχουν παραδοθεί στο πλοίο.
- Να ζητά προσφορές για ανταλλακτικά, εξοπλισμό, αναλώσιμα καταστρώματος και Τεχνικές Υπηρεσίες.
- Να επικοινωνεί με τους προμηθευτές για τις λεπτομέρειες αποστολής.

##### **Πράκτορας τμήματος προμηθειών:**

- Να υποστηρίζει τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών με τις ζητήσεις που λαμβάνονται από τα πλοία.
- Να λαμβάνει τις προσφορές για τις επερχόμενες ζητήσεις κάτω από την εποπτεία του διευθυντή του τμήματος προμηθειών.
- Να οργανώνει την παραγγελία/προώθηση και παράδοση των αναλώσιμων και των τροφίμων στα πλοία.
- Να κρατά μια ενημερωμένη λίστα με όλους τους προμηθευτές και τους υπό σύμβαση προμηθευτές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αγορά αντικειμένων.
- Να κανονίζει την προμήθεια των διορθώσεων ναυσιπλοΐας, χαρτών και βιβλίων στα πλοία έχοντας συμβουλευτεί το τμήμα ποιότητας και ασφάλειας ή το τμήμα επιχειρήσεων.

##### **Τμήμα επιχειρήσεων:**

- Να παρακολουθεί, να ελέγχει και να εγκρίνει τη ζήτηση για λιπαντικά.
- Να χειρίζεται την αγορά καυσίμων.
- Να παραγγέλνει με βάση την έγκριση που αποκτά.
- Να ενημερώνει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας για την παράδοση προμηθειών.

- Να βεβαιώνει ότι τα λιπαντικά και τα καύσιμα έχουν παραδοθεί στο πλοίο.

#### **Διαχειριστές στόλου:**

- Να βεβαιώσουν ότι τα ζητούμενα αντικείμενα έχουν παραδοθεί στα πλοία.
- Να εγκρίνουν όλες τις απαραίτητες ζητήσεις.
- Να ακολουθούν όλες ζητήσεις και τις παραγγελίες.

#### **Καπετάνιος/Πρώτος μηχανικός:**

- Να παρακολουθεί και να επιβεβαιώνει την ύπαρξη των απαραίτητων αναλωσίμων που απαιτούνται κατά το ταξίδι του πλοίου συμπληρώνοντας και αποστέλλοντας στην Εταιρεία τις κατάλληλες φόρμες ζήτησης.
- Μετά από προσεκτικό έλεγχο να σφραγίζει και να υπογράφει τις αποδείξεις παράδοσης/τιμολόγια.
- Να ενημερώνει την εταιρεία, πριν την αναχώρηση από το λιμάνι της παράδοσης για την ολοκλήρωση της παράδοσης, καταδεικνύοντας τα προβλήματα που έχουν προκύψει σχετικά με την παράδοση.

## **ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ (CHARTERING AND BROKERING DEPARTMENT)**

Το τμήμα ναυλώσεων αναλαμβάνει τον καίριο ρόλο της αναζήτησης ναύλων από τη διεθνή ναυλαγορά. Ως ναυλαγορά (freight market) ορίζεται ο τόπος όπου πραγματοποιείται η προσφορά και ζήτηση ναύλου (freight), του αντίτιμου δηλαδή της διμερούς συμβάσεως που καλείται ναύλωση (chartering), μεταξύ του εκναυλωτή που αναλαμβάνει την παροχή μέσου μεταφοράς για συγκεκριμένο φορτίο, και του ναυλωτή που επιθυμεί τη μεταφορά του φορτίου του.

Οι μορφές ναυλώσεως που συναντώνται στη διεθνή ναυλαγορά είναι η ολική (full chartering), όπου ναυλώνεται όλη η ναυλώσιμη χωρητικότητα του πλοίου, και η μερική (partial chartering), που αφορά μέρος των μεταφορικών δυνατοτήτων του πλοίου. Επιπλέον οι ναυλώσεις διακρίνονται στα εξής είδη:

- Ναύλωση κατά ταξίδι (voyage charter), δηλαδή για ένα ταξίδι-μεταφορά.
- Χρονοναύλωση (time charter), μίσθωση δηλαδή του πλοίου με το πλήρωμα και τον εξοπλισμό του για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Μικτή ναύλωση (mixed time charter), που αποτελεί συνδυασμό χρονοναύλωσης και ναύλωσης κατά ταξίδι.
- Γυμνή ναύλωση (bareboat charter), όπου το πλοίο παραχωρείται χωρίς πλήρωμα, εφόδια και ασφάλιση.
- Ναύλωση κατ' αποκοπή (lump sum charter), η οποία χαρακτηρίζεται από καθορισμένο ναύλο ανεξάρτητα της ποσότητας του προς μεταφορά φορτίου.
- Επιβατική ναύλωση (ticket), όπου το εισιτήριο του επιβάτη αποτελεί το αντίτιμο του ναύλου.

Απαρτίζεται από στελέχη εξειδικευμένα σε ζητήματα ναύλωσης όπως πρώην ναυλομεσίτες αλλά και πλοίαρχους Ε.Ν., που φροντίζουν για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος καθώς έστω και μία ημέρα παραμονής του πλοίου χωρίς ναύλο, αποτελεί οικονομικό πλήγμα για την επιχείρηση. Παρακολουθούν και επιλέγουν τις προσφορότερες ναυλώσεις έρχονται σε επαφή με τους ναυλομεσίτες, τους ναυλωτές και τους φορτωτές και κλείνουν τις συμφωνίες.

#### **Πιο συγκεκριμένα το τμήμα ναύλωσης :**

- Έρχεται σε επαφή με τη ναυλαγορά, κοινοποιώντας τα διαθέσιμα προς φόρτωση πλοία της εταιρείας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνται.
- Λαμβάνει πληροφορίες για διαθέσιμα φορτία και προσφορές από συνεργαζόμενα ναυλομεσιτικά γραφεία.
- Μελετά προσεκτικά τις προσφορές και τις πιθανές συνεργασίες κρίνοντας με γνώμονα το καλύτερο δυνατό ναύλο αλλά και το λιμάνι φόρτωσης που είναι σε κοντινή απόσταση από το πλοίο.
- Αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις με τους ναυλωτές λαμβάνοντας υπόψη το είδος και τις ιδιαιτερότητες του προς μεταφορά φορτίου και τα χαρακτηριστικά των υποδομών των λιμανιών φόρτωσης και εκφόρτωσης.
- Αφού ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση, συντάσσει το ναυλοσύμφωνο δίνοντας μεγάλη προσοχή στους όρους που περικλείει.
- Πληροφορεί το Τμήμα Επιχειρήσεων (Operation) για το κλείσιμο της ναύλωσης και τι πρέπει να προσεχθεί, συντάσσοντας τις οδηγίες προς το πλοίαρχο του πλοίου για το νέο ταξίδι.
- Παρακολουθεί τη διαδικασία είσπραξης του ναύλου σε συνεργασία με το Λογιστήριο.
- Ενημερώνεται για τις τελευταίες ναυλώσεις παγκοσμίως και για τις μελέτες οι οποίες περιγράφουν τη μελλοντική πορεία της αγοράς, πληροφορώντας και τη Διοίκηση για τις προκείμενες εξελίξεις.
- Εξετάζει προσεκτικά τη φερεγγυότητα των ναυλωτών, και δημιουργεί ένα πελατολόγιο.
- Αρχαιοθετεί όλα τα επιμέρους δρομολόγια των πλοίων της.

Για να πραγματοποιηθεί ορθά μία ναύλωση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους ναυλομεσίτες και επίσης πολλές εταιρείες συνεργάζονται με ναυλομεσιτικά γραφεία που ασχολούνται με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών.

Οι ναυλομεσίτες μεταξύ του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή ρυθμίζουν τις σχετικές λεπτομέρειες της σύναψης συμβάσεως ναύλωσης. Όσον αφορά την αμοιβή του ναυλομεσίτη για όλες τις εργασίες που πραγματοποιεί αλλά και για τα έξοδα που αυτές απαιτούν, αναγράφεται στο ναυλοσύμφωνο. Συνήθως υπολογίζεται σε ποσοστό επί του συνολικού ναύλου και καλείται προμήθεια (brokerage).

#### **Ειδικότερα οι ναυλομεσίτες:**

- Αναζητούν κατάλληλο φορτίο προς μεταφορά.
- Είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση της διαδικασίας διαπραγματεύσεως προς φύλαξη των συμφερόντων του πελάτη.

- Συντάσσουν το ναυλοσύμφωνο, φροντίζοντας να συμπεριλάβουν όλους τους όρους που συμφωνήθηκαν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
- Μόλις συνταχθεί το ναυλοσύμφωνο υπογράφουν, κατόπιν σχετικής εξουσιοδότησης, εκ μέρους των συμβαλλομένων που εκπροσωπεί.
- Όταν το ναυλοσύμφωνο τεθεί σε ισχύ αναλαμβάνει να διευθετήσει τα οικονομικά ζητήματα της ναύλωσης όπως την προώθηση του τιμολογίου με το ύψος του ναύλου που πρέπει να καταβληθεί από το ναυλωτή καθώς επίσης και την παρακολούθηση της έγκαιρης πληρωμής του ναύλου.

## **ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (QUALITY AND SAFETY DEPARTMENT)**

Ένας από τους σκοπούς του SMS της εταιρείας είναι η βελτίωση των επιδόσεων ασφαλείας και ως εκ τούτου η μείωση της έκθεσης σε κίνδυνο ατυχήματος. Το σύστημα ποιότητας επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση, αλλά μέσω και της βελτίωσης του ρυθμού παραγωγής. Αυτό αποτελεί και μια πηγή σύγχυσης μεταξύ του συστήματος ασφάλειας και ποιότητας. Ειδικότερα η βελτίωση των παραγωγικών επιδόσεων δεν είναι το ίδιο με τη βελτίωση των επιδόσεων ασφαλείας. Υπάρχουν πολλές ναυτιλιακές εταιρείες που έχουν εξαιρετικά καλά αρχεία ασφάλειας, αλλά λειτουργούν με επικίνδυνη συμπεριφορά ή ανεπαρκείς οργανωτικές δομές.

Για παράδειγμα ένα πλοίο που φθάνει στο λιμένα φορτοεκφορτώσεως είναι αποτελεσματικό καθώς κατάφερε να πετύχει το στόχο του. Για να κριθεί όμως και ασφαλές θα πρέπει να τηρεί και όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις ασφαλείας.

Το τμήμα ποιότητας και ασφάλειας μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (QMS) εξασφαλίζει ότι ένας οργανισμός πληροί τις απαιτήσεις και βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες του. Το σύστημα QMS επικεντρώνεται στην ασφάλεια. Θεσπίζει μια πολιτική ποιότητας, τους στόχους, τα έγγραφα επεξεργασίας QMS και τα μέτρα που εστιάζουν στην ασφάλεια. Καθιερώνει πολλές από τις διαδικασίες που απαιτεί ο SMS της εταιρείας, όπως η διαχειριστική εξέταση, η ανάλυση δεδομένων, η διορθωτική δράση και ο εσωτερικός έλεγχος. Η διαχείριση της ασφάλειας και η διαχείριση της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και συνεργάζονται στενά για την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης.

### **Οι στόχοι του τμήματος ποιότητας και ασφάλειας είναι:**

- Παροχή ασφαλών πρακτικών στη λειτουργία του πλοίου και γενικότερα του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Αποφυγή ζημιών στο πλοίο, το φορτίο και το περιβάλλον.
- Θέσπιση διαδικασιών ασφαλείας και αντιμετώπισης όλων των πιθανών κινδύνων.
- Πρόληψη απώλειας ανθρώπινης ζωής και ποικίλων σωματικών βλαβών.
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων ρυπάνσεως του περιβάλλοντος.
- Ελαχιστοποίηση των λειτουργικών ρυπάνσεων των πλοίων.
- Βελτίωση του SMS σε θέματα ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας και ενίσχυση της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού ξηράς και πλοίου για την αποφυγή και πρόληψη τέτοιου είδους καταστάσεων.

Απαρτίζεται από εμπειρογνώμονες σε ζητήματα που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων της ναυτιλιακής επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και πλοιάρχων και μηχανικών E.N με πολυετή εμπειρία στο χώρο. . Με γνώμονα πάντοτε την τήρηση των κανόνων ποιότητας και των διαδικασιών που ορίζει ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO), μεριμνά, εκπαιδεύει, παρακολουθεί και επιθεωρεί εάν τηρούνται όλες οι προβλεπόμενες απαιτήσεις. Είναι διαρκώς ενήμερο για τους νέους κανονισμούς, παρακολουθεί εάν συμπληρώνονται τα έντυπα, οι λίστες επιθεωρήσεως και αν οι ναυτικοί γνωρίζουν τα καθήκοντα τους.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα επισκέπτεται τα πλοία και διενεργεί ελέγχους στην εκπαίδευση του πληρώματος σύμφωνα με τους κανονισμούς και αν τα αρχεία και το βιβλία των πλοίων τηρούνται σωστά. Συνεργάζεται με τους αρχιπλοίαρχους και τους αρχιμηχανικούς για θέματα που αφορούν τους ISM και ISPS Code και οφείλει να έρχεται σε επαφή με τον νηογνώμονα και τη σημαία των πλοίων για τις ανανεώσεις των πιστοποιητικών.

Για την ποιοτική διεξαγωγή όλων των διαδικασιών που διενεργούνται στη ναυτιλιακή εταιρεία αλλά και στα ίδια τα πλοία, διακρίνεται σε επιμέρους λειτουργίες που απασχολούνται με τα παρακάτω:

#### **Θέματα ασφάλειας:**

- Ακολουθεί τη διαδικασία πιστοποίησης του κώδικα ISM και αναθεωρεί τον SMS.
- Διενεργεί εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους.
- Διεξάγει εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό ξηράς και πλοίου.
- Παρακολουθεί τις πτυχές ασφάλειας και πρόληψης της ρύπανσης της λειτουργίας κάθε πλοίου, διασφαλίζοντας ότι εφαρμόζονται επαρκείς πόροι και στήριξη στην ξηρά, ανάλογα με τις απαιτήσεις.
- Οργανώνει και συντονίζει τις συνεδριάσεις ανασκόπησης της διοίκησης και αναθεωρεί όποτε είναι απαραίτητο το σύστημα ελεγχόμενης τεκμηρίωσης της εταιρείας.

#### **Αναφορά, διερεύνηση και διαχείριση περιστατικών:**

- Διασφαλίζει τη διερεύνηση και ανάλυση ατυχημάτων και την ακριβή αναφορά επικίνδυνων περιστατικών και τις περιπτώσεις μη συμμορφώσεως.
- Πραγματοποιεί το σχεδιασμό και υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών.
- Αναλαμβάνει την εκτίμηση κινδύνου (Risk Assessment).
- Συλλέγει δεδομένα περιστατικών που αναφέρθηκαν.
- Υποβάλει έγκυρες και ακριβής εκθέσεις.
- Επιταχύνει τη διερεύνηση και το κλείσιμο των περιστατικών.
- Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες αποθηκεύονται σε μια ενιαία βάση δεδομένων που διασυνδέεται εύκολα και γρήγορα με τα συστήματα ξηράς και πλοίου.

#### **Επιθεωρήσεις:**



- Παρέχει καθοδήγηση και οδηγίες στον πλοίαρχο και στα μέλη του πληρώματος για τις διάφορες επιθεωρήσεις που θα κληθεί το πλοίο να περάσει, για θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την περιβαλλοντική προστασία.
- Πραγματοποιεί εσωτερικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις στα πλοία του στόλου για τη διαπίστωση της εύρυθμης λειτουργίας τους.
- Ένας επικεφαλής του τμήματος γνωστός ως superintendent παρακολουθεί τη διαδικασία των επιθεωρήσεων και στις εσωτερικές αρκετές φορές συμμετέχει και ο ίδιος ως επιβλέπων.
- Εξετάζει τυχόν παρατηρήσεις που έχουν διαπιστωθεί κατά τη διάρκεια των επιθεωρήσεων.
- Ενημερώνει τη διοίκηση και τα πληρώματα του στόλου σχετικά με τους νέους κανονισμούς και απαιτήσεις.

## **Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης (Finance Department)**

Το τμήμα αυτό ασχολείται με θέματα οικονομικής διαχείρισης της ναυτιλιακής εταιρείας και περιλαμβάνει υπό-τμήματα όπως είναι το λογιστήριο, το τμήμα αγοραπωλησίας πλοίων, το προσωπικό, το τμήμα ελέγχου λογαριασμών πλοίαρχου, το τμήμα χρηματοοικονομικού ελέγχου και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Σε μια επιχείρηση οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένες έτσι, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης, η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης και ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων. Το τμήμα οικονομικής διαχείρισης ασχολείται επίσης με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν ένα ουσιαστικό έλεγχο για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.
- Παρουσιάζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέλη, δηλαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.
- Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με το νόμο είναι απαραίτητο να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις τη δραστηριότητά τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες του Προϋπολογισμού, την Ταμειακή, την Λογιστική και της Διαχείρισης Κεφαλαίων.

**Η λειτουργία του Προϋπολογισμού:** Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος, βασικά, καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

- Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου.
- Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων. Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.

**Η Ταμειακή λειτουργία:** Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης. Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

**Η Λογιστική λειτουργία:** Περιλαμβάνει την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν.

**Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων:** Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

### **Κατάλογος ευθυνών τμήματος οικονομικών**

**Γενική λογιστική.** Η καθημερινή τήρηση αρχείων και η προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος οικονομικών. Η τήρηση εγγραφών περιλαμβάνει λογιστικά βιβλία και μισθοδοσία, και η προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων περιλαμβάνει τη σύνθεση και την οριστικοποίηση αυτών των πληροφοριών σε καταστάσεις εισοδήματος, ισολογισμούς και αναφορές ταμειακών ροών σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως μηνιαίως.

**Δημοσιονομικός έλεγχος.** Επειδή το έργο του οικονομικού τμήματος είναι τόσο σημαντικό για τη δημοσιονομική υγεία της εταιρείας, είναι συνετό να υφίστανται έλεγχοι και ισορροπίες για την επαλήθευση της ακρίβειας του έργου της. Οι τακτικές συμφωνίες

συγκρίνουν την πραγματική οικονομική της κατάσταση με τις πληροφορίες για τις γραπτές αναφορές. Αυτά πρέπει να γίνουν σύμφωνα με τις τυποποιημένες λογιστικές αρχές. Η επαλήθευση της ακρίβειας είναι σημαντική για τον διπλό έλεγχο τόσο της σχολαστικότητας της διαδικασίας όσο και της ειλικρίνειας των ανθρώπων που χειρίζονται τις πληροφορίες και τα μετρητά.

**Χρηματοδότηση.** Λίγες επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργούν εξ ολοκλήρου από τα έσοδα που παράγουν μέσω των υπηρεσιών που παρέχουν. Υπάρχουν συνήθως περίοδοι κατά τις οποίες τα έσοδα από τα αποθέματα και τις βελτιώσεις κεφαλαίου υπερβαίνουν τα εισερχόμενα μετρητά, και αντίστροφα, υπάρχουν φορές που τα εισοδήματα είναι αρκετά άφθονα για να αντισταθμίσουν αυτές τις ελλείψεις. Το τμήμα οικονομικών είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση αυτού του ρυθμού, ώστε η εταιρεία να διαθέτει χρήματα για να πληρώσει τους λογαριασμούς της .

**Σχεδιασμός.** Μια υγιής επιχείρηση εξελίσσεται πάντα, και το οικονομικό της τμήμα είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία και την αξιολόγηση των προϋπολογισμών της. Το τμήμα οικονομικών είναι υπεύθυνο για την καθιέρωση ενός σαφούς σχεδίου για την κατεύθυνση της επιχείρησης σε περιόδους οικονομικής ασάφειας. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τον υπολογισμό των κονδυλίων που ενδέχεται να χρειαστούν, παρέχοντας ευρείες κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο με τον οποίο θα δαπανηθούν και χαρτογραφώντας μια πορεία για την αποπληρωμή πιθανών δανείων.

### **Οικονομικός και στρατηγικός προγραμματισμός**

Μέρος της σπουδαιότητας ενός οικονομικού τμήματος έγκειται στη λειτουργία του να ευθυγραμμίζει τις καθημερινές οικονομικές αποφάσεις με πιο μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Οι μακροπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει να συγχρονίζονται αποτελεσματικά με ένα ευρύτερο όραμα που θα εκφράζει τον λόγο για τον οποίο σχηματίστηκε η εταιρεία και τον τρόπο με τον οποίο ορίζει την επιτυχία.

Η επιχείρησή μπορεί να είναι προσανατολισμένη στο να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα και να καθιερώσει μια εικόνα που εμπνέει εμπιστοσύνη και ισχύ στο περιβάλλον της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οποιοδήποτε όμως κι αν είναι το όραμά της, η οικονομική της δραστηριότητα θα είναι καλύτερα στοχευμένη προς την επίτευξή του, αν αυτό το όραμα είναι σαφώς αρθρωτό, και το οικονομικό τμήμα έχει τα εργαλεία και τη δυνατότητα να διαχειρίζεται τα χρήματά της εταιρείας με τρόπους που το υλοποιούν.

### **Χρηματοδότηση και ηγεσία**

Οι άνθρωποι που διοικούν το τμήμα οικονομικών μάλλον δεν είναι κορυφαίοι διευθυντές, αλλά είναι υπεύθυνοι για την παροχή στους εν λόγω ηγέτες, των πληροφοριών που χρειάζονται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά το ρόλο της ηγεσίας.

Ένας γενικός διευθυντής που αξιολογεί τη σκοπιμότητα της εκκίνησης ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος θα χρειαστεί πληροφορίες από το τμήμα οικονομικών για το πώς η επιχείρηση θα βρει τα χρήματα για αυτό το εγχείρημα. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να γνωρίζουν πώς μια επιχείρηση εκτελεί οικονομικά συνολικά, προκειμένου να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το πότε θα ενισχυθούν οι δαπάνες και πότε θα ληφθούν ρίσκα.

## **ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ (ACCOUNTS DEPARTMENT)**

Το Λογιστήριο αποτελεί ένα από τα κυριότερα τμήματα καθώς ασχολείται με όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της, το στόλο, το προσωπικό της και τρίτα μέρη. Συγκεντρώνει τους επιμέρους λογαριασμούς (γενικούς λογαριασμούς πλοιάρχων, λογαριασμούς ταξιδιών κ.α.), προετοιμάζει τις ετήσιες και περιοδικές εκθέσεις, καθώς και τον ετήσιο προϋπολογισμό, παρέχοντας μια συνεχή και άμεση εικόνα όλων των οικονομικών πληροφοριών που ενδιαφέρουν την εταιρεία και τη διεύθυνση για η λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Το τμήμα Λογιστηρίου απαρτίζεται από ικανά στελέχη με πολυετή εμπειρία στο χώρο της ναυτιλιακής λογιστικής όπως λογιστές και οικονομολόγους ως επικεφαλής και το βοηθό λογιστή, οι οποίοι συμμετέχουν σε κάθε πτυχή ελέγχου των χρεωστικών και πιστωτικών, τις πληρωμές των προμηθευτών και τη διεκπεραίωση των συναφών ισολογισμών.

### **Ειδικότερα:**

- Επιλέγουν το κατάλληλο λογιστικό σύστημα και τεχνική που θα εφαρμοστεί.
- Ελέγχουν τις ταμειακές ροές της εταιρείας.
- Ασχολούνται με την οικονομική σκοπιμότητα ενός έργου.
- Παρακολουθούν τις δανειακές εκκρεμότητες της εταιρείας με τις τράπεζες.
- Αναλαμβάνουν την τήρηση διατάξεων της εμπορικής και φορολογικής νομοθεσίας που αναφέρονται στην λειτουργία, στην τήρηση των βιβλίων και στην έκδοση των στοιχείων.
- Υπολογίζουν και αποδίδουν τους πάσης φύσεως φόρους και τα τέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία της επιχείρησης
- Προσδιορίζουν τα αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως και συντάσσουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που προβλέπονται από το νόμο.

### **Χαρακτηριστικό δείγμα των λογαριασμών που διαχειρίζεται το τμήμα:**

#### **Master General Accounts**

Πρόκειται για τους λογαριασμούς των πλοιάρχων των πλοίων και έχουν σχέση με την πληρωμή των πληρωμάτων. Πιο συγκεκριμένα χορηγεί εμβάσματα στους ναυτικούς και στις οικογένειες τους, δίνει μετρητά στον καπετάνιο για τις πληρωμές που γίνονται απ' ευθείας από εκείνον προς το πλήρωμα και τις λουπές ανάγκες στο λιμάνι.

#### **Invoice Reporting**

Αφορά στην πληρωμή και την καταχώρηση των τιμολογίων, τα οποία εκδίδονται προς πληρωμή των εξόδων των πλοίων.

#### **Insurance**

Πρόκειται για το λογαριασμό που αφορά στην ασφάλεια του πλοίου. Το χρηματικό ποσό δηλαδή, το οποίο προορίζεται αποκλειστικά για την πληρωμή των ασφαλιστικών εταιρειών.

#### **Disbursements Agency**

Οι πράκτορες των πλοίων είναι επιφορτισμένοι να διεκπεραιώνουν πληθώρα υποθέσεων για λογαριασμό των πλοίων. Αυτός λοιπόν είναι ο λογαριασμός από τον οποίο λαμβάνουν την αμοιβή τους.

Επιπλέον το τμήμα Λογιστηρίου συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της ναυτιλιακής και συντονίζει τη λειτουργία τους στους τομείς:

- Εξόδων (αμοιβές προσωπικού/πληρωμάτων, διοίκησης, ασφάλιστρα, συντήρησης και επισκευών, ταξιδιών, τόκων και τραπεζικών δανείων).
- Εσόδων (ναύλοι, μισθώματα κλπ.).
- Διαχείρισης (Κόστος Πλοιοκτησίας, Ταξιδιού Πλοίων).
- Λογαριασμοί Ενεργητικού / Παθητικού / Καθαρής Θέσης (Αγορά – Ναυπήγηση Πλοίου, Καύσιμα, Λιπαντικά, Ανταλλακτικά, Τρόφιμα).
- Απαιτήσεις ( Ναυλωτές, ασφαλιστικές απαιτήσεις, προς τράπεζες).
- Υποχρεώσεις (σε προμηθευτές, ασφάλειες κλπ.).

### **Ειδικά θέματα Τμήματος Λογιστηρίου των ναυτιλιακών επιχειρήσεων**

Τα θέματα Λογιστηρίου, όπως και τα θέματα των λοιπών τμημάτων, διαφοροποιούνται στην πράξη ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης. Αυτό για την Λογιστική οργάνωση της ναυτιλιακής επιχείρησης ενδεχομένως να σημαίνει διακεκριμένες εκμεταλλεύσεις με πληθώρα εγγραφών, λογιστικών διαδικασιών κ.λπ. Είναι ακόμη, γνωστό ότι η μορφή της λογιστικής οργανώσεως επηρεάζεται άμεσα από το αντικείμενο εργασιών της ναυτιλιακής επιχείρησης, γιατί αυτό προσδιορίζει τη διοικητική και διαχειριστική διάρθρωση αυτής. Η ναυτιλιακή επιχείρηση, που ασχολείται με μεταφορές εμπορευμάτων έχει διαφορετική διοικητική και διαχειριστική διάρθρωση από τη ναυτιλιακή επιχείρηση που ασχολείται με την εκμετάλλευση επιβατηγών πλοίων. Ακόμη και το είδος του φορτίου αποτελεί στοιχείο προσδιοριστικό της οργανώσεως της ναυτιλιακής επιχείρησης. Η λογιστική οργάνωση γίνεται αντιληπτό ότι αφορά την οργάνωση διεκπεραιώσεως της λογιστικής εργασίας και συνεπώς δεν είναι άμοιρος προβλημάτων, που πολλές φορές είναι αδύνατο να λυθούν ικανοποιητικά.

Ένα τέτοιο πρόβλημα είναι η συγκέντρωση των δικαιολογητικών στοιχείων των συναλλαγών των πλοίων σε όλα τα λιμάνια του κόσμου. Το πλοίο κινείται μακριά από την έδρα της διαχείρισεως και πραγματοποιεί πολλές συναλλαγές (καύσιμα, εφόδια, αποσκευές κ.λπ.). Τα δικαιολογητικά αυτά στοιχεία περιέχονται στην έδρα με σημαντική χρονική καθυστέρηση, που συνεπάγεται καθυστέρηση στη λογιστική ενημέρωση.

Ακόμη προβλήματα στη λογιστική οργάνωση δημιουργούν η μεγάλη διασπορά των υποκαταστημάτων, πρακτορείων ακόμη και των διαφόρων τομέων της διαχείρισεως και της διοικήσεως της ναυτιλιακής επιχείρησης, η ποικιλία των ξένων νομισμάτων, οι νομικές συνθήκες του τόπου εγκαταστάσεως κλπ.

### **Συγκεκριμένα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα Λογιστηρίου είναι:**

- Τα παραστατικά των ποικίλων οικονομικών πράξεων που διενεργεί ο πλοίαρχος ή ο πράκτορας στα διάφορα λιμάνια προσέγγισης του πλοίου, φθάνουν με μεγάλη

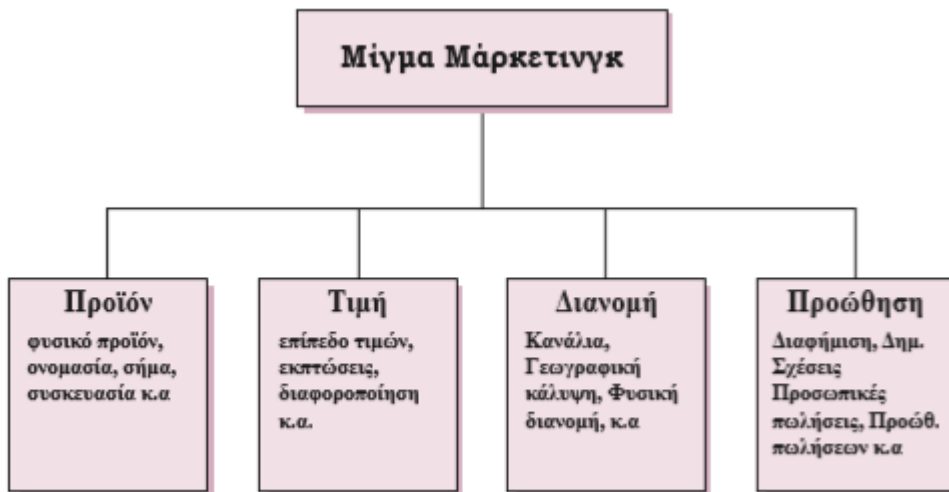
καθυστέρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η εξαγωγή βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

- Οι οικονομικές εργασίες διενεργούνται σε πληθώρα νομισμάτων με αποτέλεσμα να απαιτείται η ανεύρεση των ισοτιμιών με τα αντίστοιχα νομίσματα και να προκύπτουν συναλλαγματικές διαφορές
- Οι επισκευές των πλοίων αποτελούν σημαντική δαπάνη. Μεγάλο μέρος των δαπανών αυτών προέρχονται από επισκευές που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κυρίως λόγω των διαφόρων επιθεωρήσεων που πραγματοποιούνται με βάση τους διεθνείς κανονισμούς.
- Ένα μέρος των εξόδων του πλοίου μετατρέπεται σε απαιτήσεις και αυτή η μετατροπή απαιτεί σωστή λογιστική παρακολούθηση. Για παράδειγμα ένα μέρος των δαπανών του πλοίου που προέρχεται από ζημιές καλύπτεται από ασφαλιστικές εταιρείες με βάση τα ασφαλιστήρια συμβόλαια. Οι δαπάνες αυτές μετατρέπονται σε απαιτήσεις και εισπράττονται.

## **Τμήμα Μάρκετινγκ (Marketing Department)**

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του Μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του μάρκετινγκ. Η συμβολή αυτή μπορεί να κυμαίνεται από την πλέον απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή. Υπάρχει, επίσης μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία. Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το μάρκετινγκ και να μην επηρεάζεται από αυτό.

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με το «μίγμα μάρκετινγκ» (marketing mix). Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του μάρκετινγκ» (marketing mix) είναι γνωστές ως τα «4P's», δηλαδή, το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα



Το μάρκετινγκ προσπαθεί με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη, το οποίο αποτελεί και τον στόχο της επιχείρησης, κατανοώντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες του για να παρέχει υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί, να του τα γνωστοποιήσει (διαφήμιση και προώθηση), να τα καταστήσει διαθέσιμα και στην τιμή που θα πρέπει αυτά να διανέμονται.

Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ μίας επιχείρησης προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας προϊόντα τους ή όπως στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών υψηλής αξίας. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των υπηρεσιών της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης.

### Σημασία ενός τμήματος μάρκετινγκ

Το τμήμα μάρκετινγκ είναι το κλειδί για το καλό μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Προωθεί και καθιερώνει μια επιχείρηση στην κατηγορία της, με βάση τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Προσδιορίζει τους τομείς στους οποίους αντιστοιχεί το προϊόν ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες και όπου η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τη στρατηγική μάρκετινγκ και ως εκ τούτου, να δαπανήσει τον προϋπολογισμό της για τη μέγιστη κάλυψη και αποτελέσματα. Το τμήμα μάρκετινγκ βοηθά μια επιχείρηση να κάνει τα εξής:

- Δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης με το κοινό στο οποίο απευθύνεται: γνωστοποιεί τις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών που παρέχει η ναυτιλιακή επιχείρηση. Προσελκύει νέους πελάτες και δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για την επιχείρηση.
- Ενισχύει τη συμμετοχή του πελάτη: προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών, παρακολουθεί τον ανταγωνισμό, δημιουργεί νέες ιδέες, σχεδιάζει τη στρατηγική για τη συμμετοχή των πελατών και τη διατήρησή τους.
- Δημιουργία εισοδήματος: τέλος, ο στόχος του τμήματος μάρκετινγκ είναι να παράγει έσοδα. Όλες οι δραστηριότητές της στοχεύουν στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης και στην εξεύρεση ευκαιριών που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν περισσότερα έσοδα για την επιχείρηση.

## **Οργάνωση του τμήματος Μάρκετινγκ**

Το τμήμα μάρκετινγκ οποιασδήποτε επιχείρησης είναι υπεύθυνο για την προώθηση των προϊόντων, των ιδεών και της αποστολής της επιχείρησης και την εύρεση νέων πελατών. Διοργανώνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν το μάρκετινγκ και την προώθηση. Μπορεί να αποτελείται από ένα μόνο πρόσωπο ή μια ομάδα ατόμων που εργάζονται σε ένα ιεραρχικό σύστημα. Δεδομένου ότι αυτό το τμήμα είναι το κλειδί για τα έσοδα και την επιχειρηματική της δραστηριότητα, απαιτεί άτομα που διαθέτουν τις ανάλογες δεξιότητες για κατανόηση των αναγκών των πελατών.

Δεν υπάρχει σταθερός κανόνας για την οργάνωση ενός τμήματος μάρκετινγκ. Αυτό εξαρτάται αποκλειστικά από τις ανάγκες της επιχείρησης, το μέγεθός της και το ποσό των χρημάτων που προτίθεται να δαπανήσει για το μάρκετινγκ. Αλλά ένα τυπικό τμήμα μάρκετινγκ σε μια μεγάλη εταιρεία οργανώνεται ως εξής:

**Διευθυντής μάρκετινγκ:** βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και είναι υπεύθυνο για το τμήμα μάρκετινγκ. Οι αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης των σημαντικότερων στρατηγικών μάρκετινγκ, καθώς και στη λειτουργία του τμήματος μάρκετινγκ. Επίσης είναι υπόλογος στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στη διοίκηση σχετικά με τα αποτελέσματα των στρατηγικών μάρκετινγκ.

**Υποδιευθυντής μάρκετινγκ:** είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ της επιχείρησης. Συνεργάζεται με τον διευθυντή μάρκετινγκ για τον καθορισμό των στρατηγικών, των μηνυμάτων και των μέσων ενημέρωσης που θα χρησιμοποιηθούν για το μάρκετινγκ και αναλαμβάνει τη διαχείριση των υπόλοιπων υπαλλήλων του τμήματος.

**Αναλυτές μάρκετινγκ ή ερευνητές:** αυτά τα άτομα είναι υπεύθυνα για την έρευνα και την ανάλυση που καθοδηγεί το τμήμα μάρκετινγκ και επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Οι αναλυτές μάρκετινγκ χρησιμοποιούν εργαλεία μάρκετινγκ, όπως έρευνες ή μελέτες, για να ανακαλύψουν πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες.

**Υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων:** αναλαμβάνει τη διαχείριση της φήμης και της καλής εικόνας της εταιρείας. Η δουλειά του είναι να διαμορφώνει ένα αίσθημα κατανόησης προς τους πελάτες για να επηρεάσει τη σκέψη και τις αποφάσεις τους. Χρησιμοποιεί τη διαχείριση των μέσων ενημέρωσης και την επικοινωνία για να προβάλλει το προφίλ της εταιρείας.

**Εμπειρογνώμονες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης/δημιουργικές υπηρεσίες:** με το Διαδίκτυο να γίνεται ένας σημαντικός παράγοντας στο μάρκετινγκ, μια εταιρεία επωφελείται από τις υπηρεσίες των ειδικών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των δημιουργικών υπηρεσιών. Επικεντρώνονται στην προβολή της επιχείρησης και των υπηρεσιών της στο διαδίκτυο, ώστε να ενημερώνονται περισσότερα άτομα για αυτό, φροντίζουν για το σχεδιασμό και την παρουσίαση της επιχείρησης σε ιστοσελίδες, φυλλάδια, διαφημίσεις, ηλεκτρονικά μηνύματα και όλα τα άλλα διαφημιστικά μέσα που απαιτούνται.

**Συντονιστής μάρκετινγκ:** συντονίζει όλες τις διάφορες ενότητες του τμήματος μάρκετινγκ και διαχειρίζεται τις εκστρατείες διαφήμισης και μάρκετινγκ. Ο συντονιστής μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση των δεδομένων πωλήσεων, τη διατήρηση της απογραφής του διαφημιστικού υλικού, την προετοιμασία αναφορών κλπ.



## Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών (Information Technology Department)

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν τους μηχανισμούς εκείνους που θα τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνιστών κλπ. θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η επιτυχής ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής λειτουργίας της διοίκησης των επιχειρήσεων που ονομάζεται «Διοίκηση - Διαχείριση Πληροφοριών».

### Πληροφορίες και Πληροφορική

Με τον όρο «πληροφορίες» εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση και το οποίο προέρχεται:

- Από το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. στατιστικοί πίνακες που εμφανίζουν την πορεία του κλάδου, θεσμικό πλαίσιο (φορολογικό, τραπεζικό, τελωνειακό κ.α.).
- Από τις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης, π.χ. λογιστικές καταστάσεις, καρτέλες συνεργατών (πελατών, προμηθευτών, μισθοδοσίας προσωπικού κ.α.).

Στη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων καθοριστική είναι η συμβολή της Πληροφορικής, η οποία, με τις εφαρμογές της συνεισφέρει καθοριστικά στην ασφαλή και πολύπλευρη ενημέρωση της διοίκησης, στοιχείο σημαντικό για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση θα πρέπει να έχουν **τρία χαρακτηριστικά**:

1. Να είναι κατάλληλες για την συγκεκριμένη χρήση.
2. Να είναι πλήρεις και ακριβείς.
3. Να είναι διαθέσιμες έγκαιρα.

Τα στοιχεία - πληροφορίες διακρίνονται σε **πρωτογενή** και **δευτερογενή**. Τα πρωτογενή, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχωρημένα σε κάποια Βάση Δεδομένων. Πρέπει να συγκεντρωθούν για πρώτη φορά από τον ενδιαφερόμενο (π.χ. μια δημοσκόπηση σχετικά με τα βιβλία που διαβάζουν οι κάτοικοι μιας πόλης, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που πραγματοποιείται η έρευνα). Τα δευτερογενή στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις Τράπεζες Πληροφοριών ή στις Βάσεις Δεδομένων.

**Τράπεζες πληροφοριών** μπορεί να διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί. Τέτοιοι οργανισμοί είναι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ένα Επιμελητήριο, το οποίο διατηρεί πίνακες στοιχείων των μελών του και του χώρου όπου δραστηριοποιείται, ένα Ερευνητικό Κέντρο κ.α. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η αναζήτηση των στοιχείων από τις τράπεζες πληροφοριών γίνεται εύκολα και με χαμηλό κόστος.

### Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση

Ως πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται εκείνο το οποίο συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.

Το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα, τα οποία αφορούν επιμέρους δραστηριότητές της, όπως η παραγωγή, η αποθήκευση, οι πωλήσεις, το λογιστήριο κλπ. Το υλικό της πληροφορίας που προορίζεται για επεξεργασία, μπορεί να είναι στοιχεία που αφορούν τα τιμολόγια, τους πελάτες, τα διάφορα είδη εμπορευμάτων, το προσωπικό κ.α. Αυτό το υλικό πρέπει η επιχείρηση να το επεξεργάζεται σωστά και έγκαιρα, ώστε να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις καθημερινές δραστηριότητές της και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.

Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτερη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της. Έτσι, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, οι επικοινωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών με τη χρήση ειδικών δικτύων, η χρήση του διαδικτύου (internet) σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιεί σημαντικά το περιεχόμενο των εργασιών και τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **Τεχνολογία πληροφοριών- Information Technology (IT)**

Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, η Ένωση Πληροφορικής της Αμερικής έχει ορίσει την τεχνολογία πληροφοριών ως "η μελέτη, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η υποστήριξη ή η διαχείριση συστημάτων πληροφοριών που βασίζονται στον υπολογιστή". Οι ευθύνες των ατόμων που εργάζονται στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν τη διαχείριση δικτύου, την ανάπτυξη λογισμικού και την εγκατάσταση, καθώς και τον προγραμματισμό και τη διαχείριση του τεχνολογικού κύκλου ζωής ενός οργανισμού, μέσω του οποίου διατηρούνται το υλικό και το λογισμικό, αναβαθμίζονται και αντικαθίστανται.

Αναπτύσσει, διαχειρίζεται και διατηρεί στοιχεία που σχετίζονται με την τεχνολογία της επιχείρησης (λογισμικό, συστήματα κλπ.). Αυτό περιλαμβάνει, ενδεικτικά, τη διαχείριση των συστημάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της εταιρείας, τις επιχειρησιακές πλατφόρμες προγραμματισμού εταιρικών πόρων, τη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας, την ανάκτηση δεδομένων και την αποθήκευση εγγράφων. Η ομάδα παρέχει επίσης στους εργαζομένους καθημερινά την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη για να διασφαλίσουν την αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την τεχνολογία και διαφορετικά θα παρεμβαίναν στο έργο τους.

### **NOMΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (LEGAL DEPARTMENT)**

Το νομικό τμήμα μιας ναυτιλιακής εταιρείας χειρίζεται νομικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της. Πολλές μεγάλες εταιρείες διαθέτουν νομικό τμήμα, συχνά όμως οι μικρότερες εταιρείες επιλέγουν να συνεργάζονται με εξωτερικά δικηγορικά γραφεία, διασφαλίζοντας ότι έχουν γρήγορη πρόσβαση σε

νομικές υπηρεσίες όποτε τις χρειαστούν. Σε μια μεγάλη, πολυεθνική εταιρεία, το νομικό τμήμα μπορεί να πλησιάσει το μέγεθος ενός μεγάλου δικηγορικού γραφείου.

Είναι υπεύθυνο για την παροχή νομικών υπηρεσιών και συμβουλών στην εταιρεία, τα τμήματα και τους υπαλλήλους της. Εμπλέκεται επίσης στις καταγγελίες των πελατών, διασφαλίζοντας ότι οι απαντήσεις σε αυτές συντάσσονται με επαγγελματικό στυλ που καλύπτει επίσης τις βάσεις της εταιρείας σε νόμιμα πλαίσια. Σε περίπτωση που μια εταιρεία εναχθεί, είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον, το τμήμα εκπροσωπεί την εταιρεία στην αγωγή.

Το τμήμα αντιμετωπίζει ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών νομικών θεμάτων σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας.

#### **Τα θέματα αυτά περιλαμβάνουν:**

- Νηολόγηση του σκάφους.
- Συναλλαγές πώλησης και αγοράς.
- Ναυτιλιακά Οικονομικά.
- Τη διαχείριση των συμβάσεων.
- Συμβάσεις ναυπήγησης.
- Τις συναλλαγές ακινήτων.
- Τις αξιώσεις κατά της εταιρείας για διάφορα ατυχήματα που μπορεί να προκύψουν στο πλοίο, το φορτίο την ανθρώπινη ζωή και το περιβάλλον.
- Το εργατικό δίκαιο, τις πωλήσεις και μισθώσεις.
- Είσπραξη οφειλών, πτώχευση και πολλά άλλα.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες δημιουργούν τη ροή εργασίας του νομικού τμήματος. Για να εξεταστεί η ροή εργασίας στο σύνολό της, μπορούν να παρατηρηθούν οι ακόλουθες κύριες λειτουργίες του νομικού τμήματος:

#### **1. Παροχή νομικών συμβουλών και κατευθυντήριων γραμμών.**

Αυτή είναι μια βασική λειτουργία του νομικού τμήματος. Κατά τη διάρκεια της καθημερινής δραστηριότητας της εταιρείας, υπάρχουν πολλά νομικά ζητήματα που απαιτούν εξειδικευμένες συμβουλές από δικηγόρους και νομικούς συμβούλους. Πρόκειται για την παροχή συμβουλών για την επίλυση ζητημάτων όπως η σύναψη ναυλοσυμφώνων σε συνεργασία με το τμήμα ναυλώσεων, η κάλυψη τυχόν ατυχημάτων σε συνεργασία με το τμήμα ασφάλισεων και διάφορες αγορές που πραγματοποιούνται. Η υλοποίηση της λειτουργίας βασίζεται στις ακόλουθες δραστηριότητες που αφορά το τμήμα:

- Παροχή συμβουλών στην εταιρεία, τα τμήματα και τους υπαλλήλους της σε νομικά θέματα και νομική προστασία.
- Διατήρηση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε αυστηρή συμμόρφωση με τη νέα νομοθεσία.
- Εκπροσώπηση της εταιρείας σε όλες τις συνεδριάσεις, συνέδρια και δημόσιες εκδηλώσεις.

#### **2. Δίωξη υποθέσεων σε δικαστήρια και διαχείριση νομικών διαφορών.**

Το νομικό τμήμα εκπροσωπεί και υπερασπίζεται τα συμφέροντα της εταιρείας και των υπαλλήλους της σε δικαστήρια και κυβερνητικά όργανα. Αυτή η λειτουργία εκπληρώνεται από τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Προετοιμασία πρωτοκόλλων και αξιώσεων ενώπιον των δικαστηρίων.
- Εκπροσώπηση της εταιρείας στα δικαστήρια.
- Προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων της εταιρείας στη δικαστική συνεδρίαση.

### **3. Προετοιμασία και σύνταξη εγγράφων.**

Η λειτουργία αυτή αφορά το νομικό μέρος της διαχείρισης εγγράφων. Το νομικό τμήμα είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη εγγράφων σε μορφές που δεν αντικρούουν ή παραβιάζουν την ισχύουσα νομοθεσία, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η εκπλήρωση αυτής της λειτουργίας βασίζεται στις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Δημιουργία απαιτήσεων νομικής τεκμηρίωσης.
- Σύνταξη και έγκριση διατάξεων εγγράφων.
- Συμμόρφωση με τις υφιστάμενες τοπικές και διεθνείς συμβάσεις και νομοθεσίες

Τα μέλη του νομικού τμήματος είναι συνήθως δικηγόροι εξειδικευμένοι σε θέματα ναυτικού δικαίου που πλαισιώνονται από ένα σύνολο νομικών βοηθών. Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους για τους εργαζόμενους αυτού του τμήματος είναι η παροχή νομικών συμβουλών. Πριν από τη σύναψη μιας νέας εμπορικής συμφωνίας τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να συμβουλευτούν τα μέλη του τμήματος για πιθανά νομικά ζητήματα που μπορεί να ανακύψουν. Το τμήμα μπορεί επίσης να συνδράμει στην εκπαίδευση του προσωπικού ξηράς και πλοίου για την ενημέρωση ως προς την ισχύουσα νομοθεσία, διασφαλίζοντας τη μείωση πιθανών νομικών παρεκτροπών.

Ο διευθυντής του νομικού τμήματος εργάζεται ως νομικός σύμβουλος της εταιρείας με τη βοήθεια της κατάλληλης γραμματειακής υποστήριξης. Είναι καθήκον του να επιβλέπει κάθε πτυχή των νομικών υποθέσεων της επιχείρησης. Οι ευθύνες του περιλαμβάνουν συνήθως μηνύσεις, συμμόρφωση κανονισμού και κατάρτιση του προσωπικού της εταιρείας ώστε να παραμείνουν εντός του νόμου. Ένας επικεφαλής νομικός σύμβουλος διαθέτει ένα προσωπικό που απαρτίζεται από δικηγόρους που εργάζονται υπό την επίβλεψη του, αλλά ο ίδιος από τη στιγμή που συμμετέχει στη λήψη νομικών αποφάσεων και στον καθορισμό της πολιτικής της εταιρείας υπόκεινται στην επίβλεψη του διοικητικού συμβουλίου.

Εκτός του ότι είναι κορυφαίος νομικός σύμβουλος, σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελεί και μέλος της διαχείρισης της εταιρείας. Κομμάτι της αποστολής της ως διαχειριστής είναι να αυξήσει την κερδοφορία και την αξία των μετόχων της επιχείρησης. .

### **Καθήκοντα και Αρμοδιότητες**

Τα ακριβή καθήκοντα του διευθυντή ενός νομικού τμήματος εξαρτώνται από το τι θέλει η εταιρεία από αυτόν, αλλά ορισμένες ευθύνες είναι κοινές, συμπεριλαμβανομένων:

- Κατανοεί πλήρως το νομικό και οικονομικό πλαίσιο της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

- Λαμβάνει προληπτικά μέτρα καθώς η αντίδραση αφού η εταιρεία παραβεί το νόμο κοστίζει περισσότερα χρήματα από τη διαδικασία της πρόληψης και μπορεί να καταστρέψει τη φήμη της εταιρείας.
- Ενημερώνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές στους νόμους που επηρεάζουν την εταιρεία.
- Διερευνά εάν η εταιρεία ή τα μέλη του προσωπικού συμμορφώνονται με το νόμο.
- Επιβλέπει μηνύσεις, ενδεχομένως ενεργεί ως νομικός εκπρόσωπος.
- Βεβαιώνει ότι η εταιρεία συμπληρώνει και υποβάλλει όλα τα νομικά της έγγραφα.

## **ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCES DEPARTMENT)**

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες. Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα με αντικείμενο τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα κρίσιμο κομμάτι της εταιρείας καθώς σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα και υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες. Είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη και απόλυση εργαζομένων, την κατάρτιση των εργαζομένων, τη διατήρηση των εργασιακών σχέσεων και την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας. Το τμήμα εργάζεται επιμελώς για να εξασφαλίσει μια οργάνωση δρα αποτελεσματικά. Είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και παραγωγικοί.

Σε ορισμένες από αυτές τις λειτουργίες συμμετέχουν και οι επικεφαλής των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης. Για παράδειγμα ενώ το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία, η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του, σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει επί μέρους λειτουργίες, ορισμένες από τις οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

### **Στελέχωση (staffing):**

Μία από τις κύριες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιβλέπει τη στελέχωση της επιχείρησης. Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση. Τυπικά η συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

- Ανάλυση των θέσεων εργασίας, περιγραφή των υπαρχόντων και μελλοντικών θέσεων και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται.
- Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελεί τη διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο κατάλληλος αριθμός και το είδος των εργαζομένων για να καλύψουν τις αντίστοιχες θέσεις.

- Προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από εσωτερικές διαδικασίες όπως η έκδοση ανακοίνωσης πρόσληψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχείρησης, όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι ή να μεταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους και να κάνουν αιτήσεις πρόσληψης. Επιπλέον πραγματοποιείται και εκτός της εσωτερικής οργάνωσης με τη χρήση αγγελιών και γραφείων εύρεσης εργασίας.
- Επιλογή των καλύτερων υποψηφίων μέσω συνεντεύξεων, δειγμάτων της δουλειάς τους, συστάσεων προηγούμενων εργοδοτών και τεστ αξιολόγησης δεξιοτήτων και προσωπικότητας για να αντιστοιχίσει τους υποψηφίους με τη σωστή θέση εργασίας εντός της εταιρείας.

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χειρίζεται την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού μέσα σε έναν οργανισμό. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Δημιουργεί εκπαιδευτικά προγράμματα και διεξάγει σεμινάρια εκπαίδευσης για το νέο και υπάρχον προσωπικό. Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον, η ανάπτυξη ταλέντων και η ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται επίσης με τους διευθυντές των υπόλοιπων τμημάτων και για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων. Είναι επίσης υπεύθυνο για τις συμβάσεις με τους υπεύθυνους εκπαίδευσης και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών εκπαίδευσης.

### **Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών:**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Οι αξιολογήσεις εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν όπως αναμένεται για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης με βάση το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους. Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.

### **Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού:**

Με βάση τη λειτουργία της αξιολόγησης πραγματοποιούνται οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων. Εξελισσονται με ευθύνη του διευθυντή του τμήματος και σε συνεργασία με τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.

### **Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη:**

Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, η λειτουργία φαρμακείου, οι πρώτες βοήθειες, τα μαθήματα υγιεινής κ.α. Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

### **Εργασιακές Σχέσεις:**

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης. Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης. Για το σκοπό αυτό, με ευθύνη του τμήματος, θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζόμενων, όσο και μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.

### **Διαχείριση αποζημιώσεων:**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για διάφορες πτυχές της αποζημίωσης των εργαζομένων. Το τμήμα χειρίζεται συνήθως σε συνεργασία με τμήμα οικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου τη μισθοδοσία των εργαζομένων και εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονται με ακρίβεια και στην ώρα τους, με τις σωστές κρατήσεις που γίνονται. Διαχειρίζονται επίσης προγράμματα αποζημίωσης που περιλαμβάνουν συντάξεις και άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται από τον εργοδότη.

### **Νομικές ευθύνες:**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για την ερμηνεία και την επιβολή της εργατικής νομοθεσίας, όπως ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, δίκαια εργασιακά πρότυπα, παροχές και μισθούς, και απαιτήσεις ωρών εργασίας. Το τμήμα ερευνά επίσης τις καταγγελίες παρενόχλησης και διάκρισης και εξασφαλίζει ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

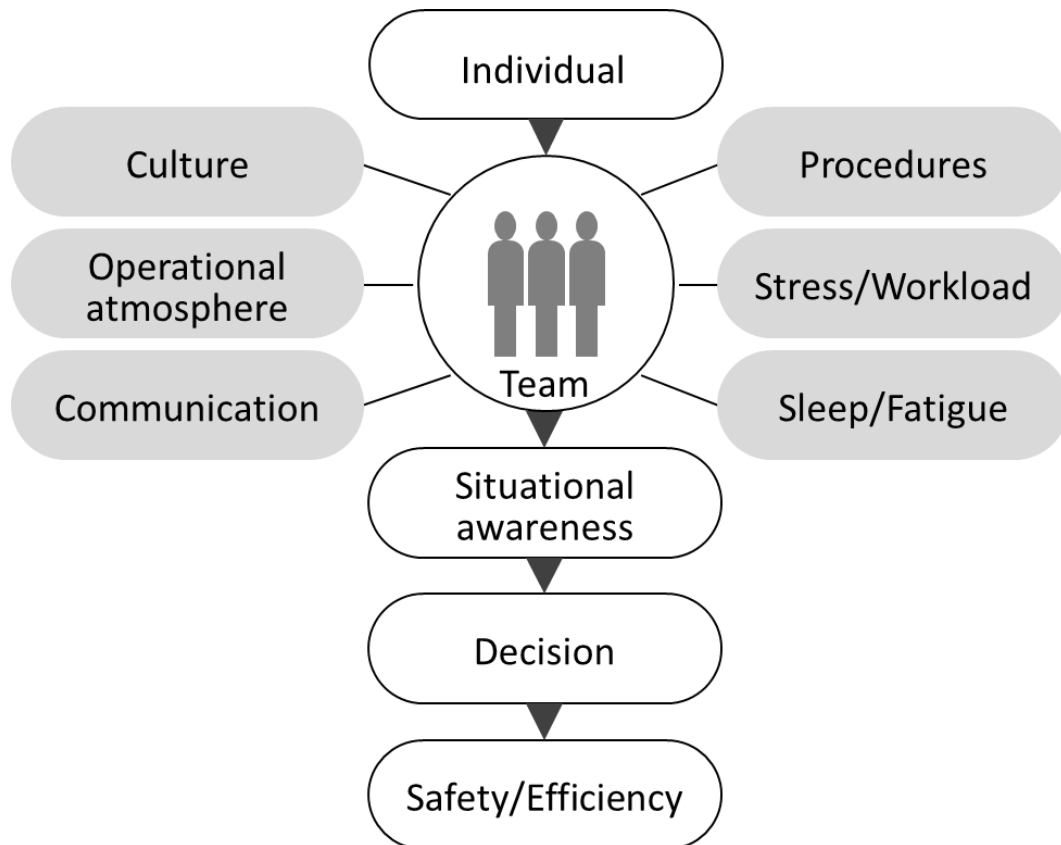
### **Crew Resource Management**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με το τμήμα πληρωμάτων αποσκοπεί στην επάνδρωση του στόλου από κατάλληλους ναυτικούς, τη σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση τους και την ανάπτυξη των ταλέντων και δεξιοτήτων τους στο έπακρο, προκειμένου να εξασφαλίσει τη μέγιστη ασφάλεια και απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών της εταιρείας. Για την επίτευξη των ανωτέρω, αξιοποιεί τα τελευταία χρόνια ένα νέο σύστημα διαχείρισης, τη Διαχείριση Πόρων Πληρωμάτων.

Η Διαχείριση Πόρων Πληρώματος (Crew Resource Management) είναι ένα αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζεται κυρίως σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις σε περιορισμένα χρονικά πλαίσια και το ανθρώπινο σφάλμα μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις. Το CRM τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί θεμέλιο της ναυτιλιακής βιομηχανίας καθώς συμβάλει στην καθοριστική βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των θαλάσσιων μεταφορών.

Ο παράγοντας του ανθρώπινου λάθους και της ελλιπούς συνεργασίας και διαχείρισης της ομάδας γέφυρας και μηχανής αποτελεί το κυριότερο αίτιο συγκρούσεων, προσaráξεων και πλήθους διάφορων ναυτικών ατυχημάτων και γι' αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και ανάλυσης για την ελαχιστοποίηση τέτοιων συμβάντων.

Πολλά θαλάσσια ατυχήματα έχουν αναφερθεί τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της ελλιπής ικανότητας των ναυτικών να διαχειριστούν σωστά τόσο τους διαθέσιμους πόρους όσο και τις κρίσιμες καταστάσεις που απαιτούν άμεση και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Περίπου το 80% των ναυτικών ατυχημάτων εμπεριέχουν το ανθρώπινο λάθος.



Το CRM αποτελεί θεμελιώδες κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινων σφαλμάτων καθώς εστιάζει στη διαπροσωπική επικοινωνία, την ηγεσία, τη λήψη αποφάσεων και την αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλων διαθέσιμων μέσων όπως το ανθρώπινο δυναμικό το ναυτιλιακό εξοπλισμό και το πληροφοριακό υλικό, προκειμένου να βελτιώσει την ασφάλεια και να αυξήσει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Έτσι λοιπόν, το προσωπικό, τα όργανα και το πληροφοριακό υλικό πρέπει να οργανωθούν σωστά και να τύχουν τέτοιας διαχείρισης και διοίκησης ώστε να γίνεται η πλήρης εκμετάλλευσή τους και τίποτα από αυτά να μην παραμείνει ανεκμετάλλευτο. Κατά την διαδικασία χρήσης όλων των διαθέσιμων πόρων εισάγεται η θεωρία της ομάδας αλλά και καθορίζεται παράλληλα η ατομική ευθύνη ώστε να αποφευχθούν ατομικά σφάλματα ή



παραλήψεις, προκαθορίζονται οι στόχοι κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και λαμβάνονται άμεσες αποφάσεις

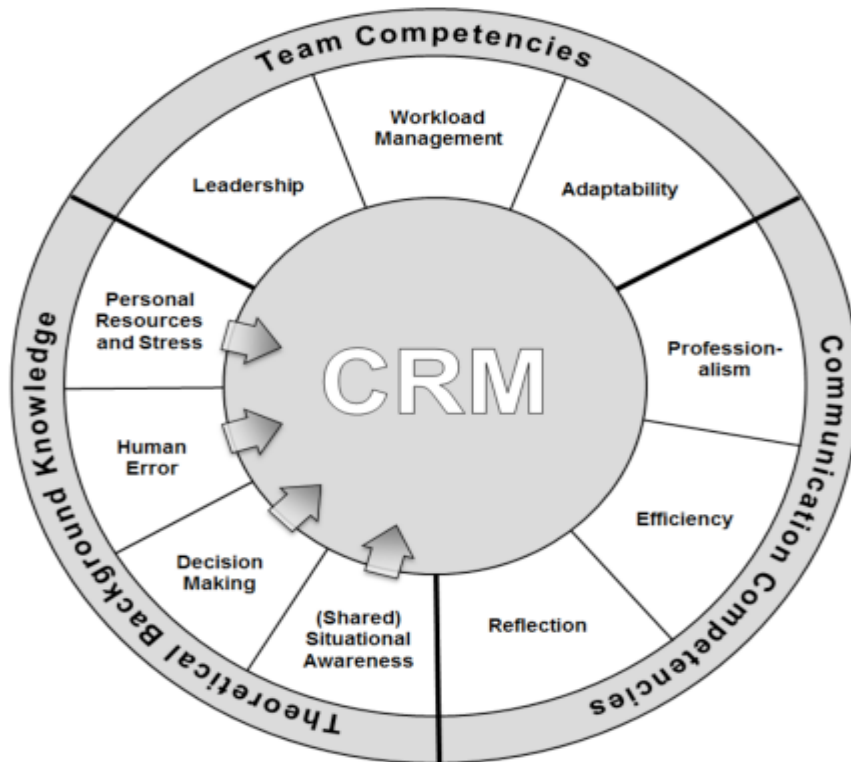
Η εκπαίδευση Maritime Crew Resource Management (MCRM) έχει ύψιστη σημασία για τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Εστιάζει στη Διαχείριση Πόρων Γέφυρας (Bridge Resource Management) και στη Διαχείριση Πόρων Μηχανοστασίου Engine Room Resource Management), συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της απόδοσης, γυμνασίων και ασκήσεων με προσομοιωτές και όχι μόνο.

Σήμερα, το CRM είναι ένα βασικό εκπαιδευτικό μάθημα για τις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού, προκειμένου να μειωθούν τα ανθρώπινα λάθη και να αποφευχθεί οποιοδήποτε ατύχημα. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα CRM είναι απαραίτητο για χειριστές σε κάθε πεδίο εργασίας, ειδικά για το πλήρωμα του πλοίου. Ο IMO έχει καταστήσει υποχρεωτική προϋπόθεση για την εκπαίδευση των ναυτικών τα μαθήματα MCRM, με βάση την τελευταία αναθεώρηση του STCW τον Ιούνιο του 2010.

Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης εισήχθη για πρώτη φορά στην αεροπορία, ως δράση για την πρόληψη περαιτέρω ανθρώπινων σφαλμάτων που μπορεί να προκαλέσουν θανατηφόρα ατυχήματα. Παρέχει στους ναυτικούς την απαραίτητη γνώση που δεν περιορίζεται μόνο στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά επικεντρώνεται και στην ανάπτυξη γνωστικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων που είναι σημαντικές για την ενίσχυση της ασφάλειας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Ως γνωστικές δεξιότητες χαρακτηρίζονται εκείνες που χρησιμοποιούνται για την επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων για την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση γνώσεων και την περαιτέρω ανάπτυξη της ανθρώπινης δράσης, συμπεριφοράς και στάσης. Οι δεξιότητες αυτές είναι η δημιουργικότητα, η περιγραφή, η κρίση, η αξιολόγηση, η ερμηνεία, η ανάλυση, η επιχειρηματολογία, ικανότητα ελέγχου, η επίλυση προβλημάτων κλπ.

Οι διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία. Αξιοποιούνται από τους περισσότερους οργανισμούς, όχι μόνο για λόγους παρακίνησης του προσωπικού, αλλά και για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Για να καταφέρει το προσωπικό να εκτελέσει σωστά και με ακρίβεια τα καθήκοντα του, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται σωστά τόσο το δικό του ρόλο, όσο και των υπολοίπων, όπως επίσης και να μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά και να λειτουργεί σαν μέλος μιας ομάδας. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο μέσω της καλής επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων. Είναι αναγκαίο η προφορική και η οπτική επικοινωνία να είναι σε επίπεδα τέτοια που όχι μόνο να βοηθούν στη μεταφορά μηνυμάτων και στη συνεννόηση, αλλά και στη βελτίωση της κατανόησης, της συνεργασίας και κατά συνέπεια στην εξυπηρέτηση.



Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί προτιμούν να χρησιμοποιούν ένα σύστημα διαχείρισης βάσει συμπεριφοράς που στοχεύει στη συμμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτήσεις ασφάλειας και ακολουθεί την κουλτούρα ασφάλειας της εταιρείας. Ακολούθως είναι εξαιρετικά σημαντικό για τα μέλη του πληρώματος να αποκτήσουν τις ανάλογες δεξιότητες. Τα μη τεχνικά μοντέλα κατάρτισης, όπως η εκπαίδευση MCRM, δείχνουν ότι οι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει πώς η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζει τις λειτουργίες, καθώς είναι ένας απρόβλεπτος παράγοντας όταν πρόκειται για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Τα στοιχεία που ελέγχονται κυρίως είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων και η συνειδητοποίηση κάθε ατόμου σε διαφορετικές και κρίσιμες καταστάσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συμπεριφορές αξιολογούνται ως θετικές ή αρνητικές και πάνω απ' όλα, η διοίκηση ενθαρρύνει το προσωπικό να ενεργεί σύμφωνα με την επιθυμητή συμπεριφορά που οδηγεί σε συνεχή βελτίωση.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Έχοντας αναλύσει στο προηγούμενο κεφάλαιο την οργάνωση των τμημάτων μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, του ρόλους και τις υπευθυνότητες, τις εργασίες και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει το κάθε τμήμα ξεχωριστά, είναι εφικτό να κάνουμε μια σύντομη ανασκόπηση και να παρουσιάσουμε συνοπτικά τις επιχειρησιακές λειτουργίες που πραγματοποιεί μία ναυτιλιακή επιχείρηση στο σύνολο της.

### Η έννοια της επιχειρησιακής λειτουργίας

Ως επιχειρησιακή λειτουργία ορίζεται το σύνολο των δομημένων και μετρήσιμων ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί με βάση συγκεκριμένες εισροές για την παραγωγή καθορισμένης εκροής, η οποία απευθύνεται σ' ένα συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά. Ουσιαστικά οι επιχειρησιακές λειτουργίες περιγράφουν την εταιρική πραγματικότητα με διαχειριστικό τρόπο, ώστε να γίνεται κατανοητό το σύστημα λειτουργιών, διεργασιών, πόρων, πελατών και προμηθευτών

Η έννοια της διεργασίας (process) περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν κάποιες παραμέτρους εισόδου (εισροές) για να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (εκροές). Μια επιχειρησιακή διεργασία ξεκινά με την ανάγκη του πελάτη, ως παράμετρο εισόδου, και τελειώνει με την εκπλήρωση της ανάγκης του πελάτη.

Οι επιχειρησιακές διεργασίες συνήθως περιλαμβάνουν δραστηριότητες από διάφορες λειτουργίες (τμήματα) της επιχείρησης. Μία επιχειρησιακή διεργασία μπορεί να αναλυθεί σε πολλές επιμέρους διαδικασίες οι οποίες έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά. Οι διαδικασίες αποτελούνται από δραστηριότητες και οι δραστηριότητες από εργασίες. Η δραστηριότητα διαχωρίζεται από την εργασία στο βαθμό λεπτομέρειας και ανάλυσης της διαδικασίας. Μια δραστηριότητα περιλαμβάνει μια δέσμη εργασιών που με δεδομένες τις εισροές εκτελούνται για την παραγωγή μιας ή περισσότερων εκροών. Κάθε διαδικασία έχει προσδιορισμένη έναρξη και λήξη, με δεδομένες εισροές και εκροές.

### **Οι επιχειρησιακές λειτουργίες στα πλαίσια της ναυτιλιακής επιχείρησης**

Οι επιχειρησιακές διεργασίες χωρίζονται σε «άμεσες» και «έμμεσες» και σε ναυτιλιακή εταιρεία διακρίνουμε τις παρακάτω:

Οι **άμεσες** αφορούν την παραγωγή και συνιστούν ένα πλέγμα τεχνικών διαδικασιών. Πρόκειται για τις διαδικασίες που ενεργοποιούνται στο παραγωγικό σύστημα και στο σχεδιασμό υπηρεσιών που συνδέονται με το προϊόν ή στην προκειμένη περίπτωση με την παροχή υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς, και είναι οι εξής:

**Συμβόλεια Ναυλώσεων:** Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές ενέργειες για τη λεπτομερή διαμόρφωση των όρων και τη σωστή διατύπωση του ναυλοσυμφώνου, ώστε να αποφευχθούν εσφαλμένες εκτιμήσεις και να παρασχεθούν στοιχεία για την καλύτερη διαχείριση των ταξιδιών.

**Επάνδρωση:** Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για την επαρκή στελέχωση του στόλου. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή:

- Στην επιλογή του κατάλληλου πληρώματος.
- Στον καθορισμό της αποζημίωσης του πληρώματος.
- Στην ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης και των πιστοποιητικών κατάρτισης.
- Στην εξασφάλιση της συνέχισης της συνεργασίας με το πιο κατάλληλο προσωπικό.

**Διαχείριση Δρομολογίων:** Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για τη προετοιμασία και τον προγραμματισμό των ταξιδιών, την επικοινωνία με τα πληρώματα των πλοίων, το γενικό έλεγχο και την οριστικοποίηση των ταξιδιών.

**Προμήθειες:** Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για τον εφοδιασμό των πλοίων με καύσιμα, τρόφιμα και υλικά κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, προκειμένου να καλυφθούν οποιεσδήποτε ανάγκες προκύψουν. Επίσης, αφορά τη διαμόρφωση του

προγράμματος ανεφοδιασμού, την εξεύρεση προμηθευτών, την τυποποίηση των εντολών αγοράς, την έγκαιρη υποβολή προδιαγραφών, την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών τιμών, την παράδοση των προμηθειών στα κατάλληλα σημεία και τέλος τον έλεγχο των παραγγελιών.

**Αξιώσεις και αποζημιώσεις:** Η διαχείριση των αξιώσεων και των αποζημιώσεων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες για τη συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων και τη γενικότερη προετοιμασία για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων όπου συντρέχουν αξιώσεις υπέρ ή κατά της ναυτιλιακής εταιρίας, έλεγχος των εξελίξεων για κάθε περίπτωση, αρχειοθέτηση και ενημέρωση κάθε υπόθεσης.

**Διαχείριση Πλοίων:** Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες σχετικές με την τεχνική και μηχανολογική παρακολούθηση των πλοίων. Επιπλέον αυτή η διαδικασία πρέπει να εξασφαλίζει την κατάλληλη λειτουργία του μηχανικού εξοπλισμού των σκαφών και της γενικής πλοϊμότητάς τους.

**Διαχείριση Πιστοποιητικών:** Αναφέρεται στο σύστημα των διαδικασιών για την έγκαιρη εξασφάλιση όλων των απαραίτητων πιστοποιητικών από τις αρμόδιες αρχές ελέγχουν, τον προγραμματισμό και τη διενέργεια όλων των απαραίτητων ελέγχων και τέλος τη συμμόρφωση προς τις οδηγίες που προκύπτουν από τα παραπάνω.

**Ασφάλεια και Ποιότητα:** Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει το συνεχή έλεγχο των τρεχόντων θαλασσίων νόμων και κανονισμών, ώστε να εξασφαλιστεί η έγκαιρη συμμόρφωση της εταιρίας προς αυτούς, όπως για παράδειγμα το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης του IMO και άλλους, για την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την αποφυγή ρύπανσης.

**Ασφαλίσεις:** Η ασφαλιστική διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των ασφαλιστικών ζητημάτων όπως οι διαπραγματεύσεις για τους κύριους και δευτεροβάθμιους όρους της ασφαλιστικής κάλυψης κ.λπ..

Οι έμμεσες δεν αφορούν τις παραγόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα αλλά εστιάζουν στο λειτουργικό μέρος της επιχείρησης, δηλαδή στις υπηρεσίες ή στις εισροές που αφορούν την ορθή λειτουργία της. Στις έμμεσες ή υποστηρικτικές διαδικασίες συναντάμε τις ακόλουθες:

**Λογιστική Παρακολούθηση:** Περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την τήρηση των γενικών λογαριασμών, την τήρηση των λογαριασμών προμηθευτών, χρεωστών και πιστωτών, την τήρηση των λογαριασμών των τραπεζών, τη διενέργεια πληρωμών, την είσπραξη των ναύλων κ.α..

**Διαχείριση Απαιτήσεων:** Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες εσωτερικού ελέγχου, λογιστικής παρακολούθησης και όλων των οικονομικών απαιτήσεων της εταιρίας.

**Διαχείριση Υποχρεώσεων:** Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής παρακολούθησης όλων των οικονομικών υποχρεώσεων της εταιρίας.

**Διαχείριση Διαθεσίμων:** Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες διαχείρισης των χρηματικών διαθεσίμων και των επενδύσεων της εταιρίας με στόχο την καλύτερη κάλυψη των χρηματοοικονομικών αναγκών της εταιρίας, αλλά και την επίτευξη θετικών αποδόσεων.

**Διοικητικές Υπηρεσίες:** Περιλαμβάνονται όλες οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται στα γραφεία της εταιρίας όπως η γραμματειακή υποστήριξη, η υποδοχή κ.α..

**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Αφορά την πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διαχείριση του προσωπικού ξηράς, τη διεκπεραίωση και τη διαχείριση μισθοδοτικών θεμάτων και τη διατήρηση σχετικών αρχείων.

**Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων:** Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες για την παροχή επαρκούς πληροφοριακής υποστήριξης προς τις οργανωτικές μονάδες και τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών.

**Εσωτερικός Έλεγχος:** Αναφέρεται στη διαμόρφωση σχολίων και συστάσεων με σκοπό την τροποποίηση των λειτουργικών μηχανισμών της εταιρίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και η καλή λειτουργία των συστημάτων.

## Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

### Η Διαχείριση της Ποιότητας στη ναυτιλία

Ολοκληρώνοντας την πτυχιακή μου εργασία θεωρώ πως δε θα μπορούσα να παραλείψω τη σημασία της Διαχείρισης της Ποιότητας στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας και το κατά πόσο δύναται να βελτιώσει τον οργανωτικό ανασχεδιασμό των επιχειρήσεων, για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.



Η Διαχείριση της Ποιότητας στη ναυτιλία αποτελεί μια έννοια που περιλαμβάνει όλες τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διασφάλιση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι ταχύτατα μεταβαλλόμενες αλλαγές των συνθηκών στη ναυτιλιακή βιομηχανία καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ενίσχυσης της ποιότητας που οφείλεται κυρίως:

- Στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που δημιουργεί νέες απαιτήσεις για εξειδικευμένες μορφές υπηρεσιών.
- Στις ποσοτικές και οργανωτικές μεταβολές στο διεθνές εμπόριο, που έχουν ως αποτέλεσμα τη σταθερή ροή μεγάλων ποσοτήτων συγκεκριμένων φορτίων και την ανάγκη ανάπτυξης εκσυγχρονισμένων και εξειδικευμένων στόλων μεγάλης καθαρής χωρητικότητας.

- Στην ανάγκη εξειδικευμένου και πλήρως καταρτισμένου προσωπικού για την επάνδρωση του στόλου και των γραφείων ξηράς, ως απόρροια των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς.
- Στην εφαρμογή του κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισεως ISM και άλλων παρεμφερών συνθηκών όπως η STCW, που καθορίζουν νέες κατευθυντήριες γραμμές για την παροχή ασφαλών υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς. Επιπλέον παρατηρούμε την ανάγκη εναρμόνισης των εθνικών κανονισμών στην κατεύθυνση της βελτίωσης των επιπέδων ποιότητας στο σύνολο της μεταφορικής διαδικασίας.

Η αύξηση της πίεσης των καταναλωτών, η ανάγκη για εξασφάλιση και ενίσχυση της ποιότητας των συστημάτων εσωτερικής οργάνωσης, των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους πελάτες και όσους συμμετέχουν στην επιχειρηματική αλυσίδα, αλλά και το φλέγον ζήτημα της ασφάλειας και της αποφυγής ατυχημάτων, οδήγησαν στην εντατικοποίηση της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία τα τελευταία χρόνια. Βέβαια τα χαρακτηριστικά της ποιότητας διαφέρουν ανάμεσα στο πλήθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όμως υπάρχουν ορισμένοι κοινοί κατευθυντήριοι άξονες που υιοθετούνται καθολικά στο σύνολο τους.

Η **ταχύτητα** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις λόγω της ανάγκης ελαχιστοποίησης του κόστους μεταξύ του χρονικού διαστήματος παράδοσης και παραλαβής του φορτίου. Η παροχή αξιόπιστων ναυτιλιακών υπηρεσιών αναφορικά με την υπεύθυνη και ακριβή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων μεταφοράς φορτίων, τη συχνότητα των δρομολογίων και την έγκαιρη πληροφόρηση και παράδοση, είναι καίριας σημασίας για τη διαμόρφωση μιας εικόνας εμπιστοσύνης στους ναυλωτές.

Η **εξυπηρέτηση** των αναγκών των πελατών, ο εντοπισμός των ιδιαίτερων απαιτήσεων και η προθυμία ικανοποίησης τους άμεσα και αποτελεσματικά. Η ευελιξία και ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και όσων συμμετέχουν σε όλο το φάσμα της αλυσίδας μεταφορών είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Η **ασφάλεια** των υπηρεσιών, τόσο αναφορικά με τα εμπορεύματα και τους εργαζομένους όσο και σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος με σκοπό την παροχή αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους χρήστες των υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί 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.

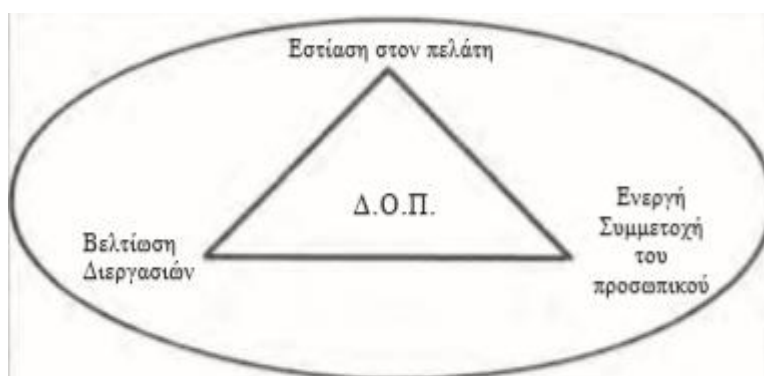
Η **τιμή** και η ελαχιστοποίηση του κόστους των υπηρεσιών αποτελούν επίσης σημαντικό στοιχείο της αντιληπτής ποιότητας από τους χρήστες των υπηρεσιών. Εξαρτάται από πλήθος παραγόντων όπως η προσφορά και η ζήτηση, η οικονομία των μεμονωμένων αγορών και της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.

## Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στις νέες συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στο σύγχρονο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και με

επιτυχία, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται. Ένας από τους τομείς στον οποίο απαιτείται εκσυγχρονισμός, αλλαγή φιλοσοφίας και περισσότερο πρακτική προσέγγιση, είναι της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο οδηγεί στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, στην καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και στη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.



Αυτή η προσέγγιση του management χαρακτηρίζεται από αρχές, πρακτικές και τεχνικές και μπορεί να αναπτυχθεί σε τρεις βασικές αρχές. Κάθε αρχή εφαρμόζεται με μια σειρά πρακτικών, οι οποίες είτε είναι απλές δραστηριότητες, όπως η συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, είτε είναι περισσότερο σύνθετες, όπως η ανάλυση διεργασιών. Αυτές είναι:

### **Εστίαση στον πελάτη**

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που την συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

### **Συνεχής βελτίωση διεργασιών**

Η δεύτερη αρχή είναι η δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θέωρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεδεμένων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι αντίστοιχες πρακτικές υποστήριξης της δεύτερης βασικής αρχής, περιλαμβάνουν την ανάλυση διεργασιών και τον επανασχεδιασμό

### **Ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης**

Η τρίτη αρχή της Δ.Ο.Π. εντοπίζεται σε συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,

- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όμως και στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία τους (π.χ. παραγωγή, marketing, λογιστήριο). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων, εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν πρόταση που είναι κοινά αποδεκτή.

### **Σύγκριση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με άλλα οργανωτικά συστήματα**

Η προέλευση και ο τρόπος διάδοσης της Δ.Ο.Π. την κάνουν να διαφέρει από τα υπόλοιπα οργανωτικά συστήματα. Οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τη Δ.Ο.Π. από τις άλλες θεωρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως προς:

#### **α. Τη φιλοσοφική, εννοιολογική προέλευση.**

Οι περισσότερες θεωρίες που αναφέρονται στο management προέρχονται από το χώρο των κοινωνικών επιστημών. Ειδικότερα:

- Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση αξίας μετοχών και οι αρχές λογιστικής),
- Η ψυχολογία οδηγεί στην ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων και
- Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης.

Σχετικά με την περίπτωση της Δ.Ο.Π., πολλά στοιχεία προέρχονται από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control) αποτελεί τον πυρήνα της.

#### **β. Τις πηγές της καινοτομίας.**

Τα κέντρα ανάπτυξης και διαμόρφωσης των σύγχρονων θεωριών και τεχνικών management είναι τα πανεπιστήμια και οι εταιρείες συμβούλων. Αντίθετα, οι πρωτοπόροι που εφάρμοσαν τη Δ.Ο.Π. δραστηριοποιήθηκαν αρχικά κυρίως στη βιομηχανία. Ήταν μηχανικοί



ή φυσικοί και δεν είχαν αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες με τα πανεπιστήμια. Συνεπώς, τα πανεπιστήμια δεν ήταν στην πρώτη γραμμή ως προς τη διαμόρφωση της φιλοσοφίας σχετικά με την ποιότητα, αλλά ακολουθούσαν μαθαίνοντας από τη νέα πραγματικότητα.

#### **γ. Τη γεωγραφική προέλευση.**

Οι περισσότερες αντιλήψεις και τεχνικές στο χρηματοοικονομικό management, marketing, στρατηγικό management και οργανωτικό σχεδιασμό παρουσιάστηκαν στις ΗΠΑ και έπειτα διαδόθηκαν στις υπόλοιπες χώρες. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 αναπτύχθηκε περαιτέρω με τη διάδοσή της στη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Με αυτόν τον τρόπο, η Δ.Ο.Π. έχει συμπεριλάβει τις αναλυτικές και τεχνικές επιδεξιότητες των Αμερικανών, τις ικανότητες για υλοποίηση και οργάνωση των Ιαπώνων και την παράδοση των Ευρωπαίων.

#### **δ. Τη διαδικασία διάδοσης.**

Η διάδοση των σύγχρονων θεωριών management γίνεται ιεραρχικά. Συνήθως οι ηγέτιδες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις καινοτομίες στο management ακολουθώντας μία διαδικασία διάδοσης μέσα στην επιχείρηση από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτατα στελέχη στους επικεφαλής των τμημάτων και στη συνέχεια στην υπόλοιπη κλίμακα της ιεραρχίας. Αντίθετα, μικρές σχετικά επιχειρήσεις ήταν οι πρωτοπόροι του κινήματος της ποιότητας. Επίσης, δεν ήταν πάντα το ανώτατο στέλεχος εκείνο το οποίο πρώτο έφερε την επιχείρηση σε επαφή με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., αλλά μπορούσαν να είναι και άλλα διευθυντικά στελέχη.

Εκτός από τις διαφορές που προαναφέρθηκαν για την προέλευση και τη διάδοση της Δ.Ο.Π., πρέπει να επισημανθεί ότι για να εφαρμοσθούν οι καινοτομίες που αναφέρονται, πρέπει να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές. Στην πραγματικότητα η επιχείρηση πρέπει να ανατρέψει τις καθιερωμένες δομές και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, διότι μόνο έτσι μπορεί να προσδοκά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Συγκρίνοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο της Δ.Ο.Π. και των συμβατικών θεωριών του management, διακρίνονται θεμελιώδεις διαφορές προσεγγίσεων, ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι **διαφορές** αυτές μπορούν να εντοπιστούν:

**α. Στους στόχους της επιχείρησης:** Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη για μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία όμως είναι το αποτέλεσμα και όχι η κινητήρια δύναμη.

**β. Στους ατομικούς στόχους:** Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Αντίθετα, στην περίπτωση της Δ.Ο.Π., οι στόχοι των εργαζόμενων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση.

**γ. Στις αρχές σχεδιασμού εργασίας:** Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει

να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων.

**δ. Στο συντονισμό και στον έλεγχο:** Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, οι διευθυντές είναι οι ειδικοί, οι οποίοι συντονίζουν και κατευθύνουν τους υφισταμένους τους. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, τους οποίους θεωρεί ειδικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται σε εθελοντική βάση.

**ε. Στο ρόλο της πληροφόρησης:** Στο οικονομικό μοντέλο το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των διευθυντών και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη Δ.Ο.Π. οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζόμενων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων.

**στ. Στα όρια της εταιρείας:** Στο οικονομικό μοντέλο, η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών είναι το κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αγορών των αναπτυσσόμενων βιομηχανικά κρατών. Αντίθετα, σύμφωνα με την αρχή της Δ.Ο.Π. για την εστίαση στον πελάτη, απαιτείται συνεχής επαφή και συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια διαφορετική φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες στο χώρο της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες από αυτές εντοπίζονται αφενός μεν στο ρόλο της διοίκησης, αφετέρου δε στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

### **Ο ρόλος της διοίκησης**

Δύο τάσεις κυριαρχούν στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ως προς το ρόλο της διοίκησης. Αυτές είναι η αυτοδιαχείριση (self-management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι οποίες ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι διευθυντές, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος του συμβούλου ή του «προπονητή» κερδίζει έδαφος. Τα όρια μεταξύ αυτών που «σκέφτονται» και αυτών που «ενεργούν» είναι πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζόμενων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η τάση που υπάρχει στη Δ.Ο.Π. για επικοινωνία και συνεργασία του διευθυντή με το σύνολο σχεδόν των στελεχών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας

### **Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης**

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές:

- 1.** Η εστίαση όλης της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτόν τον τρόπο, υπήρξε η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών.
- 2.** Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο ένα στόχο αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει δηλαδή την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή.
- 3.** Η Δ.Ο.Π., ως φιλοσοφία, συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιασμό για την ποιότητα, με αποτέλεσμα να εκτείνεται και στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπου απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

### **Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την προσαρμογή του στον άριστο συνδυασμό όλων των πόρων της επιχείρησης. Πλήθος εταιρειών που παράλληλα με την ολική ποιότητα, έθεσαν μακροπρόθεσμους στόχους και αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα της κατάφεραν σημαντικά αποτελέσματα.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι είναι κοινώς αποδεκτό πως η Δ.Ο.Π. στη ναυτιλία έχει εξαιρετικά σημαντικά οφέλη, εφαρμόζεται με εξαιρετικά αργούς ρυθμούς στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις σε σχέση με άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εσφαλμένη εντύπωση που έχουν διαμορφώσει οι ιδιοκτήτες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πως το κόστος και ο χρόνος εφαρμογής της υπερβαίνει τα οφέλη. Ειδικά στην Ελλάδα το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει με δυσπιστία τις αλλαγές που προσανατολίζονται στην ποιότητα κυρίως λόγω δυσκολιών στην αλλαγή νοοτροπίας, στη θέσπιση στόχων και οραμάτων, καθώς και στην έλλειψη της κατάλληλης ηγεσίας. Εξάλλου η Δ.Ο.Π απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα οργανωτικού ανασχεδιασμού με συνεχείς αλλαγές σε όλο το φάσμα του οργανισμού και υψηλό αίσθημα δέσμευσης στην ποιότητα σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Σήμερα, υπάρχει έντονος προβληματισμός σε διεθνές επίπεδο αν θα πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής αλλά σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης που βασίζεται στη Δ.Ο.Π. ή η ριζική αναδιάρθρωση κάθε υπάρχουσας διεργασίας από την αρχή που βασίζεται στον επιχειρηματικό επανασχεδιασμό ή κάποιος συνδυασμός των δύο με στόχο αφενός την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αφετέρου δε την ταχύτητα και την εκάστοτε κατάλληλη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διατίθεται σε μια αγορά. Ο χρόνος όμως και οι νέες ανάγκες, που ανακύπτουν στο εκάστοτε επιχειρηματικό πλαίσιο, αποτελούν τις συνιστώσες που θα αναδείξουν την κατάλληλη οργανωτική κατευθυντήρια γραμμή και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν ή να παραμείνουν στη στασιμότητα.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ναυτιλιακή βιομηχανία ως κλάδος της οικονομίας παρουσιάζει έντονη ιδιομορφία η οποία συνίσταται στην παγκοσμιότητα του χαρακτήρα της. Οι θαλάσσιες μεταφορές εξυπηρετούν σήμερα το μεγαλύτερο ποσοστό των διεθνών μεταφορών εμπορευμάτων, λόγω της δυνατότητας μεταφοράς μεγάλου όγκου σε μακρινές αποστάσεις με χαμηλό κόστος. Στο παρελθόν το πρότυπο των επιτυχημένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων βασιζόταν στην παράδοση και την εμπειρία. Πλέον κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία, μεταβάλλοντας το περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με γοργούς ρυθμούς, επηρεάζει άμεσα όλες τις πτυχές της οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Ταυτόχρονα, οι δομικές μεταβολές που σημειώνονται στις παγκόσμιες ναυλαγορές επιβάλλουν τις ανάλογες προσαρμογές. Ο έντονος ανταγωνισμός εντείνει την ανάγκη για υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο. Τα οργανωτικά πρότυπα του παρελθόντος στις σημερινές συνθήκες, τείνουν να εξαντλήσουν τη δυναμικότητα τους. Η διοίκηση και οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των επιχειρήσεων της, καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή των θεωριών και αναλυτικών εργαλείων της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης για την εφαρμογή τους στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Σε μια εποχή όπου τα πάντα αλλάζουν είναι λογικό να υπάρχουν νέες συνθήκες για το μέλλον των ναυτιλιακών εταιρειών. Αναμφίβολα η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες θα υπάρχει, όμως ο τρόπος που εκτελούνται οι υπηρεσίες θα αλλάξει και θα συνεχίσει να αλλάζει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Έντυπη Βιβλιογραφία**

Γ.Π Βλάχος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τμήμα ναυτιλιακών σπουδών, πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Ναυτιλία, σημειώσεις μαθήματος « Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων».

Βασιλική Καζάνα, ΤΕΙ Καβάλας, τμήμα Δασοπονίας και Περιβάλλοντος, Εργαστήριο Δασικής Διαχειριστικής, σημειώσεις «Τμηματοποίηση».

Ιωάννης Σιδέρης, Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, Σχολή Πλοιάρχων, σημειώσεις μαθήματος «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού».

Ιωάννης Σιδέρης, Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, Σχολή Πλοιάρχων, σημειώσεις μαθήματος «Ηγεσία και Διοικητικές Δεξιότητες».

Ιωάννης Σιδέρης, Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, Σχολή Πλοιάρχων, σημειώσεις μαθήματος «Ανθρώπινες Σχέσεις».

Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος».

Άγγελος Βάθης, Δημήτριος Μπουραντάς, Χρήστος Παπακωνσταντίνου, Παναγιώτης Ρεκλείτης, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1999.

Χρήστου Α. Αντωνόπουλου, Αγγαϊάς Α. Διαμάντη, Γεωργίου Μ. Δούναβη, Διονυσίου Δ. Ρασσιά, «Επικοινωνία Πλοιάρχου», Γ΄ Έκδοση, Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα 2017.

H. Yousefi Khoramshahar Maritime University, Khoramshahar, Iran R. Seyedjavadin Business Management College, Tehran University, Tehran, Iran, «International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation», Volume 6 Number 3 September 2012.

### **Πτυχιακές Εργασίες**

Τσαρκατζιά Στέλλα, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Βαθμός εφαρμογής των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης από τις εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρίες», ΚΑΒΑΛΑ 2012

Άννα Πεрдίκη, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Διοίκηση και Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, Καλαμάτα 2007.

Δήμητρα Ρούντη, Διπλωματική Εργασία με θέμα: «Διαδικασίες Προμηθειών Εταιρείας Διαχείρισης Ποντοπόρων Πλοίων – Ανάλυση Περίπτωσης της Ναυτιλιακής εταιρείας IMS S.A», Πανεπιστήμιο Πειραιά, τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Νοέμβριος 2009.

Μαραγκού Μαρία, Διπλωματική Εργασία με θέμα: «Ναυτιλία και Σύγκριση Λογιστικού Χειρισμού Χερσαίων και Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων και Ειδικές Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στη Ναυτιλία», Πανεπιστήμιο Πειραιώς Ναυτιλιακών Σπουδών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Μάρτιος 2011.

Αριστείδης Γεωργιάδης, Διπλωματική Εργασία με θέμα: « Ειδικά Θέματα Ναυτιλιακής Λογιστικής», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Σεπτέμβριος 2009.

Αριστείδης Παπαδάκης, Διπλωματική Εργασία με θέμα: «Οι Διαδικασίες της Ναύλωσης και ο Κλάδος των Ναυλομεσιτών», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μεταπτυχιακές στη Ναυτιλία, Μάρτιος 2009.

Αικατερίνη Δασκαλάκη, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Οργάνωση και Δομική Λειτουργία του Αποτελεσματικού Μάνατζμεντ», Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, 2011.

Αθανασία Γενικοπούλου, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Οργάνωση και Λειτουργία Ναυτιλιακού Γραφείου και των Εργασιών του», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, τμήμα Λογιστικής, Καβάλα 1997.

Αικατερίνη Ξυνέλη, Διπλωματική Εργασία με θέμα: «Η Στρατηγική των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά, τμήμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία, Νοέμβριος 2016

Αθανασία Κουτού, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Ο Εσωτερικός Έλεγχος σε Ναυτιλιακές Εταιρείες Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών», Πανεπιστήμιο Αιγαίου Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Σεπτέμβριος 2017

Αναστασία Γεωργακοπούλου, Διατριβή Επιπέδου Μάστερ με θέμα: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Ναυτιλία», Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μάιος 2013.

Μηλιώρη Μαρία, Πτυχιακή Εργασία με θέμα: «Εταιρική Διακυβέρνηση στη Ναυτιλία», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, τμήμα Λογιστικής, Ιούνιος 2013.

### **Διαδικτυακές πηγές**

Shipping Company Hierarchy <https://www.hierarchystructure.com/shipping-company-hierarchy/>

Ημερομηνία πρόσβασης 19/9/2019.

General Manager Job Description <https://www.thebalancecareers.com/understanding-the-role-and-scope-of-the-general-manager-2276095>

Ημερομηνία πρόσβασης 22/9/2019.

Technical management [https://en.wikipedia.org/wiki/Technical\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Technical_management)

Ημερομηνία πρόσβασης 1/10/2019.

Technical Superintendent Jobs in Maritime <https://www.alchemyrecruitment.com/shipping-and-logistics/shipping-logistics/maritime-operations-technical-ship-management/technical-superintendent-jobs-in-maritime>

Ημερομηνία πρόσβασης 6/10/2019.

What Roles Does the Finance Department Play in a Business? <https://bizfluent.com/facts-5683333-role-finance-department-play-business-.html>

Ημερομηνία πρόσβασης 15/10/2019.

Marketing Department: Organization, Tools & Responsibilities  
<https://www.cleverism.com/marketing-department-organization-tools-responsibilities/>

Ημερομηνία πρόσβασης 18/10/2019.

Information technology-Commercial and employment perspective  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_technology#Commercial\\_and\\_employment\\_perspective](https://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology#Commercial_and_employment_perspective)

Ημερομηνία πρόσβασης 23/10/2019.

What is crew management for ships crewing services? <https://marlow-navigation.com/en/what-is-crew-management-services.asp>

Ημερομηνία πρόσβασης 27/10/2019.

Crew Department of Medcare Shipping <http://www.medcare.gr/crewing.jsp>

Ημερομηνία πρόσβασης 27/10/2019.

Crew Management Jobs- Crew Manager Job Description  
<https://www.alchemyrecruitment.com/shipping-and-logistics/shipping-logistics/maritime-crewing/crew-manager-in-crew-management>

Ημερομηνία πρόσβασης 27/10/2019.

Departments Stealth Maritime Departments  
<https://web.stealth.gr/profile/departments.html>

Ημερομηνία πρόσβασης 1/11/2019.

Operation Department MEDCARE S.A <http://medcare.gr/operation.jsp>

Ημερομηνία πρόσβασης 20/11/2019.

Vessel Operation <https://telecomputer.gr/products/office-products/operating-and-voyage-planning/vessel-operation>

Ημερομηνία πρόσβασης 20/11/2019.

What Are the Primary Functions of an Operations Department?  
<https://www.reference.com/business-finance/primary-functions-operations-department-69313bcf9827f6a4>

Ημερομηνία πρόσβασης 20/11/2019.

Operations Manager-Roles in the Company <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/index.php/%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CF%86%CE%AC%CE%BA%CE%B5%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D->

[%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82-e-portfolio/8-%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B4%CE%B5%CE%BE%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%89%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82.html?start=7](#)

Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2020