ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

ΘΕΜΑ:

Επιχειρηματική Κουλτούρα στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ / ΕΚΠΟΝΗΣΗ:

ΜΥΛΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΧΑΡΙΤΙΝΗ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:ΜΝ06049

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

κ. ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΜΕΛΗ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ:

Καθηγητής κ. ΒΛΑΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Καθηγητής κ. ΓΚΙΖΙΑΚΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2009-

Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας

"Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Ναυτιλία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολο τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο."

Ευχαριστίες

Δια την παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρώτα τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της παρούσης, κύριο Γουλιέλμο Αλέξανδρο για την υπομονή που επέδειξε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, και την ουσιαστική παρέμβαση του για την ολοκλήρωση της , καθώς και τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς του Ναυτιλιακού τμήματος οι οποίοι με ζήλο μας μεταλαμπάδευσαν τις γνώσεις τους για την Ναυτιλία και δεν περιορίστηκαν μόνο σε όσα λένε τα βιβλία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με βοηθά και με στηρίζει σε όλες τις προσπάθειες μου, που είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα, και είναι πάντα περήφανοι για την σταδιοδρομία μου. Ιδίως θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, που με προέτρεψε για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος. Ξέρω ότι το πτυχίο αυτό σημαίνει πολλά για εκείνη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη σελ 8-10

Λέξεις Κλειδιά σελ. 10

Εισαγωγή σελ 10-13

Σκοπός και Δομή Εργασίας σελ 13-15

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Edgar Schein σελ 16-27

2. Gerhard Hofstede σελ 27-29

3. Deal & Kennedy σελ 30-31

4. Handy & Harisson σελ 31-37

5. Kim Cameron & Robert Quinn σελ 38-41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΗΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. Επιχειρηματική κουλτούρα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις & ανάλυση σελ 41-44

1.2. Πηγές και δομικά χαρακτηριστικά σελ 44-52

1.3 Δομή και μέγεθος ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών σελ 52-55

1.4 Εταιρική φιλοσοφία και εταιρική κουλτούρα σελ 56-57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.1. Ανάλυση σελ 57-58

2.2. Αριστοτέλης Ωνάσης σελ 59-62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο SAFETY CULTURE

3.1. Εισαγωγή σελ 62-67

3.1.1 Εφαρμόζοντας την κουλτούρα ασφάλειας σελ 67-68

3.1 ISM Code σελ 69-70

3.1.2 Διοίκηση για το Περιβάλλον στις ναυτιλιακές Εταιρείες και ο ISM Code σελ 71-74

3.1.3 Είναι ο ISM Code πρότυπο ασφάλειας? Είναι πρότυπο ποιότητας? σελ 75-76

3.2 ISPS σελ 76-77

3.2.1 Ποιος πρέπει να συμμορφωθεί με τον Κώδικα? σελ 77

3.2.2 Σκοπός σελ 77

3.2.3 Επίπεδα Ασφάλειας σύμφωνα με τον Κώδικα σελ 78

3.3 TSM – Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας σελ 79

3.3.1 Τι είναι ποιότητα? σελ 79

3.3.2 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας? σελ 79-80

3.3.3 Οι αρχές της ΔΟΠ σελ 81-82

3.4 Κριτήρια ποιότητας για ένα οργανισμό σελ 82

3.4.1 ISO 9000 : 2001 σελ 82-83

3.4.2 Malcolm Baldrige Εθνικό Βραβείο Ποιότητας σελ 83-85

3.4.3 Αποτελεσματικότητα ΔΟΠ σελ 86

Συμπεράσματα σελ 86-89

Επίλογος σελ. 90

Βιβλιογραφία σελ 91-95

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευρετήριο Διαγραμμάτων και Πινάκων

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Σχηματική παρουσίαση της Κουλτούρας **Σελ. 20**

Διάγραμμα 2: Οι βασικές Υποθέσεις και Πιστεύω **Σελ. 23**

Διάγραμμα 3. Επίπεδα κουλτούρας. **Σελ. 24**

Διάγραμμα 4: Το…παγόβουνο της Κουλτούρας **Σελ. 32**

Διάγραμμα 5:Απεικόνηση Κουλτούρας Δύναμης **Σελ. 34**

Διάγραμμα 6 : Απεικόνιση Κουλτούρας Ρόλων **Σελ. 35**

Διάγραμμα 7 : Απεικόνιση Κουλτούρας Στόχων **Σελ. 36**

Διάγραμμα 8 : Απεικόνιση Κουλτούρας με προσανατολισμό προς τον άνθρωπο **Σελ. 37**

Διάγραμμα 9: Κουλτούρα στις επιχειρήσεις Μοντέλο Cameron - Quinn **Σελ. 38**

Διάγραμμα 10: Πηγές και Δομικά χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών εταιρειών **Σελ. 45**

Διάγραμμα 11 Ατυχήματα και ναυτιλία ανά χρονιές **Σελ. 66**

Διάγραμμα 12: Συγκριτικό Διάγραμμα κριτηρίων Baldrige και ISO 9001. **Σελ. 72**

Διάγραμμα 13: Πηγές Θαλάσσιας Μόλυνσης **Σελ. 85**

Πίνακες

Πίνακας 1: Μερίδια % ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε 3 μεγέθη **Σελ. 53**

Πίνακας 2: Οικογένειες της Ελληνικής Ναυτιλίας **Σελ. 54-55**

Η κουλτούρα διαμορφώνει τους στόχους, τις στρατηγικές, τις αξίες και τις ηθικές τάσεις, αλλά είναι κάτι παραπάνω από όλα αυτά . Είναι τρόπος σκέψης, είναι τρόπος να ζεις, να εργάζεσαι... ή μάλλον είναι τρόπος να ζεις με το να αγαπάς αυτό για το οποίο εργάζεσαι...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα διπλωματική εργασία αναλύσαμε την επιχειρηματική κουλτούρα και το πώς έχει διαμορφωθεί αυτή στις ελληνικές εταιρείες με βάση την ιδεολογία του ηγέτη τους και ιδρυτή τους, πως οι εργαζόμενοι σε αυτή αντιδρούν, πως ενεργούν και πως σκέπτονται και από ποιούς παράγοντες επηρεάζονται. Έγινε επίσης μια εκτενής ανάλυση για την κουλτούρα ασφάλειας, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της σημερινής ναυτιλιακής εταιρείας.

Η εργασία άρχισε με το πώς η επιχειρησιακή κουλτούρα, ή η εταιρική κουλτούρα, περιλαμβάνει τις τοποθετήσεις, την εμπειρία, τις πεποιθήσεις και τις αξίες ενός ηγέτη. Περιγράφεται ότι είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών, που έχουν διάρκεια, και οι οποίες αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, αναφέραμε ότι υπάρχουν ορατά αποτελέσματα επιχειρηματικής κουλτούρας τα οποία φαίνονται σε μια επιχείρηση και εκείνα που δε φαίνονται, όπως οι εκδηλώσεις, οι ιστορίες, οι τυπικότητες, τα σύμβολα, η γλώσσα, οι συμπεριφορές και τα τυχόν χειροποίητα αντικείμενα, οι αξίες, οι υποθέσεις και τα πιστεύω πρώτα του ιδρυτή της επιχειρήσεως και κατόπιν όλων των άλλων μελών, και ότι η κουλτούρα σε κάθε οργανισμό μπορεί να είναι ισχυρή ή αδύναμη. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ταξινόμησής της, εκ των οποίων η πιο σημαντική είναι του Hofstede.

Επίσης μια σημαντική θεωρία με βάση την οποία στηρίξαμε την διπλωματική μας εργασία αποτέλεσε η ‘επιχειρηματική ιδεολογία’ βασισμένη στην Ελληνική μυθολογία, με τις τέσσερις της διαφοροποιήσεις που έχουν ως εξής:

(1) ΔΙΑΣ -Η κουλτούρα της δύναμης.

(2) ΑΠΟΛΛΩΝ - Η κουλτούρα των ρόλων.

(3) ΑΘΗΝΑ - Κουλτούρα των στόχων.

(4) ΔΙΟΝΥΣΟΣ- Κουλτούρα με ιδεολογία προς τον άνθρωπο.

Αυτή η τελευταία θεωρία μας ώθησε να βασίσουμε πάνω της το μοντέλο της τυπικής Ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας[1] καθότι μια τυπική Ελληνική εταιρεία, παρουσιάζει ακριβώς την δομή που περιγράφει η κουλτούρα της δύναμης, στην οποία ένας κεντρικός άξονας, είναι εκείνος που παίρνει τις αποφάσεις και είναι η βάση πάνω στον οποίο στηρίζεται το οικοδόμημα. Η τυπική αυτή περιγραφή είναι η μορφολογία στην οποία στηρίζονται οι περισσότερες Ελληνικές εταιρείες οι οποίες είναι μικρού μεγέθους και έχουν οικογενειακό χαρακτήρα.

Έτσι λοιπόν στο πρώτο και στο δεύτερο κεφάλαιο προσπαθήσαμε να κάνουμε όχι μόνο μια επισκόπηση της ναυτιλιακής πραγματικότητας σήμερα, αλλά και μια γενική μελέτη στο τι χρειάζεται κάποιος για να γίνει πλοιοκτήτης, την φιλοσοφία του, την στάση ζωής του, την ικανότητα του. Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει ένα πλοιοκτήτη από ένα απλό ναυτικό? Και οι δύο είναι γνώστες της θάλασσας, όμως ένας θα καταφέρει να γίνει μεγάλος. Τι τον διαχωρίζει από τους υπολοίπους? Η ιδιομορφία της Ελληνικής Ναυτιλίας βοηθά στην δημιουργία μεγάλων ή μικρών εταιρειών? Η εταιρική κουλτούρα στην χώρα μας τελικά πως έχει διαμορφωθεί και πως έχει επηρεάσει την επιχειρηματικότητα του κάθε πλοιοκτήτη? Οι εργαζόμενοι πως επιδρούν στην εταιρεία και πως διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους, και τις κουλτούρες τους? Για παράδειγμα παραθέτουμε ένα μεγιστάνα της Ελληνικής ναυτιλίας και του εμπορίου, τον Αριστοτέλη Ωνάση και με μια μικρή περίληψη της ζωής του, με παράθεση των γεγονότων που τον σημάδεψαν αλλά και ανάλυση της άποψης του για το πώς πρέπει κανείς να διαμορφώνει την κουλτούρα του γύρω από τη ζωή και την δουλειά του, και επιχειρούμε να ρίξουμε μια ματιά στο πως γεννιέται ένας ηγέτης. Δεν είναι τυχαίο το πώς ένας άνθρωπος διαμορφώνει την επιχειρηματική του κουλτούρα και την στάση ζωής του και αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε.

[1] Βλ. και Ιωάννη Θεοτοκά, (2007), 'On top of World Shipping: Greek Shipping companies, Organization and Management'' για την επιχειρηματική κουλτούρα. Οι Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες κατόρθωσαν να επιβιώσουν, ενώ εταιρείες με νεότερα πλοία και πιο έμπειρες δεν κατόρθωσαν σε περιόδους κρίσης να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες. Η διαφορά βρισκόταν στο γεγονός ότι οι Έλληνες ναυτικοί που αποσύρονταν από τη θάλασσα και κατείχαν ένα μικρό κεφάλαιο, αγόραζαν παλιά πλοία τα οποία όμως μπορούσαν λόγω των εξαιρετικών ναυτικών γνώσεων τους να διοικήσουν και να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη ώστε να επιφέρουν κέρδη, και το ίδιο συνέβαινε και με το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο λόγω οικογενειακής συγγένειας ήταν συνδεδεμένο άρρηκτα με το όραμα του ηγέτη και ιδρυτή της εταιρείας. Το γεγονός ότι οι πλοιοκτήτες ήταν μηχανικοί ή καπετάνιοι απετέλεσε τη βάση για την άριστη διοίκηση των εταιρειών σε συνδυασμό με την αφοσίωση του προσωπικού ξηράς και θαλάσσης. Η οικογενειοκρατία επίσης ως καταλυτικός παράγοντας στην ελληνική ναυτιλία έπαιξε το δικό της ρόλο, καθώς η νέα γενιά πιο μορφωμένη και καινοτόμα, αρχίζει να δρα με το δικό της πατρόν βασιζόμενη πάντα στις παλιές αξίες με μια δόση όμως ανανέωσης.

Η ανάλυση που γίνεται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας που αφορά στην κουλτούρα της ασφάλειας αναλύει την ασφάλεια σε όλα τα επίπεδα και το πώς πρέπει να υιοθετείται από την εταιρεία, γεγονός που πλέον αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι στρατηγικής καθότι πλέον είναι υποχρεωτική, και όχι προαιρετική, λόγω της σημερινής ανάγκης για την προστασία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης ζωής.

Τι είναι οι κώδικές? Που αποσκοπούν οι κανονισμοί εκείνοι? Τι ζητήματα διευθετούν? Η Ποιότητα στη ναυτιλία μπορεί να επιτευχτεί και να ορίσουμε στρατηγικές επιχειρηματικής κουλτούρας με γνώμονα την ποιότητα? Φυσικά γίνεται εκτενής αναφορά στους κώδικες ISM & ISPS, και το αν αποτελούν πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας, και στην TSM- Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας, αλλά και στα πρότυπα Ποιότητας ISO , και τα πρότυπα ποιότητας του βραβείου Baltridge.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Επιχειρηματική κουλτούρα: η συγκεκριμένη συλλογή αξιών και κανόνων που μοιράζονται/ συμμερίζονται οι άνθρωποι και οι ομάδες και ελέγχουν το πως αντιδρούν όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με εξωγενείς παράγοντες.

Κουλτούρα Ασφάλειας: Η κουλτούρα της εταιρείας, σύμφωνα με την οποία, προάγεται η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον, και περιλαμβάνει τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, και τις αξίες που μοιράζονται οι εργαζόμενοι σχετικά με την ασφάλεια.

Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (ISM Code): Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (International Safety Management Code) είναι η πρώτη παγκόσμια νομοθεσία, η οποία ασχολείται με την πρόληψη της μόλυνσης και η οποία εφαρμόζεται σε μια βιομηχανία, αυτή της ναυτιλίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία μέσα σε έναν οργανισμό απαιτεί από τα άτομα την υιοθέτηση διαφορετικών ρόλων κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Η έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας

σχετίζεται με το πώς οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό αντιδρούν, ατομικά, ή ως μέλη μιας ομάδας, σύμφωνα με τη δομή, τις διαδικασίες και τους στόχους του οργανισμού.

Η επικοινωνία και το ηγετικό στυλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό επηρεάζονται από την επιχειρηματική κουλτούρα. Οι διαδικασίες των καινοτομιών, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, οργάνωσης, μέτρησης της απόδοσης κ.λπ., μεταβάλλονται σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό και οι διαφορές αυτές οφείλονται στην επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να διαγνωστεί με την παρατήρηση της συμπεριφοράς των ατόμων στην εργασία. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο, το ίδιο και ο οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως συντηρητικός, προοδευτικός, σταθερός, δυναμικός, ελεγχόμενος και μη ελεγχόμενος. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο, καθώς επίσης και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό. Η υιοθέτηση από το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχειρηματικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του, διασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό του και προετοιμάζεται η εισαγωγή σύγχρονων ιδεών για την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Όμως τι είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα; Η επιχειρησιακή φιλοσοφία, ή η εταιρική κουλτούρα , περιλαμβάνει τις τοποθετήσεις, την εμπειρία, τις πεποιθήσεις και τις αξίες μιας οργάνωσης. Έχει οριστεί ως ‘η συγκεκριμένη συλλογή αξιών και κανόνων που μοιράζονται/ συμμερίζονται οι άνθρωποι και οι ομάδες και ελέγχουν το πως αντιδρούν όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με εξωγενείς παράγοντες’. Είναι οι οργανωτικές αξίες και τα πιστεύω και οι ιδέες για το τι είδους στόχους τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να επιδιώκουν, αλλά και τα πρότυπα των συμπεριφορών, που τα μέλη πρέπει να χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Από τις εταιρικές αξίες διαμορφώνεται η εταιρική συμπεριφορά, οι οδηγίες συμπεριφοράς, οι προσδοκίες που ορίζουν τα είδη της συμπεριφοράς των μελών σε ορισμένες καταστάσεις και ελέγχουν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης

έναντι τρίτων[2]''. Είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών, που έχουν διάρκεια, και οι οποίες αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Οι προσδοκίες από τη κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο και τη σχέση τους με άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό[3]. Τα μέλη μιας οργάνωσης σύντομα αισθάνονται τον ιδιαίτερο πολιτισμό της και προσπαθούν να ενσωματωθούν σε αυτόν. Ο πολιτισμός είναι ένας από εκείνους τους όρους που είναι δύσκολο να εκφραστεί ευδιάκριτα, αλλά ο καθένας το ξέρει και το αντιλαμβάνεται.

Η κουλτούρα μιας μεγάλης εταιρείας κερδοσκοπικού χαρακτήρα είναι αρκετά διαφορετική από αυτή ενός νοσοκομείου, η οποία είναι αρκετά διαφορετική από αυτή ενός Πανεπιστημίου. Μπορεί να καταλάβει κανείς την κουλτούρα ενός οργανισμού κοιτάζοντας την διάταξη των επίπλων, για το ότι υπερηφανεύονται, την ένδυση των μελών της, κ.λπ., ακριβώς όπως τα στοιχεία που χρησιμοποιεί κανείς για να εξάγει συμπεράσματα για την προσωπικότητα ενός ατόμου.

Την επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να την δει κανείς και ως ένα σύστημα. Τα στοιχεία που την ολοκληρώνουν είναι η κοινωνία, τα επαγγέλματα, οι νόμοι, οι ιστορίες , οι ήρωες, οι αξίες σε ότι αφορά στον ανταγωνισμό, κ.λπ. Η διαδικασία είναι βασισμένη στις υποθέσεις, τις τιμές και τους κανόνες , π.χ. τις αξίες μας για τα χρήματα, το χρόνο, τις εγκαταστάσεις, το χώρο και τους ανθρώπους. Η έννοια της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντική στην προσπάθεια να ρυθμιστεί σε όλο τον οργανισμό η αλλαγή.

Οι ειδικοί πιστεύουν ότι παρά τα καλά οργανωμένα προγράμματα, η ''οργανωτική αλλαγή'' πρέπει να περιλάβει όχι μόνο τις μεταβαλλόμενες δομές και τις διαδικασίες της επιχειρηματικής κουλτούρας αλλά και την αλλαγή της κουλτούρας στο σύνολό της.

Οι οργανωτικές προσπάθειες αλλαγής φημολογείται ότι αποτυγχάνουν τις περισσότερες φορές . Συνήθως, αυτή η αποτυχία οφείλεται στην έλλειψη κατανόησης για τον ισχυρό ρόλο της επιχειρηματικής κουλτούρας και το ρόλο που διαδραματίζει στις οργανώσεις. Αυτός είναι ένας από τους λόγους ότι πολλοί στρατηγικοί σχεδιαστές δίνουν τώρα έμφαση στον προσδιορισμό των στρατηγικών αξιών καθώς οργανώνουν

[2] http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture
[3] Ζαβλανός,1999.

την αποστολή τους και το όραμα της εταιρείας . Η ΕΚ δηλαδή, από τα όσα προκύπτουν από τα πιο πάνω, είναι μοναδικό χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού[4]

Η ναυτιλία ως τομέας είναι εκ φύσεως ιδιότυπος, καθότι ασχολείται με ένα αντικείμενο ευρύ, το οποίο εμπεριέχει πολλά στοιχεία και πολλά άτομα , συνεπώς η επιχειρηματική κουλτούρα είναι δύσκολο να διαμορφωθεί, να μελετηθεί και να εξαχθούν συμπεράσματα. Μέχρι και σήμερα η ναυτιλία στην Ελλάδα έχει μια παραδοσιακή δομή στην οποία βασίζεται και η οργάνωση της δεδομένου ότι αυτό το υπόδειγμα έχει λειτουργήσει. Η Ελληνική ναυτιλία έχει μια ιδιότυπη μορφή, παραδοσιακή καθόλα, από το προσωπικό μέχρι την ιδεολογία, και τις επιχειρηματικές αποφάσεις, εκ του γεγονότος ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες ήταν και είναι οικογενειακές, και ο δημιουργός τους συγκέντρωνε και συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες από τα ουσιαστικά θέματα, μέχρι τα ασήμαντα, και όριζε και ορίζει ως διαδόχους το στενό οικογενειακό περιβάλλον.

Η αγορά όμως αλλάζει όπως και οι απαιτήσεις των καιρών και πλέον σε μια πιο εξελιγμένη μορφή η ναυτιλία γίνεται πολύπλευρη. Οι εταιρείες μεγαλώνουν και αναλαμβάνουν άτομα με πανεπιστημιακές γνώσεις, αλλά χωρίς να χάνεται το παραδοσιακό στοιχείο, το οποίο είναι αναγκαίο από ότι αποδεικνύεται προκειμένου να διατηρηθεί η υπεροχή της ελληνικής ναυτιλίας…

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Η παρούσα εργασία σκοπό έχει να κάνει μια προεπισκόπηση του ναυτιλιακού περιβάλλοντος και το πως αυτό έχει επηρεάσει την επιχειρηματική κουλτούρα σήμερα, δηλαδή πως οι αλλαγές στα ναυτιλιακά δρώμενα επηρέασαν την επιχειρηματική κουλτούρα των εταιρειών στη στρατηγική τους, στους στόχους τους, στην δομή τους και την ιδεολογία τους. Εξετάζει το πως οι πρώτοι μεγάλοι Έλληνες εφοπλιστές αναδύθηκαν από την απλή ζωή του ναυτικού σε πλοιοκτήτες, πως ενέπνευσαν τους υφιστάμενους τους, πως λειτουργούσαν, τις ιδεολογίες τους, τις στρατηγικές τους, τα πλεονεκτήματά τους και τις νοοτροπίες στη δουλειά τους. Αυτές ενέπνευσαν ένα ολόκληρο κόσμο από μέλλοντες πλοιοκτήτες. Πως από την σκληρή δουλειά και την

[4] (www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm).

οικογενειοκρατούμενη εταιρική τους κουλτούρα προχώρησαν με βάση ένα αλάθητο ναυτιλιακό ένστικτο και πως εμφύσησαν στους διαδόχους τους το ναυτιλιακό «δαιμόνιο».

Επίσης γίνεται αναφορά στην κουλτούρα ασφαλείας, και συγκεκριμένα στην αρχή θα γίνει μια επισκόπηση βιβλιογραφίας, στην οποία εκτίθενται οι διάφορες θεωρίες για την επιχειρηματική κουλτούρα. Οι σημαντικότερες αναλύσεις είναι των Edgar Schein, του Hofstede, των Deal & Kennedy, του Charles Handy, των Robert Quinn & Kim Cameron, από τις οποίες μερικά υποδείγματα θα χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυσή μας της επιχειρηματικής Κουλτούρας.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η επιχειρηματική κουλτούρα στην Ελλάδα και πως δημιουργήθηκε, πως αναπτύχθηκε, πως υφίσταται στην σημερινή της μορφή, τι ρόλο έχει παίξει η οικογενειοκρατία και πως με βάση την οικογενειοκρατία δομείται η εταιρεία αλλά και πως η δομή της βοηθά στην επιβίωσή της. Επίσης ασχολούμαστε με το θέμα της δέσμευσης προσωπικού πλοίου και ξηράς, την φιλοσοφία του ιδιοκτήτη της εταιρείας και ιδρυτή της, το φαινόμενο της κληρονομικότητας στις θέσεις, το «δαιμόνιο» της επιχειρηματικότητας, και το σχεδιασμό της επιχείρησης.

Έπειτα στο δεύτερο κεφάλαιο με βάση τα δεδομένα μας αναλύουμε τη φύση της Ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας, και πως αντιστοιχεί στο υπόδειγμα της ιδεολογίας των επιχειρήσεων των Handy & Harisson, στην κουλτούρα της Δύναμης ή Κουλτούρα του Δία ή αλλιώς στην Power Culture, αλλά διατελέσαμε και μια μελέτη για την επιχειρηματική κουλτούρα ενός από τους πιο σημαντικούς Έλληνες επιχειρηματίες, τον Αριστοτέλη Ωνάση, προσπαθώντας να κατανοήσουμε την επιχειρηματική του σκέψη.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά της αποστολής κάθε ναυτιλιακής επιχειρήσεως, η οποία είναι η μεταφορά φορτίου και ατόμων με τις ασφαλέστερες των συνθηκών καθώς και η λειτουργία της σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, αλλά πραγματοποιείται και μια ανάλυση περί του τι είναι ασφάλεια και πως ερμηνεύεται από τον IMO. Εκεί διευκρινίζεται ότι η ασφάλεια είναι όρος που ερμηνεύεται με την έννοια της αποφυγής ναυτικών ατυχημάτων και της αποφυγής ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος..

Επίσης αναφέρεται πως υιοθετήθηκε ο κώδικας ISM και πως ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO, International Maritime Organization) υιοθέτησε το 1998 τον ISM CODE με απώτερο σκοπό να καθιερώσει την έννοια της ‘παιδείας-κουλτούρας’ σε θέματα ασφάλειας στις ναυτιλιακές εταιρείες.

Ακολουθεί ανάλυση του κώδικα ISM και πως ταυτίζεται με την οργανωτική κουλτούρα της κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης και κατά συνέπεια πως οργανώνει την δομή της ναυτιλιακής εταιρείας με βάση τις αρχές του. Στη συνέχεια γίνεται μια ανάλυση για το αν ο κώδικας είναι πρότυπο ασφάλειας και πρότυπο ποιότητας όπου καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι *ο Κώδικας δεν είναι ένα πρότυπο το οποίο αφορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , αλλά την Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας. Επίσης καθότι μπορεί να είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του δεν καλύπτει όλο το ευρύ φάσμα των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στην ΔΟΠ,* όμως ο κώδικας αποτελεί πρότυπο ασφάλειας και αυτός είναι ο στόχος του.

Έπειτα γίνεται αναφορά στον Κώδικα ISPS, όπου εξηγείται τι είναι ο κώδικας Διεθνούς Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων, και πως χρησιμεύει ως μια ολοκληρωμένη σειρά μέτρων για την ενίσχυση της ασφάλειας των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων, που εκπονήθηκε από τον απόηχο των επιθέσεων της 11 / 9 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είναι μια τροπολογία για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS) (1974/1988) που περιέχει ρυθμίσεις ασφαλείας για τα πλοία, τους λιμένες και τους κυβερνητικούς οργανισμούς, αλλά και ποιος πρέπει να συμμορφώνεται με τον κώδικα αυτόν αλλά και τα τρία επίπεδα ασφαλείας του ανάλογα με τη σοβαρότητα της καταστάσεως.

Ύστερα γίνεται μνεία στην Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας, τι είναι δηλαδή η Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας, με αναφορές στο τι είναι ποιότητα, τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και ποιες είναι οι αρχές της.

Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της πιστοποίησης ISO 9000 : 2001, αλλά και των βραβείων Malcom Baldridge καθώς και σύγκριση τους περί των πτυχών που εξετάζουν σε μια εταιρεία προκειμένου να κατακτηθούν.

Τελικά, γίνεται μια επισκόπηση της εργασίας με τα συμπεράσματα που εξήχθηκαν, και το πώς τελικά η επιχειρηματική κουλτούρα έχει διαμορφωθεί στην Ελληνική ναυτιλία.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλές θεωρίες για την επιχειρηματική κουλτούρα, σε ότι αφορά στο πως παρατηρείται και στο πως εκφράζεται, ποιά ειναι τα

ορατά προϊόντα της και ποιά τα μη ορατά. Παρακάτω θα μελετήσω τα στοιχεία που την αποτελούν και τις διάφορες μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν για την μελέτη της.

Μερικοί από τους ειδήμονες επί του θέματος είναι οι Edgar Schein, Geert Hofstede, Deal and Kennedy, Charles Handy, Kim Cameron και Robert Quinn, απο τους οποίους και πηγάζει η κυριότερη ποσότητα υλικού για την επιχειρηματική κουλτούρα. Θα αναφέρω για το καθένα τι έχει υποστηρίξει.

1. EDGAR SCHEIN

Κατά τον Edgar Schein, και το βιβλίο του 'Organizational Culture and Leadership' που εκδόθηκε το 1992, υπάρχουν δύο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς.

Η *παρατηρήσιμη* και η *κεντρική κουλτούρα* ή κουλτούρα κορμού. Η θεωρία του Schein περί κουλτούρας έμελλε να επηρεάσει πολύ τις μεταγενέστερες θεωρίες που βασίστηκαν στις παρατηρήσεις αυτές. Ο Schein είναι από τους πιο σημαντικούς μελετητές της κουλτούρας και η θεωρία του έχει πρακτική εφαρμογή καθότι μέρος της επιχειρηματικής κουλτούρας που θα μελετηθεί στη εν λόγω εργασία έγκειται στην κουλτούρα που παρατηρείται σε ένα οργανισμό, πχ οι ιστορίες που υπάρχουν στην εταιρεία για τον ιδρυτή της, το πώς δημιούργησε την εταιρεία, την περιουσία κ.α., ως και τις αξίες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων που θεωρείται βασικό στοιχείο για την επιτυχία ενοποιημένης επιχειρηματικής κουλτούρας στην εταιρεία. Η θεωρία του λοιπόν συγκεκριμένα έχει ως εξής :

Η κουλτούρα χωρίζεται σε :

Ι) Η ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΙΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, είναι αυτό που βλέπει κάποιος και ακούει μέσα σε ένα οργανισμό, είτε είναι υπάλληλος, είτε πελάτης. Είναι η κουλτούρα που είναι εμφανής και δε μπορεί να κρυφτεί. Αναλυτικότερα :

(α) ΟΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ, είναι οι συναντήσεις, οι προγραμματισμένες ή απρογραμμάτιστες, κατά τη διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σπουδαία γεγονότα προς όφελος του κοινού. Οι μάνατζερς χρησιμοποιούν τις εκδηλώσεις για να προβάλλουν στοιχεία που πιστεύουν οτι έχουν μεγάλη σημασία για τον οργανισμό. Μέσω αυτών στέλνουν μηνύματα που θέλουν να περάσουν στους υπαλλήλους. Παράλληλα οι εκδηλώσεις δημιουργουν στενούς δεσμούς μεταξύ των υπαλλήλων. Σε ατομικό επίπεδο οι ναυτιλιακές εταιρίες διοργανώνουν εκδηλώσεις εποχιακές οπως π.χ

για τα Χριστούγεννα-Πρωτοχρονιά κ.α. Αλλά και μεγαλύτερες διεθνείς εκδηλώσεις όπως τα Ποσειδώνια , που για τη ναυτιλία είναι μεγάλης σημασίας και δίνουν την ευκαιρία στην Ελληνική ναυτιλία για παγκόσμια προβολή, δείχνουν την παγκόσμια πρώτη θέση για τη ναυτιλία και την σημασία της για την Ελλάδα.

Στη χώρα μας οι εκδηλώσεις έχουν αρχίσει να αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς είναι ένδειξη γοήτρου και δύναμης και επίδειξη πλούτου σε κάποιες περιπτώσεις που η εταιρεία είναι μεγάλου μεγέθους. Συνήθως παρά το γεγονός ότι τα Ποσειδώνια πραγματοποιούνται κάθε δύο έτη, οι μεγάλες εταιρείες, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί, οι νηογνώμονες αλλά και μερικές μεγάλες εταιρείες πραγματοποιούν εκδηλώσεις, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των στελεχών, για την πορεία της αγοράς γενικά, την αγορά και πώληση πλοίων, τις στρατηγικές κινήσεις των πλοιοκτητών κ.α. Είναι η βάση στην οποία στηρίζονται τα επιχειρηματικά σχέδια με βάση την ανταλλαγή πληροφοριών, τις φήμες και τις διαδόσεις. Η ναυτιλία κινείται γύρω από αυτή τη διαδικασία γιατί η αγορά διαμορφώνεται πρώτα προφορικά και μετά με δείκτες.

(β) ΟΙ ΙΣΤΟΡΙΕΣ, είναι αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα ειδικότερα του ιδρυτή μέσα στα οποία συμμετέχουν τα μέλη του οργανισμού. Οι αφηγήσεις αυτές μεταφέρουν πληροφορίες στους νέους υπαλλήλους σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού και χρησιμοποιούνται για να γίνει αναφορά και να προβληθούν πρότυπα και αξίες.

Άλλες ιστορίες παρουσιάζονται ως μύθοι που σχετίζονται με τις αξίες και τα πιστεύω, του οργανισμού, αλλά που μπορεί να μην υποστηρίζονται από γεγονότα. Οι ιστορίες δίνουν νόημα και ταυτότητα στον οργανισμό. Όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι σε ναυτιλιακές εταιρείες με μακρά ιστορία που απο την αρχή της πρόσληψής τους ακούνε ιστορίες για τον ιδρυτή της εταιρείας και πως αντιμετώπιζε τις καταστάσεις, κάτι που τους οδηγεί στο να πράττουν συμφωνα με το πως θα έπραττε ο ιδρυτής.

Η ιστορία μπορεί να είναι πηγή έμπνευσης για το προσωπικό το οποίο θαυμάζει τον εργοδότη του, αλλά και πηγή θαυμασμού κάτι το οποίο δημιουργεί εκούσια και βαθιά δέσμευση από τον εργαζόμενο.

Συνήθως αυτό γίνεται με άτομα ικανά τα οποία διαθέτουν μεγάλες επιχειρηματικές ικανότητες και γνωρίζουν πολύ καλά την θάλασσα τα οποία διαθέτουν πνευματικές ικανότητες που ωθούν τους ακόλουθους τους να μην αμφισβητούν τα λεγόμενα τους και να υπακούν στις επιταγές του εργοδότη τους.

Μια επιτυχημένη ιστορία πίσω από μια ναυτιλιακή εταιρεία, είναι εκείνη που διαχωρίζει τη καλή ναυτιλιακή από την μέτριας απόδοση ναυτιλιακή. Η ιστορία που διαφοροποιεί την μια ναυτιλιακή από την άλλη είναι η ιστορία πίσω από το έργο και το σκοπό της ίδρυσης της αλλά και πιο μακριά η ιστορία του ιδρυτή της και το πώς δημιούργησε την εταιρεία. Είναι διαφορετικό για ένα εργαζόμενο να λέει ότι εργάζεται για την οποιαδήποτε άσημη ναυτιλιακή και άλλο να λέει ότι εργάζεται για μια μεγάλη ναυτιλιακή που έχει 50 πλοία της οποίας ο ιδρυτής άρχισε από το μηδέν, και καταγόμενος από φτωχή οικογένεια, με όπλο το δαιμόνιο μυαλό του και την επιχειρηματικότητα του έφτασε στη δημιουργία ενός στόλου και μια εταιρείας. Η δέσμευση που δημιουργεί στον εργαζόμενο, είναι διαφορετική γιατί βλέπει τον εργοδότη του σαν προέκταση του τι θα μπορούσε να είχε γίνει ο ίδιος. Ταυτίζεται με τον εργοδότη του και είναι πιο συνειδητοποιημένος στην εργασία του.

(γ) ΟΙ ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΕΣ, είναι οι καθημερινές πρακτικές του οργανισμού που συνεχώς επαναλαμβάνονται. Δεν είναι γραπτές, πλήν όμως στέλνουν ένα σαφές μήνυμα στα άτομα σχετικά με «τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό».

Στις περισσότερες εταιρείες, πλέον υπάρχει κώδικας ενδυμασίας που προϋποθέτει συγκεκριμένο ντύσιμο και όχι μόνο όσον αφορά το ντύσιμο αλλά υπάρχουν και υπομνήματα που καθοδηγούν τον εργαζόμενο πως πρέπει να επικοινωνεί τηλεφωνικά με τους ενδιαφερόμενους κ.α.

Οι τυπικότητες σε κάθε εταιρεία μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τον σκοπό της εταιρείας. Αν είναι μια μεγάλη εταιρεία με επίσημο προφίλ που θέλει να αναδείξει μεγάλο επιχειρηματικό έργο πιθανότατα να έχει και αντίστοιχο κανονισμό τυπικοτήτων που εμπεριέχει κανονισμούς για το ντύσιμο, την συμπεριφορά, ακόμα και πως θα σηκώσει η τηλεφωνήτρια το τηλέφωνο. Οι εισηγμένες δε ναυτιλιακές εταιρείες στο χρηματιστήριο, που διαθέτουν και περισσότερες υποχρεωτικές διαδικασίες είναι σίγουρο ότι πρέπει να τηρούν ορισμένους κανόνες, από την διάρκεια των συναντήσεων, την τοποθεσία τους και την θεματολογία τους, έως την εκτενή δημιουργία συγκεκριμένων αρχείων.

Σε μια μικρή εταιρεία υφίστανται λιγότερες τυπικότητες καθώς το κλίμα είναι περισσότερο οικογενειακό αλλά τελικά πρέπει να υπάρχουν μερικά βασικά και τυπικά στοιχεία στην επιχείρηση τα οποία να καταδεικνύουν επαγγελματισμό και να εμπίπτουν σε μια στοιχειώδη μορφή οργάνωσης. Έτσι η επιχείρηση θα λειτουργεί σωστά και οργανωμένα και θα μπορεί να βελτιώσει τις αποδόσεις της. Ιδίως η οργανωμένη και τυπική διαδικασία στα οικονομικά είναι απαραίτητη σε κάθε

ναυτιλιακή μικρού ή μεγάλου μεγέθους. Βέβαια πρέπει να υφίστανται τυπικότητες μέχρι του βαθμού στον οποίο να μη αισθάνεται ο υπάλληλος καταπιεσμένος και να μην γίνεται βάρος της εργασίας του η τυπικότητα.

(δ) ΤΑ ΣΥΜΒΟΛΑ, είναι αντικείμενα, ενέργειες, γεγονότα ή μη λεκτικές εκφράσεις, που έχουν συγκεκριμένο νόημα. Χρησιμοποιώντας τα σύμβολα αυτά τα μέλη του οργανισμού μπορούν να κατανοούν, να συμμερίζονται και να ανταλάσσουν πολύπλοκες ιδέες και μηνύματα που προκαλούν ανάλογα συναισθήματα.

Σύμβολο μπορεί να είναι το έμβλημα της εταιρείας υπό το οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ενωμένοι και υπό το οποίο νιώθουν δυνατοί αν μιλάμε για μεγάλη εταιρεία καθώς το κύρος της εταιρείας τους προσδίδει διαφορετικό αέρα.

Αν η εταιρεία είναι ονομαστή και μεγάλη και έχει στην κατοχή της πολλά πλοία και το έμβλημα της είναι ισχυρό ο εργαζόμενος αισθάνεται υπεροχή και σιγουριά να εργάζεται σε μια τέτοια εταιρεία, ενώ αν η εταιρεία είναι αναξιόπιστη ο εργαζόμενος αισθάνεται μειονεκτικά.

Ένα επιτυχημένο σύμβολο είναι αυτό το οποίο αμέσως συνδέεται με την εταιρεία, δηλαδή αυτό το οποίο παραπέμπει τη δραστηριότητα της. Μπορεί να είναι το λογότυπο της ή τα αρχικά της. Το σύμβολο μια αξιόπιστης εταιρείας είναι εγγύηση συνήθως.

(στ) Η ΓΛΩΣΣΑ, είναι σύνολο απο λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανακλούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού. Συνθήματα μπορεί να υιοθετηθούν και να επαναληφθούν απο τους υπαλλήλους.

Η γλώσσα στις ναυτιλιακές εταιρείες είναι συχνά ένα πρόβλημα καθότι οι δυσκολίες στην συνεννόηση μπορούν να αποφέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Η λεκτική ιδίως ασυνεννοησία μεταξύ πλοίου και γραφείου, αποτελεί ένα σημαντικό αξεπέραστο εμπόδιο, με τους μηχανικούς στο γραφείο, όντας παλαιοί ναυτικοί και μιλώντας εμπειρικά αγγλικά να μη μπορούν να επικοινωνήσουν επαρκώς με το αλλοδαπό πλήρωμα.

Στις ναυτιλιακές εταιρίες, η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους λ.χ. στο τεχνικό τμήμα του γραφείου όταν έρχονται σε συνεννόηση με το πλήρωμα που συνήθως είναι αλλοδαπό, γίνεται χρήση ενός μείγματος Ελληνικών και Αγγλικών που μπορεί σε κάποιον να είναι δυσνόητο, αλλά είναι ταυτόχρονα και αποτελεσματικό[5].

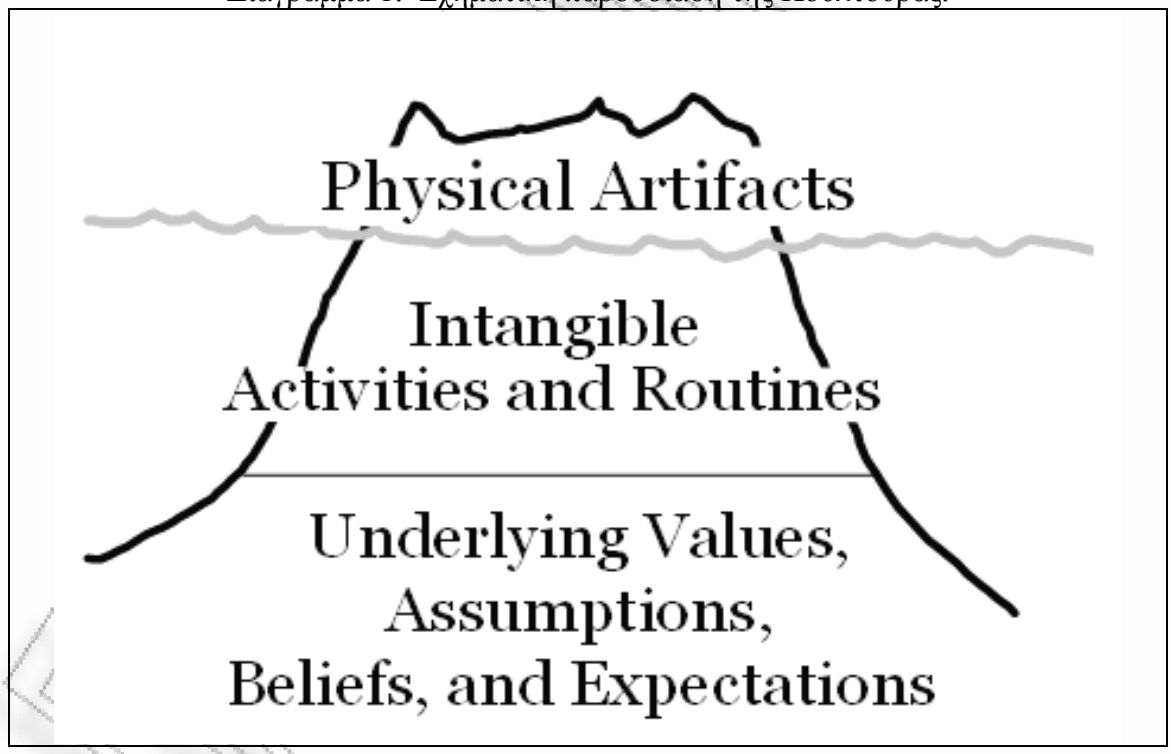
[5] Ζαβλανός, (1999), 'Οργανωτική Συμπεριφορά'.

Το πρόβλημα της επικοινωνίας και της γλώσσας είναι πολύ σημαντικό στην καθημερινή επικοινωνία με το πλοίο και το γραφείο, καθότι λάθος συνεννοήσεις μπορούν να αποβούν μοιραίες όχι μόνο για τεχνικά θέματα αλλά και για λειτουργικά θέματα, και αυτό είναι ένα πρόβλημα που σημειώνεται στις περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες και πραγματικά δε μπορεί να ξεπεραστεί εύκολα και ίσως δε μπορεί να ξεπεραστεί καθόλου.

Μπορεί μόνο να καταπολεμηθεί ίσως με ειδικά μαθήματα για τους εργαζόμενους του πλοίου και του γραφείου, αλλά όταν ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι μεγάλος, υπάρχει άρνηση στην εφαρμογή τέτοιων μέσων και το έργο δυσκολεύει.

Το πιο κάτω Διάγραμμα 1 συνοψίζει μερικές όψεις της κουλτούρας που τα μεν «φυσικά τεχνητά έργα/ γεγονότα» είναι ορατά, ενώ οι αφανείς ενέργειες και οι ρουτίνες της εργασίας, οι υποθέσεις εργασίας, οι αξίες όλων, τα πιστεύω και οι πεποιθήσεις, καθώς και οι προσδοκίες, που αποτελούν το υπόβαθρο, είναι κάτω από την επιφάνεια της…θαλάσσης.

Διάγραμμα 1: Σχηματική παρουσίαση της Κουλτούρας.



Πηγή: (www.agelesslearner.com)

ΙΙ)Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΟΡΜΟΥ, δείχνει το λόγο που συμβαίνει η παρατηρήσιμη κουλτούρα και αποτελεί το δεύτερο στάδιο οργανωτικής κουλτούρας το οποίο αποτελείται απο *3 επίπεδα* κατά τον Schein (Schein, 1988). Το πρώτο και πιο ορατό επίπεδο είναι **η συμπεριφορά και τα έργα της χειρός**, το δεύτερο ειναι οι **αξίες** και το τρίτο **οι υποθέσεις και τα πιστεύω.**

ΕΠΙΠΕΔΟ 1→Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΕΙΡΟΠΟΙΗΤΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ, είναι παρατηρήσιμο επίπεδο κουλτούρας, και αποτελείται απο τύπους συμπεριφορών, και από εξωτερικές εκδηλώσεις της κουλτούρας: αμοιβές των στελεχών, ντύσιμο, επίπεδο τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, η φυσική κατανομή του χώρου κ.λπ.

Όλα αυτά είναι εύκολο κανείς να τα παρατηρήσει αλλά είναι δύσκολο να τα ερμηνεύσει. Επίσης μπορούν να μας πούν αυτά τα απτά στοιχεία τι κάνει μια ομάδα ατόμων, αλλά όχι το γιατί. Η συμπεριφορά εξαρτάται από πολλές μεταβλητές και αλλάζει από περίπτωση σε περίπτωση.

Η συμπεριφορά ενός εργαζομένου μπορεί να αναδείξει πολλά. Για παράδειγμα αν ένας εργαζόμενος, δεν εμφανίζεται καθημερινά στην εργασία του, μπορεί να έχει κάποιο πρόβλημα εργασιακό το οποίο να φοβάται να αντιμετωπίσει, ή μπορεί να μην του αρέσει αυτό που κάνει και να βρίσκει δικαιολογίες να μην εργάζεται, επίσης μπορεί να έχει και προσωπικά προβλήματα. Έγκειται στην επιτυχημένη εταιρεία, να κάνει εκτίμηση της κατάστασης της συμπεριφοράς τους εργαζομένου, για μπορέσει να λάβει μέτρα για την επαναφορά του. Αν πάλι ο υπάλληλος για παράδειγμα είναι καθημερινά ατημέλητος όσον αφορά το εμφανισιακό, δείχνει ότι μπορεί να είναι έτσι ατημέλητος και στην εργασία του, αν και δεν είναι απαραίτητος ο συσχετισμός. Αν επίσης δε σέβεται τους εργοδότες του και τους συναδέλφους του, είναι δείγμα άσχημου χαρακτήρα και μη συνεργάσιμου ατόμου, και κατ' επέκταση ένα τέτοιο άτομο αποτελεί βάρος για την εταιρεία.

Όσο για τα χειροπιαστά αντικείμενα, αυτά πρέπει να τα διαθέτει η εταιρεία στον εργαζόμενο έτσι ώστε να διευκολύνει την εργασία του και του παρέχει τα απαραίτητα σύνεργα για την πραγματοποίηση της αντίστοιχης εργασίας που ανατίθεται. Ο χειρισμός των χειροπιαστών αντικειμένων μπορεί να αναδείξει πολλά για τον χαρακτήρα του κατόχου του, όπως όταν τα αντικείμενα είναι σε τάξη, δείχνει ότι ο εργαζόμενος είναι μεθοδικός και εργατικός και κάνει ολοκληρωμένη εργασία.

Υπάρχουν πολλοί εργοδότες οι οποία δίνουν μεγάλη σημασία στο συγκεκριμένο θέμα καθότι πιστεύουν ότι η προσοχή στα αντικείμενα είναι και προσοχή την εργασία.

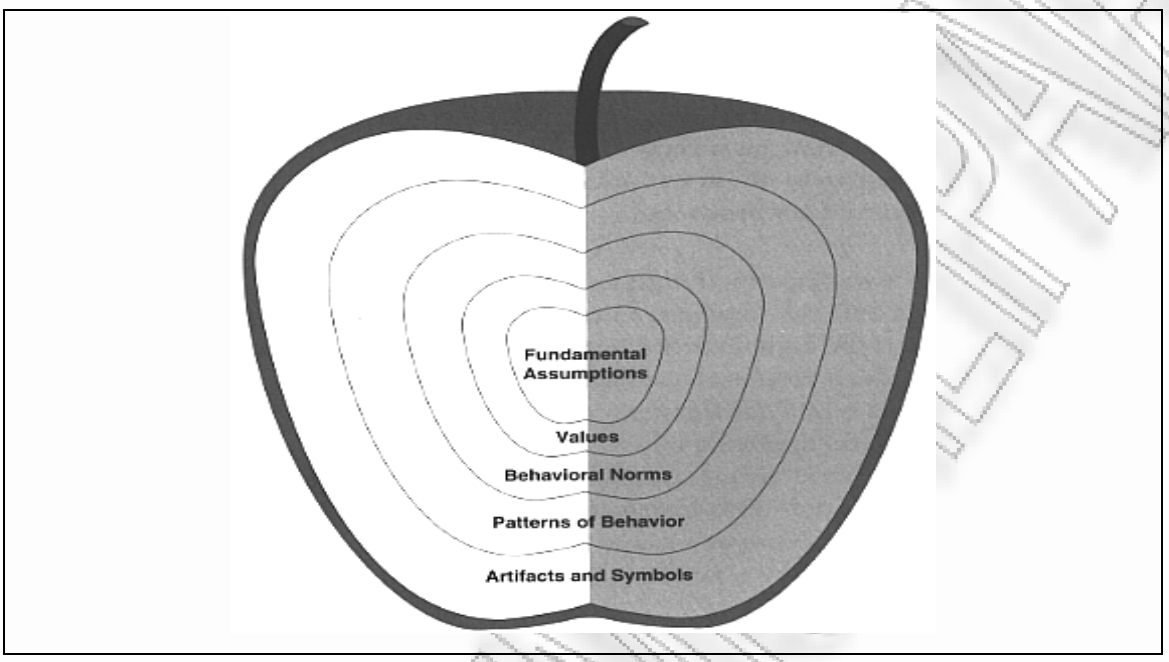
ΕΠΙΠΕΔΟ 2→ΑΞΙΕΣ, οι αξίες, σε ένα μεγάλο βαθμό, καθορίζουν την συμπεριφορά, αλλά δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες, όπως είναι οι συμπεριφορές. Επίσης μπορεί να υπάρχει διαφορά μεταξύ των δεδηλωμένων αξιών και των αξιών που τελικά εφαρμόζονται, καθότι μεσολαβούν και οι αξίες των ίδιων των ατόμων μέσα στην εκάστοτε οργάνωση. Για παράδειγμα η πολιτική για το 'waste disposal' της εταιρείας, που σημαίνει αν θα δωθούν επιπλέον χρήματα για την κατά το νόμο καταστροφή των απορριμμάτων, ή αν θα χρησιμοποιηθεί η 'οικονομική' ρίψη τους στη θάλασσα, είναι θέμα που εμπίπτει στις διαμορφωμένες αξίες της εταιρείας.

Οι αξίες είναι η βάση στην οποία χτίζει ο επιχειρηματίας την επιχειρηματική του κουλτούρα και βάση στην οποία, χτίζει την στρατηγική του αλλά και τις αποφάσεις του. Μπορεί να περιλαμβάνει από οικονομικά μέχρι ηθικά θέματα και να εμπεριέχει αποφάσεις για τις συνεργασίες, τις πολιτικές, το προσωπικό αλλά και άλλα θέματα.

Οι Αξίες είναι πολύ σημαντικές στη ναυτιλία γιατί η ναυτιλία στην Ελλάδα είναι λίγο - πολύ ένας μικρός κόσμος και μαθαίνονται όλα. Αν ένας πλοιοκτήτης έχει συμπεριφερθεί ανέντιμα(δηλαδή έχει έλλειψη αξιών που θεωρούνται οι σωστές) είτε σε οικονομικό πλαίσιο είτε σε ηθικό, μαθαίνεται άμεσα από το περιβάλλον και οι επιπτώσεις είναι άμεσες. Για παράδειγμα, τη σήμερον ημέρα υπάρχουν πολλοί πλοιοκτήτες που εμφανίζουν ακάλυπτες επιταγές εν γνώσει τους, μεγάλων ποσών οι οποίες προκαλούν πανικό στην αγορά, από τους προμηθευτές της εταιρείας, το προσωπικό έως και την τράπεζα από την οποία έχει πάρει το δάνειο η εταιρεία για την αγορά των πλοίων της. Αν χάσει την αξιοπιστία της η εταιρεία και υπάρξουν αμφιβολίες για το ποιόν της, και επιβεβαιωθεί η έλλειψη αξιών στην εργασία της, χάνει την εμπιστοσύνη της αγοράς, κάτι το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό. Η τράπεζα δε θα δανείσει ξανά σε μια εταιρεία που δεν έχει αξίες και μοιράζει στην αγορά ακάλυπτες επιταγές και οι προμηθευτές δε θα προμηθεύσουν το πλοίο και η αλυσίδα αυτή καταλήγει στην απομόνωση και την καταστροφή και φυσικά την χρεοκοπία.

ΕΠΙΠΕΔΟ 3→ ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΙΣΤΕΥΩ. Για πραγματική κατανόηση της κουλτούρας, πρέπει να εισχωρήσουμε στο βαθύτερο επίπεδο των υποθέσεων και των πιστεύω. Σύμφωνα με τον Schein οι υποθέσεις προέρχονται απο τις αξίες μέχρι να αρχίσουν να είναι αυθόρμητες, καθότι τα άτομα μπορεί να μην θέλουν ή να μην μπορούν, να αρθρώσουν τα πιστεύω και τις υποθέσεις τους σύμφωνα με την βαθύτερη κουλτούρα τους. Το πιο κάτω Διάγραμμα 2 συνοψίζει τα πιο πάνω.

Διάγραμμα 2: Οι βασικές Υποθέσεις και Πιστεύω



Πηγή: (www.au.af.mil)

Το Διάγραμμα 2 δείχνει τις βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει στο κέντρο και στο βάθος του καρπού και που αυτές ακολουθούνται από τις αξίες, τις νόρμες συμπεριφοράς, τα πατρόν συμπεριφοράς και τα τεχνητά έργα και τα σύμβολα.

Αν μπορούσαμε να αναλύσουμε τι είναι τα πιστεύω μας θα ήταν επιτυχημένο να παραθέσουμε το παρακάτω γνωμικό του Oliver Wendell Holmes:

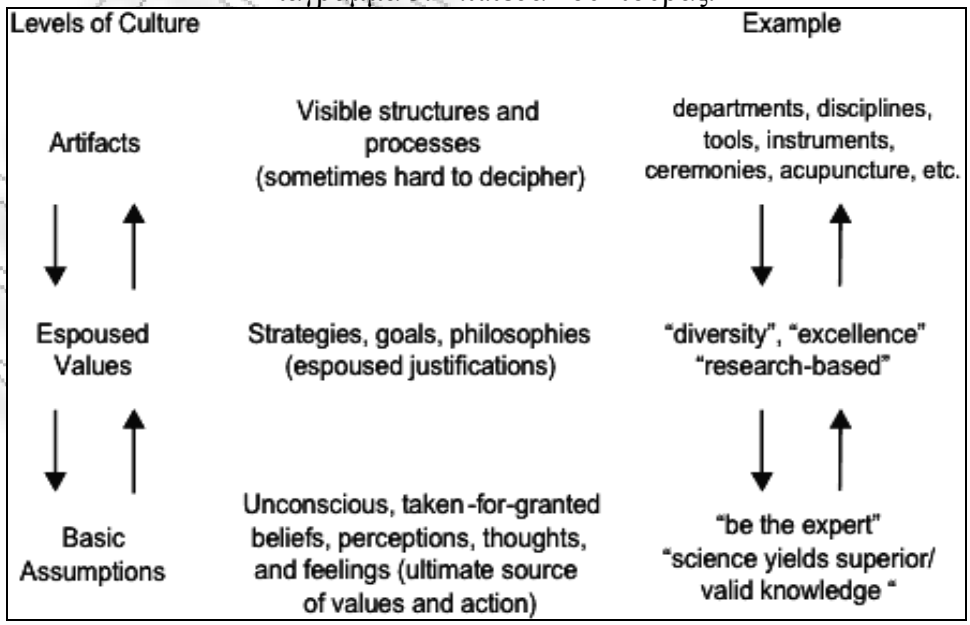
"What lies behind us and what lies before us are tiny matters compared to what lies within us."

Τα πιστεύω είναι το περιεχόμενου του εσωτερικού μας κόσμου, αυτές οι αξίες που έχουν διαμορφωθεί και μας καθορίζουν σαν άτομα. Δεν είναι αυτό που βλέπει κανείς αλλά οι βαθύτερες έννοιες που μας απαρτίζουν. Τα πιστεύω σε μια εταιρεία, είναι πολύ σημαντικά καθώς επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις του ιδρυτή της εταιρείας, και δημιουργούν την δέσμευση και την υποστήριξη των εργαζομένων ή και την αποδοκιμασία τους σε περίπτωση που είναι αντίθετα. Είναι οι απόψεις που αντιπροσωπεύουν σε μια εταιρεία τον ιδρυτή και συνεπώς το έργο της εταιρείας. Τα πιστεύω είναι η στάση ζωής στην εργασία, τους ανθρώπους, το περιβάλλον. Πάνω σε αυτά χτίζεται μια επιχείρηση, και πάνω σε αυτά χτίζεται μια επιχείρηση η οποία θα

επιτύχει και εκείνη η οποία δε θα επιτύχει. Η διαφορά είναι στο γεγονός ότι μια εταιρεία με σωστά πιστεύω δημιουργεί άρρηκτη δέσμευση στους υπαλλήλους της και έτσι επιτυγχάνεται το σωστό αποτέλεσμα. Εταιρείες που τα πιστεύω τους δε μπορούν να σχηματίσουν μια ενιαία, σαφή και αποδεκτή κουλτούρα, αποτυγχάνουν. Η κακή διαχείριση σε μια εταιρεία μπορεί να αποτελεί πρόβλημα, αλλά με διορθωτικές κινήσεις μπορεί να μην αποφέρει την καταστροφή γιατί έχει γίνει ζημιά σε μερικούς τομείς της εταιρείας. Αν όμως οι υποθέσεις και τα πιστεύω σε μια εταιρεία είναι λανθασμένες τότε το πρόβλημα έχει βαθύτατη ρίζα και είναι δύσκολο να διορθωθεί. Αν το πιστεύω στην εταιρεία είναι ότι το να δανείζεσαι π.χ. και να μην ανταποκρίνεσαι μετά στο χρέος σου είναι ανεκτό, τότε η εταιρεία προφανώς δεν έχει πολύ μέλλον καθότι χάνοντας την αξιοπιστία της χάνει και την υπόσταση της.

Το πιο κάτω Διάγραμμα 3, παρουσιάζει τα 3 επίπεδα της κουλτούρας και τα ορίζει δίνοντας και μερικά παραδείγματα. Τα επίπεδα είναι: τα φυσικά τεχνητά έργα, που είναι ορατά σε δομές και διαδικασίες και τέτοια είναι τα τμήματα μιας εταιρείας, η πειθαρχία, τα εργαλεία και τα όργανα κ.λπ. Επίσης οι αποδεκτές/ υιοθετημένες αξίες, που εκφράζονται σε στρατηγικές, στόχους, φιλοσοφικές θέσεις (υιοθετημένες επεξηγήσεις). Παραδείγματα εδώ είναι η ποικιλομορφία και η υπεροχή, με βάση μόνο την έρευνα. Πρόσθετα, οι βασικές υποθέσεις είναι μη συνειδητοποιημένες πεποιθήσεις, που θεωρούνται δεδομένες, παραστάσεις, συλλήψεις, σκέψεις και συναισθήματα (που τελικά αποτελούν πηγές των αξιών και των ενεργειών). Παραδείγματα εδώ είναι να είσαι ειδικός ή να πιστεύεις λ.χ. ότι η επιστήμη παράγει καλύτερης αξίας γνώση.

Διάγραμμα 3. Επίπεδα κουλτούρας.



Πηγή: (www.joe.org)

Ο Schein υπεστήριξε επίσης ότι :

- Η κουλτούρα είναι ένα φαινόμενο που μας περιβάλλει όλους.
- Η κουλτούρα καθορίζει την ηγεσία.
- Καταλαβαίνοντας την κουλτούρα, καταλαβαίνεις τον οργανισμό.
- Οι καλοί μάνατζερς πρέπει να λειτουργούν απο μια πιο ανθρωπολογική σκοπιά.
- Κάθε οργανισμός έχει την δική του οργανωτική μορφή και κάθε ξένος φέρνει τον δικό του τρόπο οργάνωσης ως παρατηρητής.
- Πρέπει να υπάρχει κατανόηση του νέου περιβάλλοντος και της κουλτούρας πρίν γίνει μια παρατήρηση ή μια αλλαγή.
- Η Οργανωτική Δομή υποδηλώνει οργανωτική σταθερότητα, ομοιογένεια, και ενότητα.
- 2 προβλήματα που όλες οι ομάδες πρέπει να αντιμετωπίσουν, είναι:
  -η επιβίωση , η ανάπτυξη, και η προαρμογή σε ένα περιβάλλον,
  -η εσωτερική ενοποίηση που επιτρέπει την λειτουργία και την ανάπτυξη.

ΙΙΙ) Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.

Ο Edgar Schein προτείνει η επιχειρηματική κουλτούρα ν' αναπτύσσεται εξ αιτίας των δύο παρακάτω προκλήσεων που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός.

(α) την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει, και,

(β) την εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Η επιχειρηματική κουλτούρα, λοιπόν, αναπτύσσεται στην περίπτωση που τα μέλη αντιλαμβάνονται με όμοιο τρόπο τη γνώση και τις υποθέσεις, καθώς και τον τρόπο που πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτά τα θέματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Το περιβάλλον στο εμπόριο, και κυρίως στη ναυτιλία είναι μεταβαλλόμενο, και αυτό είναι βασικά το πρόβλημα της ναυτιλιακής πραγματικότητας. Ότι η αγορά μεταβάλλεται συνεχώς και από ότι βιώσαμε τελευταία, όχι μόνο συνεχώς αλλά και με μεγάλες αυξομειώσεις. Συνεπώς πρέπει η ναυτιλιακή εταιρεία σαν ζωντανός οργανισμός, να θεωρεί την αλλαγή αυτή του περιβάλλοντος, σαν έναυσμα, για προσαρμογή στη νέα κατάσταση, με μια επιχειρηματική κουλτούρα ευέλικτη και

προσαρμόσιμη. Αν η επιχειρηματική κουλτούρα δεν αλλάζει και μένει στάσιμη, η εταιρεία θα εκπνεύσει και αυτό γιατί αν παραδείγματος χάριν η εταιρική κουλτούρα καταδεικνύει σαν στρατηγικό στόχο την αγορά πλοίων σε περιόδους που η αγορά είναι χαμηλά, όταν η αγορά ανέβει, και η εταιρική κουλτούρα δεν αλλάξει η εταιρεία θα βρεθεί στη καλύτερη περίπτωση χρεοκοπημένη. Όσο για τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι σημαντικό να είναι αποτελεσματικές και τα αποδίδουν έργο. Αν κάποιο τμήμα, όπως το τμήμα το οικονομικό δεν καταφέρει να ανταπεξέρχεται τότε η μάζα της επιχείρησης βρίσκεται να είναι ελαττωματική. Συνεπώς η κουλτούρα πρέπει να είναι διαμορφωμένη κατά τέτοιο τρόπο που να προάγει την συνοχή και τη συνεργασία.

Υπάρχουν πρακτικές μέσα στον οργανισμό, οι οποίες συντηρούν την κουλτούρα. Αυτές είναι: η *διαδικασία της επιλογής*, το μάνατζμεντ, η κοινωνικοποίηση και η έννοια του μέντορα.

(α) Κατά τη **διαδικασία της επιλογής,** εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για την εργασία, οι αξίες και οι πεποιθήσεις του πρέπει να είναι ανάλογες με αυτές του οργανισμού. Κατά τη διαδικασία της επιλογής ο μάνατζερ παρέχει πληροφορίες στον υποψήφιο σχετικά με τη λείτουργία του οργανισμού. Ο υποψήφιος μαθαίνει διάφορα στοιχεία για τον οργανισμό , αλλά αν διαπιστώσει οτι οι δικές του αξίες συγκρούονται με αυτές του οργανισμού, τότε λογικά θα πρέπει να αποσύρει την υποψηφιότητα του.

(β)Το **μάνατζμεντ** έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερς ενεργούν και συμπεριφέρονται αποτελούν πρότυπα για τους υπαλλήλους του οργανισμού. Για παράδειγμα το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την ποιότητα περνάει στους υφισταμένους, η οποία με την πάροδο του χρόνου γίνεται πιστεύω για όλα τα άτομα.

(γ) Η **οργανωτική κοινωνικοποίηση** είναι η διαδικασία μετάδοσης στο νέο υπάλληλο και αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Είναι δηλαδή η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα.

Μέσω της οργανωτικής κοινωνικοποίησης το άτομο εκτιμά τις αξίες, την αναμενόμενη συμπεριφορά και τη γνώση που είναι απαραίτητη για να ασκήσει επιτυχώς το ρόλο του και να γίνει μέλος του οργανισμού.

(δ) Ο **μέντορας** (σύμβουλος) είναι ο αρχαιότερος συνήθως υπάλληλος του οποίου ο κύριος ρόλος είναι να καθοδηγεί το νεώτερο υπάλληλο έτσι ώστε αυτός να προσαρμοστεί ευκολότερα στη κουλτούρα του οργανισμού[6].

Ο μέντορας είναι πολύ σημαντικό συστατικό για την ναυτιλιακή εταιρεία. Κάθε νέος υπάλληλος, όταν αρχίζει να εργάζεται, χρειάζεται το άτομο που θα τον ενημερώσει για τα πρακτικά θέματα πάνω στην εργασία του, αλλά και θα τον μυήσει στη φιλοσοφία και το ‘’how to do things’’ στην επιχείρηση. Ο μέντορας δεν καθοδηγεί μόνο εργασιακά τον υπάλληλο αλλά και πνευματικά δείχνοντας του τι είναι αποδεκτό στην επιχείρηση και τι όχι. Παραδείγματος χάριν, στις ναυτιλιακές εταιρείες όταν ένας υπάλληλος εργαστεί στο τεχνικό τμήμα, ο μέντορας του, ο οποίος θα είναι ο αρχιμηχανικός της εταιρείας ή κάποιος βοηθός του, θα του δείξει τις διαδικασίες του τεχνικού τμήματος της εταιρείας, αλλά και το πώς κινούνται οι μηχανικοί, αν η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι π.χ. να παραγγέλλνουν καινούργια ανταλλακτικά ή να τα επιδιορθώνουν πρόχειρα έτσι ώστε να λειτουργούν, ή αν η πολιτική της εταιρείας είναι αντί να καταστρέφονται τα απορρίμματα των πλοίων νόμιμα, να ρίπτονται στη θάλασσα, κ.α. Ο μέντορας είναι σημαντική ευθύνη γιατί καθορίζει το χαρακτήρα του εργαζομένου από την αρχή και τον διαμορφώνει σύμφωνα με τις αξίες της δεδομένης επιχείρησης και σε περίπτωση που δεν τον καθοδηγήσει σωστά και δεν του δώσει τα σωστά εφόδια καθορίζει αρνητικά το μέλλον του.

2. HOFSTEDE

Ο Hofstede στην εργασία του περί αξιών το 1980, υποστηρίζει ότι υπάρχουν διεθνή και τοπικά χαρακτηριστικά που επηρρεάζουν τη συμπεριφορά των οργανισμών τα οποία είναι τα εξής:

(α) POWER DISTANCE, είναι ο βαθμός κατά τον οποίο η κοινωνία περιμένει να υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα της δύναμης.

Υψηλός Βαθμός υπονοεί ότι υπάρχει η πεποίθηση εντός του οργανισμού οτι κάποια άτομα έχουν μεγαλύτερο ποσοστό δύναμης απο άλλους.

Μικρός Βαθμός υπονοεί ότι υπάρχει η πεποίθηση οτι όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό έχουν το ίδιο ποσοστό δύναμης. (Hellriegel, Jackson, Slocum).

[6] Ζαβλανός, (1999), ‘Οργανωτική Συμπεριφορά’.

Σε χώρες που η άνιση κατανομή της ισχύος είναι υψηλή, οι μανατζερς έχουν φυσικά μεγαλύτερη ισχύ σε σχέση με τους υπαλλήλους. Οι οργανισμοί που είναι περισσότερο συγκεντρωτικοί έχουν περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα και περισσότερο εποπτικό προσωπικό.

Στις χώρες που η άνιση κατανομή της ισχύος είναι χαμηλή τα άτομα πιστεύουν στην ελάττωση της κοινωνικής ανισότητας. Οι οργανισμοί είναι λιγότερο συγκεντρωτικοί τα ιεραρχικά επίπεδα είναι λιγότερα και οι εργασίες αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα[7].

Στην δική μας περίπτωση της Ελληνική ναυτιλίας μπορούμε να διακρίνουμε λόγω της ιδιομορφίας των περισσότερων ναυτιλιακών εταιρειών που είναι οικογενειοκρατούμενες και ο ιδρυτής και πρόεδρος κατά συνέπεια της εταιρείας είναι εκείνος που παίρνει αποφάσεις , ότι υπάρχει υψηλός βαθμός διαφοράς δύναμης διότι ο βασικός πυρήνας είναι εκείνος που αποφασίζει και είναι εκείνος από το χέρι του οποίου περνούν τα πάντα.

(β) UNCERTAINTY AVOIDANCE, είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας και αναφέρεται στο βαθμό που τα άτομα στην κοινωνία ανέχονται τους κινδύνους και τις απειλές που δημιουργούνται απο αμφίβολες και ασταθείς καταστάσεις.

Τα άτομα στις χώρες που η κουλτούρα χαρακτηρίζεται απο υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας (και του κινδύνου) προτιμούν δομημένες καταστάσεις και καθήκοντα και περισσότερους γραπτούς κανόνες.

Τα άτομα στις χώρες που η κουλτούρα χαρακτηρίζεται απο χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας (και του κινδύνου) προτιμούν ασθενέστερη δομή καθηκόντων και καταστάσεων και λιγότερους γραπτούς κανόνες[8].

Αν έπρεπε να εντάξουμε την Ελλάδα σαν χώρα, σε μία από τις δύο ομάδες θα λέγαμε ότι εμπειρικά θα κατατάσσονταν στη δεύτερη καθώς η Ελλάδα είναι μία χώρα με ανοιχτή οικονομία και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος είναι δεδομένη.

Επιπρόσθετα οι Έλληνες σαν φυλή δε δέχονται πολλούς κανόνες και δυνατή δομή καθηκόντων και προτιμούν να εργάζονται με δικά τους πλαίσια και όρια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι αποδοτικοί στην εργασία τους.

(γ) INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM. Ατομικότητα είναι η τάση των ατόμων που διαμένουν σε μια χώρα να εργάζονται ατομικά, σε αντίθεση με την τάση των ατόμων σε άλλη κουλτούρα να εργάζονται ομαδικά.

---

[7] Hellriegel, Jackson, Slocum 'Management: a Competency based approach'', 2005
[8] Hellriegel, Jackson, Slocum 'Management: a Competency based approach'', 2005

Στην κουλτούρα που υπερισχύει ο ατομικισμός το κύριο ενδιαφέρον των ατόμων στιάζεται στον εαυτό τους και στην οικογένειά τους. Τα άτομα αυτά πιστεύουν στην ατομική λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστικό των Ελλήνων.
Αντίθετα στην κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στη συλλογικότητα τα άτομα δίνουν έμφαση στις συλλογικές αξίες της ομάδας και στην ομαδική λήψη αποφάσεων.

Όπως προαναφέραμε, η δομή της Ναυτιλιακής Ελληνικής πραγματικότητας, είναι οικογενειοκρατική και άρα κλειστή. Οι αποφάσεις και η στρατηγική πορεία της εταιρείας χαράσσονται από ένα άτομο και οι υπόλοιποι ακολουθούν. Είναι επόμενο να λέμε ότι υπάρχει ατομικότητα και όχι ομαδικότητα. Είναι ΄΄one man show΄΄ όπως θα μπορούσε κανείς να το χαρακτηρίσει.
(δ) MASCULINITY VS FEMININITY. Ανδροκρατία είναι η τάση να αναγνωρίζεται η υπεροχή στον ανδρα σε αντίθεση με άλλες χώρες όπου αποδίδεται μεγαλύτερη αξία και υπεροχή στο γυναικείο φύλο.
Στην κουλτούρα που υπερισχύει η ανδροκρατία, οι άνδρες επιβάλλονται και έχουν περισσότερα δικαιώματα και ευκαιρίες απ ᾽ ό,τι έχει η γυναίκα.
Στην περίπτωση της γυναικοκρατίας, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις των ατόμων και στο ενδιαφέρον για τους άλλους[9].
(ε) LONG VERSUS SHORT TERM ORIENTATION.
Μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός είναι αντίστοιχα ο βαθμός που τα άτομα σε μια χώρα δίνουν έμφαση στις αξίες που σχετίζονται ή προσανατολίζονται στο απώτερο μέλλον, σε αντίθεση με τις αξίες που εστιάζονται στο παρόν και στο εγγύς μέλλον.

Στην Ελλάδα και στη Ρωσία για παράδειγμα ο προσανατολισμός είναι βραχυπρόθεσμος, γιατί τονίζονται περισσότερο παραδοσιακές αξίες όπως ο σεβασμός στην παράδοση και οι κοινωνικές υποχρεώσεις. Στην Κίνα όμως ο προσανατολισμός είναι μακροπρόθεμος.

Το πλαίσιο των εθνικών πολιτισμικών αξιών του Hofstede είναι πολύ δημοφιλές και αξιοποιείται αποτελεσματικά στη διοίκηση και στην οργανωτική συμπεριφορά. Οι μάνατζερς μπορούν να διαπιστώσουν τις αξίες που υπερισχύουν στις διάφορες χώρες και παράλληλα να ομαδοποιήσουν χώρες που έχουν ίδιες αξίες. Η καλύτερη κατανόηση των αξιών των πεποιθήσεων των προτύπων της κουλτούρας

[9] Hellriegel, Jackson, Slocum, (2005), Management: a Competency based approach'.

δηλαδή όπου ανήκουν οι υπάλληλοι, θα τους βοηθήσει να γίνουν αποτελεσματικότεροι στο έργο τους.

3. DEAL & KENNEDY

Οι Deal & Kennedy στη μελέτη τους[10] καθορίζουν την κουλτούρα με τη φράση 'πως γίνονται τα πράγματα εδώ πέρα' και μετρούν τις οργανώσεις με βάση:

- Την ανατροφοδότηση: όπου γρήγορη ανατροφοδότηση σημαίνει άμεση αντίδραση του οργανισμού σε οποιασδήποτε φύσεως αντικείμενο.

- Τον κίνδυνο: που αντιπροσωπεύει το βαθμό της αβεβαιότητας σε ένα οργανισμό

Με βάση τα πιο πάνω κριτήρια οι Deal & Kennedy πρότειναν τέσσερις κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας.

(α) The tough Guy Culture. Η ανατροφοδότηση είναι γρήγορη και οι αμοιβές είναι υψηλές. Αυτό το μοντέλο συνήθως εφαρμόζεται σε γρήγορα αναπτυσσόμενες εμπορικές δραστηριότητες.

(β) The Work hard/Play hard Culture. Χαρακτηρίζεται από ανάληψη λίγων κινδύνων, όλα όμως με γρήγορη ανατροφοδότηση. Είναι τυπική μορφή σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι στοχεύουν στην υψηλή ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών τους.

(γ) The Bet your Company Culture. Είναι το είδος της επιχειρηματικής κουλτούρας όπου παίρνονται μεγάλοι κίνδυνοι αλλά μπορεί να πάρει χρόνια μέχρι αυτοί να πραγματοποιηθούν. Τυπικά μπορεί να περιλαμβάνει την επεξεργασία ή την ανάπτυξη σχεδίων, που μπορεί να πάρει χρόνια για να πραγματοποιηθεί.

(δ) The process Culture. Υπάρχει σε επιχειρήσεις που έχουν λίγο ή καθόλου ανατροφοδότηση και τα μέλη του οργανισμού καταπιάνονται με το πως γίνονται τα πράγματα και όχι με το τι πρέπει να πραγματοποιηθεί. Αυτό συμβαίνει με τις γραφειοκρατείες . Ενώ είναι πιο εύκολο να κρίνουμε τέτοιες κουλτούρες, η αλήθεια είναι οτι παράγουν αποτελέσματα,ιδίως στον δημόσιο τομέα[11].

[10] 'Considering Organizational Cultures in Multi actor Interventions', 1982.
[11] Hellriegel, Jackson, Slocum, 'Management: a Competency based approach'', 2005.

Στην Ελληνική πραγματικότητα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι εντασσόμαστε στην πρώτη ομάδα καθώς, η ανατροφοδότηση είναι γρήγορη στη ναυτιλία και οι ρυθμοί ταχείς. Η δομή των οικογενειοκρατικών μοντέλων έχει ένα μεγάλο θετικό σημείο. Την ευελιξία. Η δομή αυτή επιτρέπει λόγω απουσίας των πολλών διαδικασιών, την άμεση αντίδραση στις αλλαγές της αγοράς και την άμεση λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα είναι άμεσα και είναι και ορατά διότι η πραγματοποίηση τους δεν αργεί να λάβει χώρα αλλά γίνεται μόλις εκφραστεί η επιθυμία του λήπτη των αποφάσεων. Οι κίνδυνοι που παίρνει κάνεις στη ναυτιλία δεν είναι λίγοι, αλλά πολλοί και έχουν να κάνουν με μεγάλα ποσά κάθε φορά.

4. HANDY & HARISSON

Ένα πραγματικά χρήσιμο υπόδειγμα κατηγοριοποίησης της επιχειρηματικής κουλτούρας που να εφαρμόζεται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι το παρακάτω, το οποίο βασίζεται στην ελληνική μυθολογία και αναπαριστά πως λειτουργεί η επιχείρηση με βάση την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το υπόδειγμα αυτό είναι βασικό γιατί αντικατοπτρίζει την πραγματική υπόσταση μιας τυπικής εταιρείας. Αναλύει όλα εκείνα τα σημεία τα οποία μπορεί κανείς να παρατηρήσει σε μια επιχείρηση για να βγάλει συμπεράσματα για την κουλτούρα της, την εσωγενή και εξωγενή.

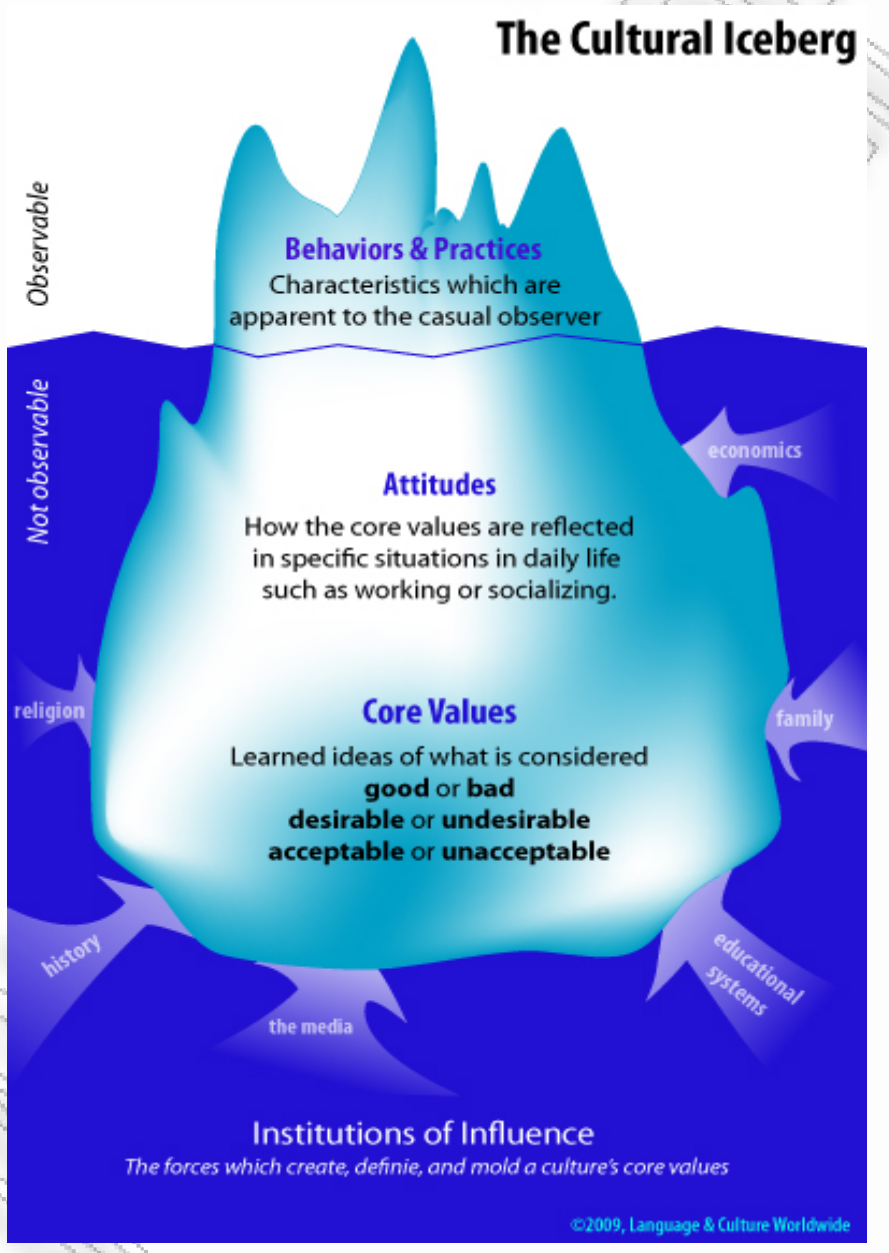
Διαχωρίζονται βέβαια τα χαρακτηριστικά, ανάλογα με το πόσο εμφανή είναι (εκείνα που βρίσκονται στην επιφάνεια) και εκείνα που δεν είναι εμφανή (υπό την επιφάνεια). Εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι κάτω από την επιφάνεια του παγόβουνου, είναι τα στοιχεία τα οποία αποτελούν τις πιο βαθιές και σημαντικές αξίες περί συνειδήσεως, περί επιθυμιών, και άλλων στοιχείων τα οποία αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον της εταιρείας, την ιστορία της, τα συστήματα της, την οικονομία και διαμορφώνουν την κουλτούρα των ανθρώπων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα :

(α) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.

Υπάρχουν τέσσερα είδη επιχειρηματικής κουλτούρας που οφείλονται αρχικά στους δύο αυτούς συγγραφείς, και που απαντώνται και με το όνομα, 'ιδεολογίες επιχειρήσεων[12]'.

Η επιχείρηση προσομοιάζεται με παγόβουνο, όπως στο παρακάτω Διάγραμμα.

Διάγραμμα 4: Το…παγόβουνο της Κουλτούρας.



Πηγή: Παγκόσμια Γλώσσα και Κουλτούρα, 2009.

[12] Μάνατζμεντ ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Γουλιέλμος,1999.

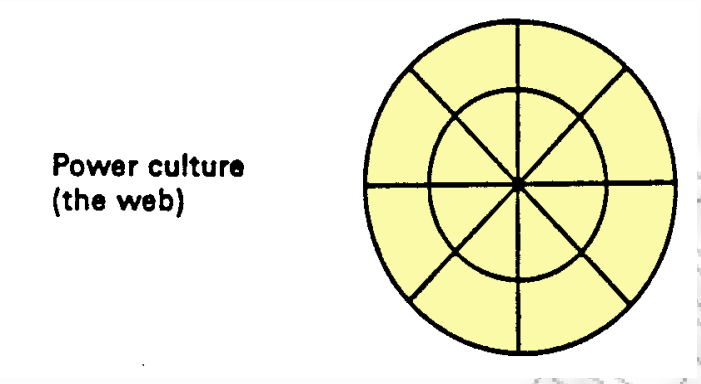
Όπως δείχνει το πιο πάνω Διάγραμμα, η κουλτούρα είναι όντως ένα … παγόβουνο, με την έννοια ότι τα 9/10 αυτού βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια και δεν φαίνονται. Οι συμπεριφορές και οι πρακτικές των επιχειρήσεων είναι χαρακτηριστικά που είναι αντιληπτά από τον τυχαίο παρατηρητή. Αλλά οι στάσεις, και ειδικότερα με τι τρόπο αντανακλώνται οι κομβικές αξίες σε συγκεκριμένες περιστάσεις στην καθημερινή ζωή (λ.χ. κατά την εργασία ή κατά την κοινωνικοποίηση), είναι από κάτω. Οι κομβικές αξίες είναι ιδέες που έχουν μαθευτεί για το τι θεωρείται σωστό ή λάθος. Τι είναι επιθυμητό και τι όχι, τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Υπάρχουν βέβαια και οι θεσμοί που επιδρούν και οι οποίοι δημιουργούν, ορίζουν και διαμορφώνουν τις κομβικές αξίες μιας κουλτούρας.

Ι) ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΔΕΟΛΟΓΙΕΣ: ΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(α) Δίας – Η ομάδα και η κουλτούρα της δύναμης (POWER CULTURE).
Σε αυτή την ομάδα, υπάρχει μόνο μια κεντρική πηγή δύναμης (ο εφοπλιστής) από την οποία ακτίνες δύναμης και επιρροής εκτείνονται προς την περιφέρεια. Λειτουργεί με το ότι έχει ήδη γίνει, διότι η ιδεολογία αυτή δεν δημιουργεί πείρα μάθησης από τυχόν παρελθόντα λάθη. Διατηρεί λίγους κανόνες και έχει ελάχιστες διαδικασίες και μικρό βαθμό γραφειοκρατίας. Απαιτείται καλή επιλογή προσώπων-κλειδιά. Προσιδιάζει σε πολιτικούς οργανισμούς όπου οι διαδικασίες ή οι λογικές δεν λειτουργούν, και οι αποφάσεις λαμβάνονται ευρέως από το αποτέλεσμα ισορροπίας των διάφορων επιρροών. Είναι ιδεολογία δυνατή και περήφανη[13].

[13] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

Διάγραμμα 5:Απεικόνηση Κουλτούρας Δύναμης



(http://www.lindsay-sherwin.co.uk,2007)

(β) Απόλλων – η Κουλτούρα ρόλων (ROLE CULTURE).

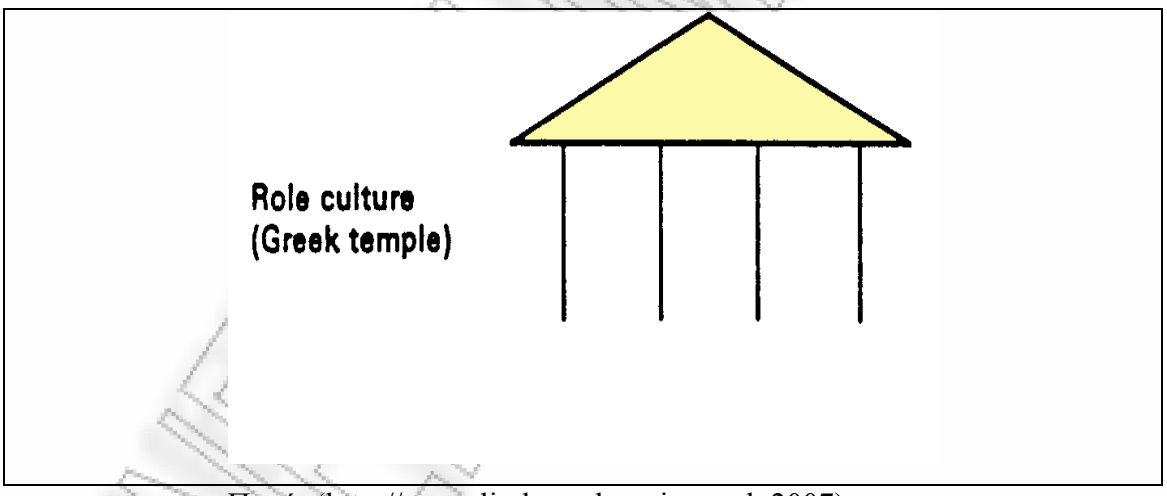
Ο τύπος αυτός της κουλτούρας λειτουργεί με βάση τη λογική και τον ορθολογισμό από την κυρίαρχη ομάδα σε μια οργάνωση που από τον Mintzberg, καλείται 'μηχανική γραφειοκρατία'. Στηρίζεται πάνω (στους γερούς κατά κανόνα κάθετους δοκούς ενός αρχαίου ναού) στις λειτουργίες ή πάνω στις εξειδικεύσεις/ ειδικότητες (στους ειδικούς). Στηρίζεται πάνω στις πάγιες εντολές και στα βιβλία των διαδικασιών. Η εργασία και η δράση των κάθετων δοκών ελέγχεται: (α) από τις διαδικασίες που ισχύουν για τους διάφορους ρόλους, από τις περιγραφές καθηκόντων , από τους ορισμούς της εξουσίας ή της αυθεντίας ή της ανώτατης διοίκησης, (β) από τις διαδικασίες των επικοινωνιών, που βασίζονται σε σύνολο εσωτερικών σημειωμάτων, και (γ) από τους κανόνες για τακτοποίηση τυχόν αμφισβητήσεων ή διαφορών.

Συντονίζεται από υψηλά από ένα περιορισμένο αριθμό της ανώτερης διοίκησης. Υπάρχει η τάση της διαχείρισης αντί του μάνατζμεντ. Η κουλτούρα αυτή πιστεύει ότι αν οι χωριστοί δοκοί κάνουν τη δουλειά τους όπως είναι γραμμένο στους κανόνες και στις διαδικασίες τ' αποτελέσματα της επιχείρησης θα είναι σύμφωνα με

τον Προγραμματισμό. Η κουλτούρα αυτή αναδεικνύει τον ρόλο ή την περιγραφή του καθήκοντος (job description) ως πιο σημαντικό από το ίδιο το άτομο. Η κύρια δύναμη εδώ προέρχεται από τη θέση που κατέχει κανείς.

Είναι φυσικό στην πιο πάνω κουλτούρα να βρίσκονται και πολλά στοιχεία από τις ναυτιλιακές εταιρείες, και ειδικότερα σε σχέση με τον Πλοίαρχο. Στο βαθμό που αυτές είναι υποχρεωμένες να έχουν / ν' ακολουθούν γραπτές οδηγίες και memos. Σε ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες είναι αλήθεια ότι η δύναμη βρίσκεται στη θέση που κατέχει ένα στέλεχος και μπορεί ακόμα και να μη δίνεται σημασία στην προσωπικότητα του εφόσον ευρίσκεται στην άμεση ή έμμεση οικογενειακή δομή της ανώτατης διοίκησης ή επιλέγεται από το μάνατζμεντ λόγω εμπιστοσύνης ή άλλων κριτηρίων. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις τα στελέχη επιλέγονται με βάση τις αποδεδειγμένες ικανότητες τους και σε αυτή τη περίπτωση δεν ισχύει η κουλτούρα του Απόλλωνα. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος έχει και ουσιαστικό υπόβαθρο[14].

Διάγραμμα 6 : Απεικόνιση Κουλτούρας Ρόλων



Πηγή: (http://www.lindsay-sherwin.co.uk,2007)

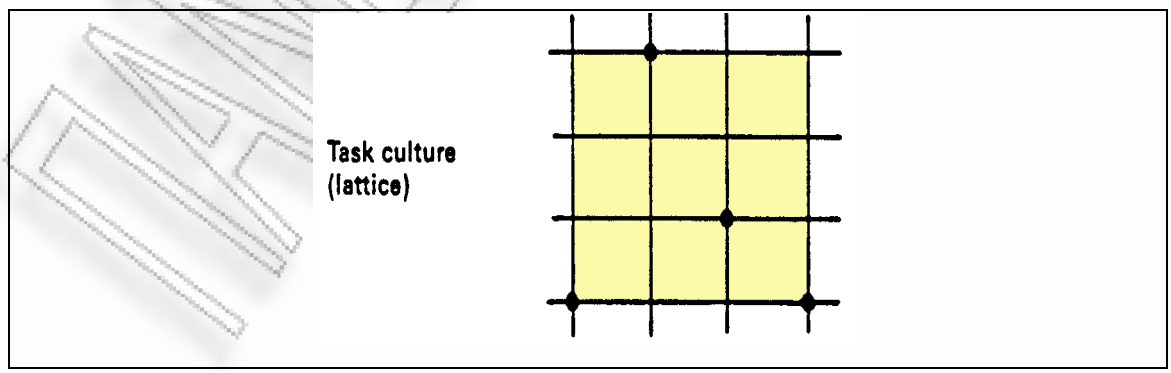
[14] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

(γ) Αθηνά –η Κουλτούρα των στόχων (TASK CULTURE).

Η ιδεολογία αυτή προσανατολίζεται προς την εργασία ή το project. Η δύναμη και η επιρροή εδώ δεν βρίσκονται στο κέντρο, αλλά στις ενώσεις των πλευρών του πλέγματος. Η έμφαση είναι στο σλόγκαν 'η δουλειά να γίνεται'. Επιδιώκει να συγκεντρώσει τα κατάλληλα μέσα , τα κατάλληλα άτομα και στη συνέχεια αυτά να δράσουν. Η επιρροή που διαχέεται εδώ περισσότερο, βρίσκεται στη δύναμη του ειδικού και όχι στη θέση που κατέχει ή στη προσωπική του δύναμη.

Είναι κουλτούρα ομάδος. Το προϊόν εργασίας ομάδος εξαλείφει τους προσωπικούς/ατομικούς στόχους και τις περισσότερες διαφορές που οφείλονται σε στυλ και status. Χρησιμοποιεί την έννοια της 'δύναμης εν τη ενώσει' για να βελτιώσει την αποδοτικότητα. Η ιδεολογία αυτή προτιμάται από το πλείστο των μάνατζερ ειδικότερα, και οπωσδήποτε από αυτούς που βρίσκονται στα μεσαία και αρχικά επίπεδα.[15]

Διάγραμμα 7 : Απεικόνιση Κουλτούρας Στόχων



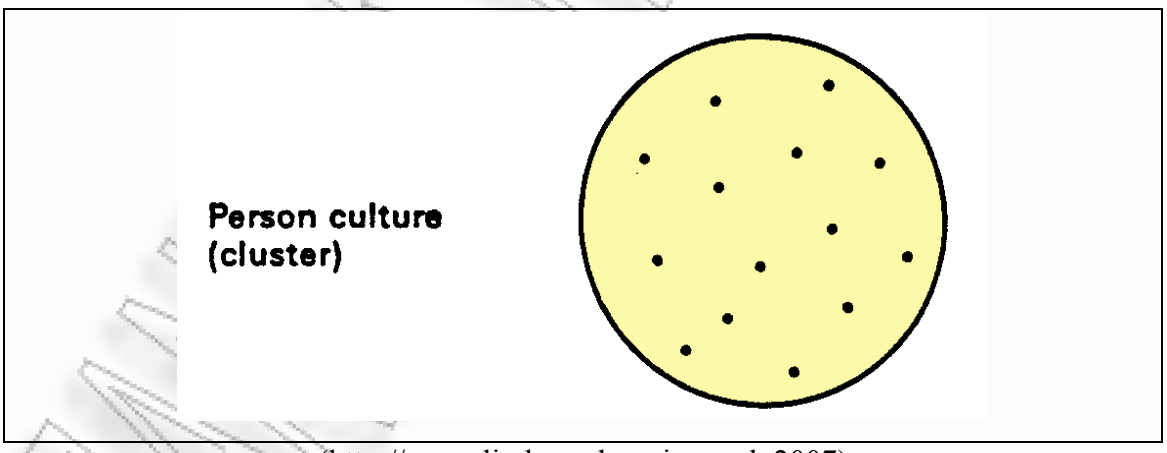
Πηγή: (http://www.lindsay-sherwin.co.uk,2007)

[15] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999

(δ) Διόνυσος – η Κουλτούρα με προσανατολισμό προς τον άνθρωπο (PERSON CULTURE).

Η ιδεολογία αυτή έχει ως κεντρικό σημείο το Άτομο. Η δομή προς επιχείρησης υπάρχει μόνο για να υπηρετεί και να βοηθά το άτομο μέσα σ' αυτήν, και για να είναι δυνατή αυτή η δομή/οργάνωση ως η ελάχιστη αναγκαία. Ο τύπος προς οργάνωσης είναι σαν μια πλειάδα αστέρων (ή γαλαξίας αστέρων)[16].

Διάγραμμα 8 : Απεικόνιση Κουλτούρας με προσανατολισμό προς τον άνθρωπο



(http://www.lindsay-sherwin.co.uk,2007)

Ανάλυση για τη συσχέτιση της συγκεκριμένης θεωρίας με την Ελληνική ναυτιλία θα ακολουθήσει στα επόμενο κεφάλαια καθώς η θεωρία αυτή είναι η βάση στην οποία θα χτίσουμε την θεωρία μας περί οικογενειοκρατίας στη Ναυτιλία .

[16] Management Ναυτιλιακων Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

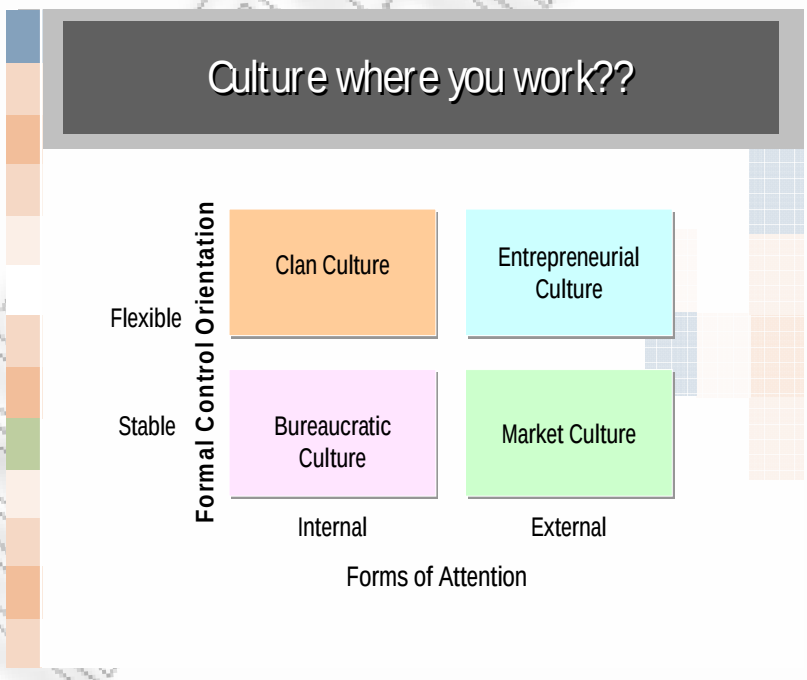
5. KIM CAMERON & ROBERT QUINN

Οι Kim Cameron και Robert Quinn[17] εκθέτουν μια θεωρία, οτι τα πολιτιστικά στοιχεία και οι σχέσεις, δημιουργούν ένα ορισμένο τύπο κουλτούρας που είναι χαρακτηριστικός για τον οργανισμό, όπως είναι μοναδικός ο χαρακτήρας κάθε ανθρώπου. Όπως λοιπόν μπορεί κάποια άτομα να έχουν κοινά χαρακτηριστικά, έτσι και οι οργανισμοί .

Στον πιο κάτω πίνακα θα παρουσιάσουμε τους τύπους της επιχειρηματικής κουλτούρας κατα τους συγγραφείς οι οποίοι είναι:

- Clan Culture (Κουλτούρα της Οικογένειας).
- Entrepreneurial Culture (Κουλτούρα της Εταιρείας).
- Bureaucratic Culture (Γραφειοκρατική Κουλτούρα) &
- Market Culture (Κουλτούρα της Αγοράς)[18].

Διάγραμμα 9: Κουλτούρα στις επιχειρήσεις Μοντέλο Cameron – Quinn



(www.skylakebios.com/Chapter_002)

[17] Στο βιβλίο τους 'Diagnosing and Changing Organizational Culture ', 1999.
[18] Hellriegel, Jackson, Slocum.

Όπως δείχνει το πιο πάνω Διάγραμμα, υπάρχουν 4 κατηγορίες κουλτούρας. Ο τυπικός προσανατολισμός της διοίκησης μπορεί να είναι ευέλικτος (2 άνω κουλτούρες) ή σταθερός (2 κάτω κουλτούρες). Επίσης οι μορφές επικέντρωσης της προσοχής μπορεί να είναι στο εξωτερικό περιβάλλον (οι 2 αριστερά κουλτούρες) ή στο εσωτερικό περιβάλλον (οι 2 δεξιά κουλτούρες). Συγκεκριμένα :

(α) BUREAUCRATIC CULTURE - Γραφειοκρατική Κουλτούρα.

Στη γραφειοκρατική κουλτούρα, η συμπεριφορά των υπαλλήλων διέπεται από επίσημους κανόνες και τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες, και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω ιεραρχικών σχέσεων.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της γραφειοκρατίας είναι η προβλεψιμότητα, η αποδοτικότητα, και η σταθερότητα. Η προσοχή δίνεται στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί η σταθερότητα, οι εργασίες, οι ευθύνες , και οι εξουσίες κάθε υπαλλήλου είναι ρητά καθορισμένες. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται στο να πιστεύουν οτι πρέπει να τηρούν κατά γράμμα τους κανονισμούς και τις νομικές διαδικασίες. Συχνά τέτοιοι τύποι κουλτούρας εμφανίζονται σε εταιρείες με ομογενή προιόντα και υπηρεσίες[19].

Στην Ελληνική πραγματικότητα το μοντέλο αυτό ταιριάζει με την δομή του κρατικού μηχανισμού, αλλά όχι με τη δομή της ναυτιλιακής εταιρείας. Αυτός ο καθορισμός καθηκόντων και η σταθερή μηχανική λειτουργία, είναι αποτελεσματικά σε τέτοιου είδους κρατικές υπηρεσίες, αλλά δε θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον ιδιωτικό τομέα και πόσο μάλλον στη ναυτιλία, που χρειάζονται γρήγορες αντιδράσεις και άμεσες αποφάσεις, χωρίς πολυπλοκότητες και χωρίς χρονοτριβή.

(β) CLAN CULTURE – Η Κουλτούρα της Οικογένειας.

Στην κουλτούρα της οικογένειας, ο έλεγχος όσον αφορά την συμπεριφορά είναι λιγότερο αυστηρός. Λίγοι επίσημοι κανόνες και λίγες διαδικασίες υφίστανται. Οι συμπεριφορές των ατόμων βασίζονται στην παράδοση, στην πίστη, στην προσωπική δέσμευση, στην μεγάλη κοινωνικοποίηση και στην αυτοδιεύθυνση. Τα μέλη της οργάνωσης αναγνωρίζουν την υποχρέωση να προσφέρουν περισσότερο με την εργασία τους παρά για ένα μισθό. Καταλαβαίνουν ότι οι εισφορές τους στον οργανισμό μπορεί να υπερβαίνουν την περιγραφή του συμβολαίου απασχόλησης, και προσπαθεί ο κάθε εργαζόμενος να επιτύχει ενότητα με μια μακρά διαδικασία κοινωνικοποιήσεως.

[19] ΄Οπως π.χ. η Pizza Hut , η IRS κ.λπ. (Hellriegel, Jackson, Slocum, ‘Management a Competency based approach’, 2005).

Οι υπάλληλοι που εργάζονται πολύ καιρό στην εταιρεία χρησιμοποιούνται σαν μέντορες και πρότυπα συμπεριφοράς για τα πιο νέα μέλη. Αυτές οι σχέσεις συνεχίζονται στις διαδεχόμενες γενιές υπαλλήλων. Τα μέλη της οικογένειας έχουν επίγνωση της μοναδικής τους ιστορίας και έχουν όλοι την εικόνα του πως πρέπει να συμπεριφέρονται μέσα στην εταιρεία. Έχουν επίσης ισχυρό το πνεύμα της ομαδικότητας για την εργασία, και μοιράζονται στόχους, αντιλήψεις, συμπεριφορές, επικοινωνία, και τάσεις[20] .

Αυτό είναι το μοντέλο το οποίο και μας ενδιαφέρει στην ανάλυση μας , καθότι είναι εκείνο το οποίο παρουσιάζει την μεγαλύτερη ομοιότητα με το μοντέλο των Handy-Harrison περί κουλτούρας του Δία δηλαδή περί της κουλτούρας της δύναμης.

Αυτό είναι το μοντέλο που ταιριάζει περισσότερο λόγω της ομοιότητας του με την Ελληνική ναυτιλιακή πραγματικότητα. Στην ναυτιλιακή οικογενειοκρατική εταιρεία, τα μέλη της ‘’οικογένειας όντως έχουν επίγνωση της μοναδικής τους ιστορίας και έχουν όλοι την εικόνα του πως πρέπει να συμπεριφέρονται μέσα στην εταιρεία ενωμένοι κάτω από την ίδια ασπίδα, αυτή του ιδρυτή και εμπνευστή της εταιρείας αλλά και ηγέτη των υπολοίπων. Ο ανταγωνισμός δεν είναι δυνατός γιατί τα μέλη δεν είναι ανταγωνιστικά το ένα με το άλλο, αλλά βλέπουν τον εαυτό τους ως προέκταση της ίδιας ομάδας με το ίδιο σκοπό και τις ίδιες επιδιώξεις. Η εταιρεία είναι μέρος της ζωής τους είναι και εκείνη μέλη της ίδιας οικογένειας και όχι απλά εργασιακός χώρος στον οποίο πρέπει να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για την επίτευξη στόχων. Ο σεβασμός και ο θαυμασμός για τον πλοιοκτήτη και ιδρυτή της εταιρείας είναι η βασική αρχή στην οποία βασίζουν τις εργασίες τους.

(γ) ENTREPRENEURIAL CULTURE – Επιχειρηματική Κουλτούρα.

Σε αυτό το είδος κουλτούρας, δίνεται έμφαση σε εξωγενείς παράγοντες και χρειάζεται ελαστικότητα για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ενισχύει τον κίνδυνο, τον δυναμισμό και την δημιουργικότητα. Υπάρχουν τάσεις για πειραματισμό , καινοτομία, και έμφαση για πρωτιά.

Η εταιρική κουλτούρα ταιριάζει καλύτερα ως νοοτροπία στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης. Επίσης ταιριάζει στην φιλοσοφία των εργαζομένων, που εργάζονται σε μια επιχείρηση που δημιουργεί και αναπτύσσει καινούργια προϊόντα, αλλά όχι και σε μια επιχείρηση που υπάρχει για αρκετό καιρό στην αγορά. Αυτό το είδος κουλτούρας δεν αντιδρά απλά καλά σε οποιαδήποτε αλλαγή, *αλλά δημιουργεί την αλλαγή*.

[20] Τυπικό παράδειγμα της κουλτούρας αυτής είναι η αλυσίδα των ξενοδοχείων Ritz Carlton (Hellriegel, Jackson, Slocum, ‘Management a Competency based approach’, 2005).

Αποδοτικότητα σημαίνει την παροχή νέων μοναδικών προιόντων και γρήγορη ανάπτυξη. Γνώμονες προόδου είναι η πρωτοβουλία του ατόμου, η ευελιξία, και η ελευθερία για την υιοθεσία τακτικών ταχύτατης προόδου, ενθαρρύνονται αλλά και ανταμείβονται[21].

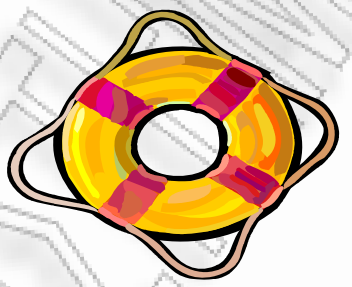
(δ) MARKET CULTURE- Κουλτούρα της Αγοράς.

Σε αυτό το είδος κουλτούρας , οι αξίες και τα πιστεύω, αντανακλούν την επιθυμία για επιτυχία με μετρητά μεγέθη και μετρήσιμους στόχους, ειδικά εκείνους που είναι οικονομικοί και με βάση αριθμούς της αγοράς.

Στην κουλτούρα της αγοράς, δεν ασκείται μεγάλη πίεση στα μέλη επίσημα. Οι σχέσεις των ανωτέρων στελεχών με τα κατώτερα διέπεται από διαπραγματεύσεις και απο συμφωνίες που έχουν ως γνώμονα την απόδοση.

Οι κοινωνικές σχέσεις , μεταξύ συναδέλφων δεν ενθαρρύνονται, και δεν υφίστανται οικονομικά πρόσθετα οφέλη που να ενθαρρύνουν την συνεργασία μεταξύ των ατόμων.

Οι διευθυντές ενός τμηματος συνεργάζονται με τους διευθυντές ενός άλλου τμήματος μόνο στο αναγκαίο βαθμό για να επιτύχουν τους στόχους τους[22].



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

1.1 Εισαγωγή.

Η επιχειρηματική κουλτούρα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί με την πάροδο των ετών καθώς η Ελλάδα διατηρεί μια μακρά ναυτική πορεία. Οι Έλληνες θεωρούνται πρωτοπόροι στη θάλασσα και η κουλτούρα των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών είναι ιδιότυπη, και δεν συναντάται σε άλλες χώρες για ένα συνδυασμό παραμέτρων όπως η ναυτική παράδοση, η αγάπη για τη θάλασσα, η εμπειρία των στελεχών των ναυτιλιακών εταιρειών που εργάζονταν ως ναυτικοί στα

[21] Hellriegel, Jackson, Slocum, 'Management a Competency based approach', 2005.

[22] Hellriegel, Jackson, Slocum, 'Management: a Competency based approach', 2005.

καράβια, πριν εργαστούν σε γραφεία αλλά κ.α. τα οποία πρόκειται να αναλύσουμε παρακάτω.

Η επιχειρηματική κουλτούρα σε ένα Ελληνικό περιβάλλον είναι ιδιόμορφη. Ιδιόμορφη γιατί και οι Έλληνες σαν λαός είναι ιδιόμορφοι και γιατί σε ότι αφορά τη θάλασσα οι Έλληνες κατέχουν μοναδικά χαρίσματα. Αυτό δεν είναι σχήμα λόγου ή ωραιοποίηση της δήλωσης. Είναι πραγματικότητα, και αυτό διαφαίνεται με μια απλή συναναστροφή με άτομα που ασχολούνται με τη θάλασσα, αλλά είναι από διαφορετική χώρα. Την κατανόηση που έχουν οι Έλληνες για το πώς πρέπει να κάνουν μάνατζμεντ σε ένα πλοίο οι άλλες φυλές δεν την έχουν. Αυτή η δήλωση μπορεί να ακούγεται υπερβολή αλλά πάλι αν σκεφτούμε τη σχέση του Έλληνα με τη θάλασσα είναι απολύτως φυσικό. Η Ελλάδα είναι μια χώρα που περιστοιχίζεται από θάλασσα και λόγω του μεσογειακού κλίματος είναι το στοιχείο εκείνο το οποίο βρίσκεται περισσότερο στη ζωή μας. Είναι φυσικό συνεπώς να το αντιλαμβανόμαστε σα προέκταση του εαυτού μας.

Όσο για το όταν η θάλασσα γίνεται επιχειρηματικό αντικείμενο? Η επιχείρηση παίρνει κάτι από την αγάπη όλων για τη θάλασσα. Οι επιχειρήσεις όμως έχουν προσωπικότητα και θεωρούνται ότι είναι κουλτούρες[23]. Δηλαδή οι επιχειρήσεις είναι συστήματα με αξίες , αρχές, στάσεις και τρόπους, μέσα από τα οποία βλέπουν οι εργαζόμενοι σε αυτές συστήματα που σχετίζονται με τον κόσμο στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί ως μοναδική και διαφορετική[24]. Όσο για την επιχειρηματική κουλτούρα, εκφράζεται με τις πεποιθήσεις, σύμβολα, μύθους, πρακτικές και τυπικά που έχουν αναπτυχθεί στο χρόνο[25].

Ας δούμε τώρα τι ισχύει στις Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις σήμερα, και πως έχει διαμορφωθεί η κουλτούρα τους, πως σκέφτονται και οργανώνονται οι πλοιοκτήτες αλλά και το προσωπικό της θάλασσας και του γραφείου.

Αρχικά πρέπει να εξεταστεί η αλλαγή του ναυτιλιακού περιβάλλοντος[26] και πως οι κρίσεις, ο ανταγωνισμός, η εισαγωγή νέων εθνικοτήτων αλλά και ο

[23] Arnold, Cooper, Robertson , 1995.
[24] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

[25] Smircich,1983.

[26] Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοτοκά: 'On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management', 2007, όπου παρουσιάζεται μια ανάλυση για την επιχειρηματική κουλτούρα των ναυτιλιακών εταιρειών και το πώς έχε διαμορφωθεί η δράση τους ανάλογα με τα ερεθίσματα που δέχονταν από την ιδεολογία του ιδρυτή της ναυτιλιακής εταιρείας.

προσανατολισμός στην ποιότητα των υπηρεσιών και τη προστασία του περιβάλλοντος δημιούργησαν την ανάγκη για την δημιουργία προτύπων. Πιο συγκεκριμένα:

Τα τελευταία 30 χρόνια οι τομείς της εργασίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της παγκόσμιας ναυτιλίας έχουν αλλάξει. Οι μεγάλες σε διάρκεια κρίσεις της αγοράς στα φορτία και οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της ναυτιλίας άλλαξαν τις προοπτικές των στόλων και των εταιρειών, καθώς καινούργια έθνη ξεπρόβαλλαν ως κύριοι πρωταγωνιστές στη παγκόσμια ναυτιλία. Ο ανταγωνισμός σε όλες τις αγορές έγινε σημαντικός για την επιτυχία των ναυτιλιακών εταιρειών.

Η ασφάλεια και η ποιότητα των υπηρεσιών ως επίσης και η φροντίδα για την προστασία του περιβάλλοντος έθεσαν τα πρότυπα για την λειτουργία των ναυτιλιακών εταιρειών. Ο ISM Code, ISO 9000:2000, ISO 14001, ISPS, TMSA, καθώς και άλλοι κώδικες και νομοθεσίες, αλλά και πρότυπα οδήγησαν τις ναυτιλιακές εταιρείες στην εποχή των προτύπων. Οι ναυτιλιακές που ήθελαν να παραμείνουν ανταγωνιστικές αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές[27].

Ειδικότερα για την Ελληνική ναυτιλία και την πρόοδό της μπορούμε να πούμε ότι σ' ένα ταραγμένο περιβάλλον η Ελληνική ναυτιλία παρέμεινε στη κορυφή του παγκόσμιου στόλου, αυξάνοντας το μερίδιο της σχεδόν αδιάκοπα. Το 1975 οι Έλληνες ήλεγχαν το 14,1 % του παγκόσμιου τονάζ, ενώ το 2006 το μερίδιο τους αυξήθηκε στο 16,5%. Η Ελληνική κυριαρχία των ναυτιλιακών εταιρειών στη παγκόσμια ναυτιλία – και πιο συγκεκριμένα στη ναυτιλία χύδην ξηρού φορτίου- φαίνεται να είναι παράδοξη. Εταιρείες από ένα έθνος με περιορισμένο μερίδιο στο παγκόσμιο εμπόριο χωρίς σημαντική ζήτηση ναυτιλιακών υπηρεσιών από την ίδια την χώρα , με κεφαλαιακές απαιτήσεις που υπερείχαν σημαντικά τις δυνατότητες των εγχώριων κεφαλαιακών αγορών, κατάφεραν να κερδίσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά. Πιο σημαντικό ακόμα συνέχισαν να το κάνουν, όσο το περιβάλλον στο οποίο κινούνταν ήταν υπό συνεχή αλλαγή[28].

Αν η Ελλάδα ούσα μικρή χώρα, έχει τέτοια δύναμη και ανάπτυξη, αυτό οφείλεται σε κάποια παράδοξα στοιχεία που συνάδουν στην μοναδικότητα της Ελληνικής ναυτιλίας. Ιδίως σε περιόδους χωρίς σταθερότητα και με μικρή εμπορική δραστηριότητα, η Ελλάδα κατόρθωσε όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί. Εδώ ταιριάζει να αναφέρουμε ξανά την μοναδικότητα του Έλληνα όσο αφορά τη

[27] Θεοτοκάς αν. αν.
[28] Θεοτοκάς αν. αν.

θάλασσα. Είναι όμως και ένα μείγμα στοιχείων εκείνο που κάνει την ναυτιλία μας μοναδική το οποίο θα παραθέσουμε στη συνέχεια.

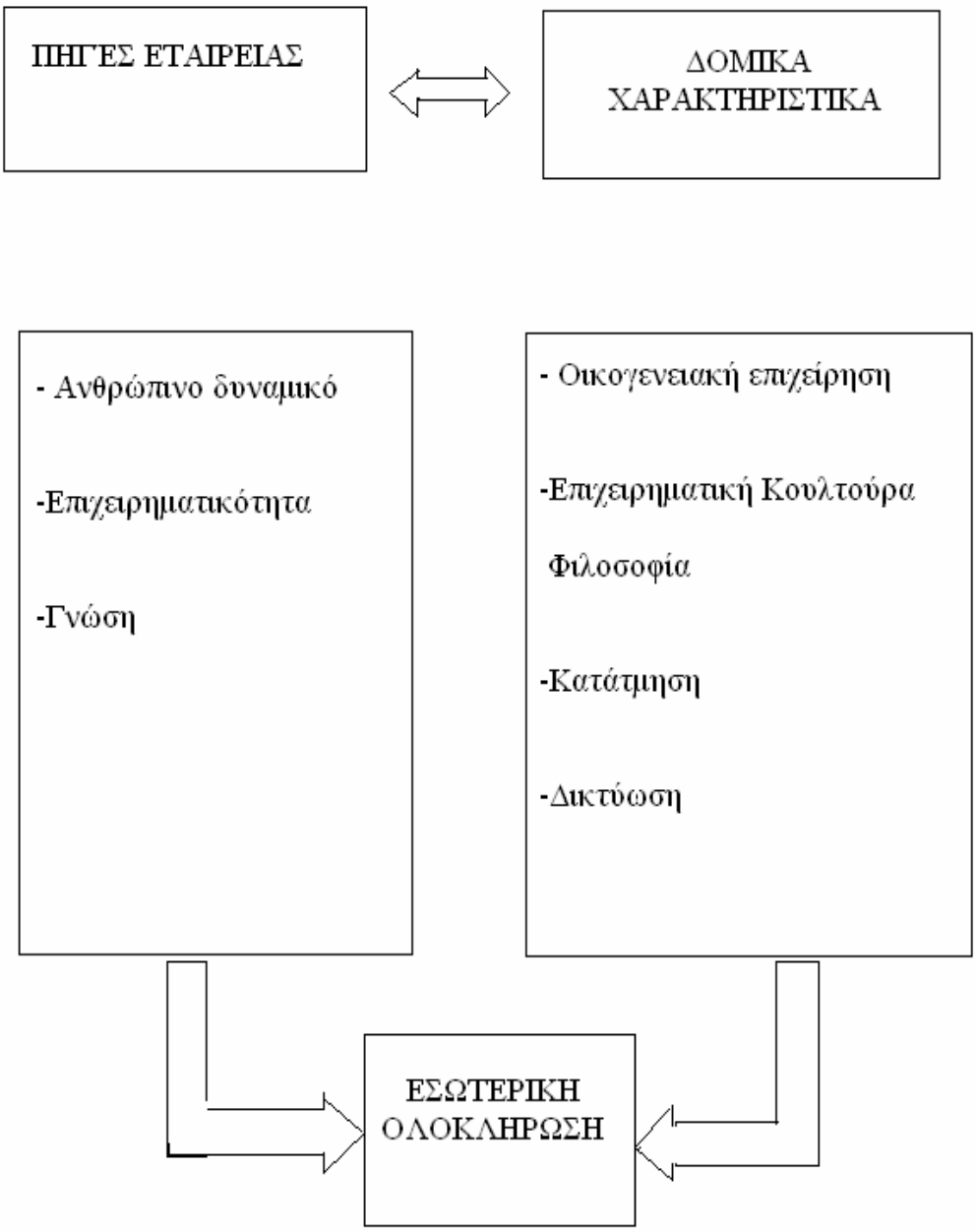
Μπορούμε επίσης να παραθέσουμε στην μελέτη μας τις πηγές και τα δομικά χαρακτηριστικά μιας ναυτιλιακής εταιρείας για χάρη της κατανόησης της επιχειρηματικής κουλτούρας στη ναυτιλία. Στις πηγές της εταιρείας κατατάσσονται το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή οι εργαζόμενοι, η επιχειρηματικότητα, και η γνώση του ιδρυτή και των εργαζομένων ενώ στα δομικά χαρακτηριστικά της εταιρείας εντάσσεται το γεγονός ότι κατά κανόνα στις περισσότερες εταιρείες αυτές είναι οικογενειακή η δομή, ότι κάθε μια έχει την δική της επιχειρηματική κουλτούρα και φιλοσοφία, και επίσης παίζει μείζονα ρόλο η κατάτμησή της και η δικτύωσή της .

1.2 Οι πηγές και τα δομικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών Εταιριών

Το Διάγραμμα 10 δείχνει τις πηγές και τα δομικά χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών εταιρειών. Αυτό το Διάγραμμα δίνει μια γενική εικόνα περί της εσωτερικής ολοκλήρωσης της εταιρείας, και καταδεικνύει ότι οι πηγές της εταιρείας που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχειρηματικότητα που διαθέτει ο επιχειρηματίας, αλλά και η γνώση του για τη θάλασσα, σε συνδυασμό με τα δομικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών εταιρειών (δηλαδή ότι είναι κατά βάση οικογενειακές επιχειρήσεις, και έχουν δεδομένη επιχειρηματική κουλτούρα λόγω της σύστασης τους, του μεγέθους τους, και της κατάτμησης τους) συνθέτουν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν μια τυπική Ελληνική εταιρεία.

Όπως παρατηρούμε το ανθρώπινο δυναμικό είναι πρώτο στη λίστα των πηγών της εταιρείας το οποίο σε συνδυασμό με την επιχειρηματικότητα και τη γνώση της θάλασσας αποτελούν το συνδυασμό που δημιουργεί αυτό το μοναδικό κράμα της Ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας. Το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι οικογενειακή είναι βασικό δομικό στοιχείο το οποίο διαμορφώνει την επιχειρηματική κουλτούρα, διότι αλλιώς αντιδρά μια οικογενειακή επιχείρηση με αυτή τη δομή και αλλιώς μια εταιρεία με πολλά ενδιαφερόμενα μέλη. Η κατάτμηση της εταιρείας , δηλαδή το πώς έχει κατηγοριοποιήσει τις λειτουργίες της είναι ένα άλλο βασικό συστατικό μαζί με την δικτύωση της εταιρείας. Το διάγραμμα 10, μας παρουσιάσει την ολοκληρωμένη εικόνα:

Διάγραμμα 10: Πηγές και Δομικά χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών εταιρειών.



Πηγή: βλ. υποσημείωση.

Η ναυτιλιακή επιχειρηματικότητα εντάσσεται στις πηγές της ναυτιλιακής και αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της επιχειρηματικής κουλτούρας.

Η απουσία συνθηκών που θα μπορούσαν να εξηγήσουν την επιτυχία των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών στις διεθνείς αγορές, όπως είναι η ευνοϊκή ζήτηση ή δυνατές αλληλένδετες και αλληλοϋποστηριζόμενες βιομηχανίες, φέρνει στο προσκήνιο

ένα άλλο παράγοντα των συνθηκών, και ιδίως *του ανθρωπίνου δυναμικού και της γνώσης*. Η επιχειρηματικότητα είναι ένας από τους τομείς που μπορεί να προσδιορίσει την ανάπτυξη των ναυτιλιακών εταιρειών και των εθνών. *Η τεράστια πλειοψηφία των Ελλήνων πλοιοκτητών, ιδίως εκείνων που πέρασαν στην πλοιοκτησία μετά από μια πετυχημένη καριέρα ως καπετάνιοι ή μηχανικοί, δημιούργησαν τις επιχειρήσεις τους με έναν αρχικό κίνδυνο. Τις περισσότερες φορές ήταν μιμητές / ακόλουθοι στρατηγικών, που σε προκατόχους τους είχαν αποδειχθεί επιτυχημένες.* Οι εταιρείες στην αρχή[29], κατατάσσονταν σε μικρές ιδιωτικές εταιρείες.

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες, στο αρχικό στάδιο στις επιχειρήσεις τους, τις δημιούργησαν και λειτούργησαν ως εταιρείες με ένα πλοίο, για να επεκτείνουν τους προσωπικούς τους στόχους. Η επιχείρηση δεν ήταν κυρίαρχη ούτε πρωτοπόρα στα ναυτιλιακά δρώμενα. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι ικανότητες που απαιτούνται για να διοικήσει κανείς μια εταιρεία, δεν είναι οι ίδιες που χρειάζεται κάποιος για να γίνει επιχειρηματίας. Διοικητικές δεξιότητες χρειάζονται για το πρώτο, και δεξιότητες στην καινοτομία για το δεύτερο[30].

Δηλαδή βλέπουμε στα παραπάνω ότι ο κύριος παράγοντας επιτυχίας των Ελληνικών εταιρειών βασίζεται στο γεγονός ότι εργαζόμενοι σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, απέκτησαν εκ πείρας μια επιχειρηματική κουλτούρα και επιχειρώντας να επιτύχουν προσωπικούς στόχους στηριζόμενοι στο όραμά τους με γνώμονα τις γνώσεις και τις φιλοδοξίες τους, άρχισαν από το μηδέν για να χτίσουν μεγάλες εταιρείες κυρίαρχες στη ναυτιλία. Ο κίνδυνος ήταν μεγάλος γιατί η επιχείρηση άρχιζε από το μηδέν με μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο με μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα την γνώση του αντικειμένου. Το πέρασμα σε μια τέτοια δραστηριότητα θέλει θάρρος, θράσος αλλά και αποφασιστικότητα. Η κίνηση είναι από μόνη της ένα ρίσκο, καθώς τα κεφάλαια είναι μεγάλα και δύσκολα να βρεθούν, και συνεπώς δεν υπάρχει περιθώριο αποτυχίας.

Η άνω δήλωση είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η άποψη μας, ότι η επιχειρηματική κουλτούρα στη ναυτιλία βασίστηκε στην πραγματική εμπειρία στη θάλασσα, του ιδιοκτήτη της εταιρείας αλλά και του προσωπικού που την απαρτίζει, με τις γνώσεις αυτές να υπερκαλύπτουν την έλλειψη κεφαλαίου και πόρων. Η θέληση για επίτευξη στόχων σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό ένστικτό, είναι η συνταγή ίσως

[29] Κατά τους Carland, Boulton και Hoy (1984).
[30] Θεοτοκάς αν. αν.

της επιτυχίας. Μικρές ιδιωτικές εταιρείες που όμως κατέληξαν σε κολοσσούς και κατέκτησαν τον κόσμο. Αυτή η πορεία δείχνει ανώτερα ταλέντα και συνδυασμό δυνάμεων που καταλήγουν στο αποτέλεσμα.

Όμως, η επιχειρηματικότητα πως διαμορφώθηκε και τι συντέλεσε στο να γίνουν οι Έλληνες το κυρίαρχο στοιχείο στις θάλασσες?

Η πλειοψηφία των Ελλήνων πλοιοκτητών έχει βαθιά γνώση των πλοίων και του χειρισμού τους και θεωρούνται γενικά αυθεντίες στην τεχνική διοίκηση των πλοίων. Αυτή η επίκτητη γνώση, αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της καριέρας τους ως αξιωματικοί στο πλοίο, σε ναυτιλιακές εταιρείες. Αυτό ήταν για την πλειοψηφία των πλοιοκτητών που εισήλθαν στη ναυτιλία μετά το 1960. *Για όλους αυτούς τους ανθρώπους η πλοιοκτησία ήταν η μόνη επιχειρηματική επιλογή που θα τους επέτρεπε να εμπλουτίσουν την εμπειρία τους.* Η επίκτητη γνώση της διαχείρισης και της διοίκησης των πλοίων αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις εταιρείες , η οποία στη συνέχεια επέτρεψαν την κερδοφόρα λειτουργία των πλοίων. Αυτός ήταν ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για εταιρείες που διοικούσαν μεγάλης ηλικίας πλοία, με μεγάλο λειτουργικό κόστος, το οποίο αποτελούσε τον κύριο λόγο πώλησής τους από προηγούμενους πλοιοκτήτες. Αυτή η συγκεκριμένη γνώση του πλοίου, τους διαφοροποιούσε από τους νεοεισαχθέντες στη ναυτιλία, όπως εμπόρους και βιομήχανους, που επένδυαν στη ναυτιλία, κεφάλαια με το να αγοράζουν πλοία.

Αναφορικά με αυτή την ομάδα βρέθηκε ότι αυτοί που επένδυαν ήταν πιο πολλοί από αυτούς που επιτύγχαναν . Για αυτούς που δεν πέτυχαν, η απουσία γνώσεων περί ναυτιλίας έγινε προφανής αμέσως μετά την πτώση των ναύλων που είχαν να αντιμετωπίσουν . Απέτυχαν να ξεπεράσουν τις συνέπειες της κρίσης των ναύλων και είτε χρεοκόπησαν, είτε αποσύρθηκαν.

Η πραγματική εμπειρία στο πλοίο είναι αναντικατάστατη. Είναι το βασικό εκείνο χαρακτηριστικό που κάνει τον λήπτη των αποφάσεων να έχει συγκεκριμένη άποψη για ένα θέμα και να μην εμπιστεύεται αυτά που του λένε τρίτοι. Όταν ο μηχανικός σε ένα πλοίο γνωρίζει όλα όσα πρέπει για αυτό, κανείς δε μπορεί να του πει να πάρει επιπλέον ανταλλακτικά, να κάνει επιπλέον επισκευές, γιατί ξέρει ότι πρέπει να γίνουν συγκεκριμένα πράγματα. Αυτό όμως προϋποθέτει ότι γνωρίζει όχι μόνο τις ανάγκες αυτού του είδους πλοίου, αλλά να γνωρίζει συγκεκριμένα τις ανάγκες του πλοίου της εταιρείας, Κάθε πλοίο και ιδίως όταν είναι μεταχειρισμένο, έχει τις ιδιαιτερότητες του, και αν είναι και παλαιότερης κατασκευής, έχει ακόμα πιο πολλά σημεία που πρέπει να προσέξει κανείς Αν οι μηχανικοί λοιπόν αλλά και ο πλοιοκτήτης

δεν έχουν πραγματική εμπειρία να γνωρίζουν δηλαδή στη πράξη τι πρέπει να γίνει, μπορεί να πέσουν αφενός θύματα εκμετάλλευσης από τρίτους, και αφετέρου, να κάνουν λάθη που κοστίζουν στη εταιρεία χρήματα.

Αντίθετα λοιπόν, εκείνοι που εργάζονταν ως υπάλληλοι μπόρεσαν να οργανωθούν και να διοικήσουν τον στόλο τους πιο αποτελεσματικά λόγω της ικανότητάς τους στην τεχνική διοίκηση των πλοίων και μπορούσαν να ελέγχουν τα λειτουργικά κόστη, κάτι που έκανε τη διαφορά στις περιόδους κρίσης. Μπορώντας να ξεπεράσουν την κρίση, μπόρεσαν να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως το 'asset play', που τους παρείχε το κεφάλαιο να επεκτείνουν την επιχείρηση τους [31]. Αυτή η τακτική τους και οι γνώσεις τους μεταφέρθηκαν στους διαδόχους τους, στην επιχείρηση, παραδοσιακά δηλαδή στους απογόνους ή κοντινούς συγγενείς[32].

Αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι οι τεχνικές γνώσεις των πλοιοκτητών αλλά και το γεγονός ότι οι ίδιοι υπήρξαν εργαζόμενοι και γνώριζαν τα πραγματικά προβλήματα και τις λύσεις τους, ήταν το σημείο-κλειδί για την ανάπτυξη και εδραίωση αυτών των εταιρειών. Ένα από τα καίρια σημεία μιας εταιρείας είναι το τεχνικό της τμήμα το οποίο είναι νευραλγικό και απαιτητικό για το γεγονός ότι αν το πλοίο έχει τεχνικές δυσκολίες δε μπορεί να λειτουργήσει. Είναι κάτι που αν δεν ξεπεραστεί δεν λειτουργεί το πάγιο στοιχείο της εταιρείας και κατά συνέπεια δε μπορούν να προσφερθούν οι αναμενόμενες υπηρεσίες.

Η γνώση λοιπόν των Ελλήνων βοήθησε τις νεοσυσταθείσες εταιρείες να ξεπεράσουν το πρόβλημα του κόστους. Το κεφάλαιο για την απόκτηση καινούργιου πλοίου είναι απαγορευτικό με μικρό κεφάλαιο και η λύση είναι το παλαιό πλοίο, που επέρχεται όμως με κάποια τεχνικά προβλήματα λόγω παλαιότητας. Η διαφορά των Ελλήνων έγκειται στο ότι μπόρεσαν να λειτουργήσουν τα πλοία αυτά λόγω άριστης γνώσης του αντικειμένου και με τον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών επεβίωσαν σε δύσκολες συγκυρίες όπου οι ναύλοι ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι το κεφάλαιο συγκεντρωνόταν για να χρησιμοποιηθεί στην επέκταση των εταιρειών. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση άρχιζε με μικρό κεφάλαιο, που όμως αυξανόταν σταθερά και μάλιστα σε περιόδους που οι άλλες εταιρείες είχαν προβλήματα επιβίωσης, και εν τέλει έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες που προχωρούν αργά και σταθερά με σταθερές κινήσεις, είναι εκείνες οι οποίες επιβιώνουν.

[31] Θεοτοκάς, 1997.
[32] Θεοτοκάς αν. αν.

Όσο τώρα για τους απογόνους των ιδρυτών των ναυτιλιακών εταιρειών και την οικογενειοκρατία, την μόρφωσή τους αλλά και τις τεχνικές διοίκησης της εταιρείας μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους από τους συγγενείς τους, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Οι απόγονοι των πλοιοκτητών παράλληλα, ή μετά από σπουδές στα οικονομικά, το μάνατζμεντ ή την ναυπηγική, συνεχίζουν να εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση, και συχνά πηγαίνουν ταξίδια με το πλοίο, για να αποκτήσουν γνώσεις από πρώτο χέρι για την διαχείριση του πλοίου και προκειμένου να μάθουν τους κώδικες επικοινωνίας με τους ναυτικούς. Αυτή η πρακτική εξυπηρετεί την ανανέωση της γνώσης για τη λειτουργία της εταιρείας που ως μελλοντικοί ηγέτες θα συνδυάσουν με την ακαδημαϊκή γνώση με την επίκτητη που θα αποκτήσουν ως εκπαιδευόμενοι επί των πλοίων. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να διαδεχθούν τους γονείς τους στην οικογενειακή επιχείρηση ή να δημιουργήσουν δικές τους εταιρείες[33].

Η διαδοχή είναι ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας στη Ελληνόκτητη ναυτιλία αν λάβουμε υπόψή μας το οικογενειοκρατικό καθεστώς και το πώς επηρεάζει την επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιχειρηματική κουλτούρα στη ναυτιλία βασίζεται στο γεγονός της διαδοχής, στο ότι ο πλοιοκτήτης αποσυρόμενος θα θέσει ως αντικαταστάτη του ένα συγγενή του, ή ακόμα και να μην αποσυρθεί θα θέσει σε καίριες θέσεις άτομα από το άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον. Προκειμένου λοιπόν να αναλάβει κάποιος τη θέση, πρέπει να αποκτήσει την εμπειρία που αποκτάται μόνο με πρακτική, δηλαδή ταξιδεύοντας με τα καράβια της εταιρείας, και γνωρίζοντας από πρώτο χέρι τη ζωή στη θάλασσα, και τα προβλήματα που εμφανίζονται, τα προβλήματα μέσα αλλά και έξω από το καράβι. Ακριβώς επειδή οι παλαιότερες γενιές γνώριζαν την σημασία της πραγματικής, επί τω έργω εμπειρίας, και επειδή κανένας από τους απογόνους δε χρειάστηκε για βιοποριστικούς λόγους να ταξιδέψει, αφού ολοκληρωνόταν η μόρφωσή του , αποκτούσαν και την πείρα ταξιδεύοντας, βέβαια όχι σε τόσο βάθος όσο οι προκάτοχοί τους των παλαιότερων γενεών.

Η Ελληνική ναυτιλία βασίζεται στη διαδοχή και αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί διαμορφώνει και την επιχειρηματική της κουλτούρα. Η οικογενειοκρατία είναι σαν φυσική εξέλιξη στην ναυτιλία καθώς δεν νοείται να ασχολείται η οικογένεια με τη

[33] Θεοτοκάς αν. αν.

ναυτιλία και οι απόγονοι να μην ασχοληθούν εξίσου με αυτή. Ακόμα και αν κάποιος από την οικογένεια εργάζεται

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξίσου ένας σημαντικός παράγοντας που διαμόρφωσε την επιχειρηματική κουλτούρα. Θα δούμε στο πως επέδρασε και επιδρά στην επιχειρηματικότητα των ναυτιλιακών εταιρειών και πως η ομάδα του γραφείου αλλά και του καραβιού με την εμπειρία και τη γνώση του συνέβαλλε στον πλουτισμό και επέκταση των εταιρειών.

Το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών είτε στο γραφείο, είτε στο πλοίο, ήταν και θα είναι ένα επιπρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ναυτιλιακής εταιρείας . Αυτό επιτυγχάνεται *με ειδικές δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία και δέσμευση από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού.* Για ν' αρχίσουμε από το προσωπικό της θάλασσας, αν κάποιος θέλει να καταλάβει την συμβολή στην ανταγωνιστικότητα των εταιρειών θα πρέπει να συλλογιστεί τη μέση ηλικία των πλοίων ενός στόλου που οι Ελληνικές εταιρείες διοικούσαν μετά τον πόλεμο.

Ενώ οι παλαιότερες εταιρείες κατείχαν πλοία σχετικά μικρότερης ηλικίας, η πλειοψηφία των νεοϊδρυθέντων εταιρειών διοικούσε παλαιότερα. Για τις εταιρείες που κατείχαν πλοία μεγάλης ηλικίας ήταν πολύ σημαντικό οι ναυτικοί να μειώσουν τα κόστη . Οι Έλληνες ναυτικοί με τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, και την προθυμία τους να παίρνουν αποφάσεις για να επιλύουν απρόσμενα προβλήματα στα πλοία που υπηρετούσαν, συνέβαλλαν στην αποτελεσματική τους λειτουργία. Η ύπαρξή τους ήταν ένας από τους παράγοντες που κράτησε την ναυτιλιακή επιχειρηματικότητα σε υψηλά επίπεδα όπου η είσοδος στην αγορά γινόταν με πλοία χαμηλού κόστους, αλλά μεγάλης *ηλικίας*[34].

Συνεπώς από αυτά που περιγράφονται εδώ, η διακριτική διαφορά μεταξύ Ελληνικών και ξένων εταιρειών είναι ότι οι Έλληνες ναυτικοί ήξεραν να χειρίζονται πλοία μεγάλης ηλικίας τα οποία στον πλοιοκτήτη είχαν μικρό κόστος απόκτησης, πλοία τα οποία όμως ήταν δύσκολο να διαχειριστούν εξαιτίας της απαιτητικής τους λειτουργίας. Οι Έλληνες ναυτικοί όμως με την ναυτοσύνη που τους διέκρινε και τις γνώσεις τους για τα πλοία μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν σε αυτή τη πρόκληση και να χειριστούν καταστάσεις δύσκολες, απαιτητικές. Ακόμα και αν κοστίζουν πιο πολύ οι Έλληνες ναυτικοί, οι εταιρείες τους προσλαμβάνουν σε σχέση με το αλλοδαπό προσωπικό που κοστίζει μεν λιγότερο, αλλά είναι και λιγότερο αποτελεσματικό.

[34] Θεοτοκάς αν. αν.

Όσο για το προσωπικό στη ξηρά, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ακόμα και σήμερα ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων σε ναυτιλιακές είναι πρώην αξιωματικοί που κατέλαβαν αυτές τις θέσεις μετά από μια μακρά θητεία στη θάλασσα. Είτε προερχόμενοι από πλοία της εταιρείας που εργάζονταν, είτε όχι, οι πρώην ναυτικοί αποτελούσαν τουλάχιστο περί το 1990 το κυριότερο γκρουπ του προσωπικού γραφείου στις Ελληνόκτητες εταιρείες. Αυτό σε συσχέτιση με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των πλοιοκτητών, ήταν πρώην αξιωματικοί, που διατηρούσαν την θαλάσσια κουλτούρα και ιδιοσυγκρασία, τους έκανε να εμπιστεύονται υπαλλήλους που μοιράζονταν την ίδια κουλτούρα και αξίες. Η μεγάλη συμμετοχή αυτής της ομάδας των υπαλλήλων στην ναυτιλιακή εταιρεία εμπλούτιζε συνεχώς και ανανέωνε τη γνώση μέσα στις ναυτιλιακές εταιρείες, ενδυναμώνοντας την ικανότητά τους στην τεχνική διοίκηση των πλοίων.

Την παρούσα δεκαετία οι ναυτιλιακές άρχισαν να αντικαθιστούν τους πρώην αξιωματικούς , με υπαλλήλους που κατείχαν πανεπιστημιακές γνώσεις. Αυτό γινόταν συνήθως σε εταιρείες που είχαν μικρότερης ηλικίας διευθυντές και προσπαθούσαν να διευρύνουν την γνώση στις εταιρείες προσλαμβάνοντας προσωπικό με πανεπιστημιακές γνώσεις, ωστόσο συνέχιζαν να πληρώνουν τις διευθυντικές θέσεις με πρώην αξιωματικούς. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι στις μικρές εταιρείες η διαδικασία της αντικατάστασης δεν είναι υψηλή[35].

Εδώ διαφαίνεται η σημασία που έδιναν οι πλοιοκτήτες και δίνουν στο εργατικό προσωπικό της θάλασσας, αλλά και της στεριάς. Οι άνθρωποι που δουλεύουν για εκείνους πρέπει να είναι ομοϊδεάτες και γνώστες του αντικειμένου ώστε να κατέχουν εμπειρία, κάτι που πηγάζει από το γεγονός ότι οι περισσότεροι πλοιοκτήτες είναι πρώην μηχανικοί και καπετάνιοι. Καθώς όμως οι εποχές αλλάζουν με το πέρασμα του καιρού, οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές γνώσεις εντάσσονται στο δυναμικό, παραχωρώντας όμως τις διευθυντικές θέσεις σε άτομα με πείρα.

Ο Ελληνικός εμπορικός στόλος διοικείται από ένα μεγάλο αριθμό οικογενειοκρατούμενων και οικογενειοελεγχόμενων εταιρειών. Αυτό είναι γεγονός. Το αρχέτυπο των Ελληνικών εταιρειών είναι μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους εταιρεία που ιδρύθηκε από έναν επιχειρηματία που είναι ο στρατηγικός ηγέτης της εταιρείας[36]. Επιπρόσθετα, εκείνος/ εκείνη χειρίζεται μια οικογενειακή επιχείρηση με τα μέλη της οικογένειας να εργάζονται στα καίρια πόστα της επιχείρησης στη διοικητική ιεραρχία.

[35] Θεοτοκάς, αν. αν.
[36] Harlaftis 1996, Theotokas 1998.

Αυτό το αρχέτυπο απεδείχθη να είναι επιτυχημένο και διαρκές στα πλαίσια της παγκόσμιας ναυτιλίας, επιβιώνοντας ακόμα και σήμερα στις αυξανόμενες τάσεις αποσταθεροποίησης. Η ανάλυση αυτή εστιάζει στα δομικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών που θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι παράγοντες της εσωτερικής τους ολοκλήρωσης. Η δομή των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών λοιπόν, αυτή η συγκεντρωτική και αυστηρή οικογενειοκρατία έχει το σκοπό της.

1.3 Η δομή και το μέγεθος των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών .

Η δομή των εταιρειών και το μέγεθός τους επίσης είναι ένας σημαντικός παράγοντας που είναι καθοριστικός για την επιχειρηματική κουλτούρα σε κάθε εταιρεία καθότι το τυπικό της Ελληνικής ναυτιλίας είναι μικρές εταιρίες-οικογενειακές- με τάσεις επέκτασης. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες προσδιορίζονται ως εταιρείες που διοικούν πλοία Ελλήνων πλοιοκτητών.

Παραδοσιακά τα πλοία ανήκουν σε ναυτιλιακές εταιρείες εγκατεστημένες σε χώρες που προσφέρουν εταιρική και φορολογική ελευθερία. Κάθε πλοίο ανήκει σε ξεχωριστή ναυτιλιακή εταιρεία. Η ναυτιλιακή που κατέχει το πλοίο ενεργεί ως διαχειριστής και η διευθύνουσα ναυτιλιακή εταιρεία ως πράκτορας. Στις περισσότερες περιπτώσεις ωστόσο, και οι δύο εταιρείες ανήκουν στο ίδιο πρόσωπο ή οικογένεια. Η διαχειρίστρια εταιρεία ιδρύει έναν πράκτορα στον Πειραιά, στο Λονδίνο ή σε κάποιο άλλο ναυτιλιακό κέντρο, το οποίο αναλαμβάνει την διαχείριση των πλοίων.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του Ελληνόκτητου στόλου είναι ότι αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών. Ο δυναμισμός όμως της ελληνόκτητης ναυτιλίας πηγάζει από το ναυτικό επιχειρηματικό πνεύμα και την ικανότητα των Ελλήνων, να ανανεώνουν και να επεκτείνουν τον αριθμό των ναυτιλιακών εταιρειών. Τα Ελληνόκτητα πλοία ελέγχονται από εταιρείες ποικίλου μεγέθους, από μικρές μονοβάπορες εταιρείες μέχρι μεγάλου μεγέθους εταιρείες με διαφοροποιημένους στόλους.

Υπάρχουν και εταιρίες που ανήκουν σε πλοιοκτήτριες εταιρείες με μακρά παράδοση. Είναι εταιρείες που έχουν κατοχυρώσει την παρουσία τους, και βάσισαν την ανάπτυξή τους κυρίως σε νεότευκτα πλοία, και εξακολουθούν να το κάνουν, αν και όχι τόσο έντονα όσο παλαιότερα.

Ωστόσο αν κάποιος θέλει να δεί την κατηγορία που σημάδεψε την ανάπτυξη της Ελληνικής ναυτιλίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αυτή είναι οι μικρές εταιρίες που δημιουργήθηκαν από πλοιοκτήτες που μπήκαν στην αγορά μετά το 1960 και

αντέχουν μέχρι και σήμερα[37]. Αυτό δεν είναι μόνο γιατί αποτελούν την πλειοψηφία των Ελληνικών εταιρειών αλλά επίσης γιατί αποτέλεσαν τον πυλώνα για τις πιο δυναμικές και γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρίες του σήμερα.

Ακόμα και σήμερα που ο ανταγωνισμός είναι έντονος, με αλλαγές στους νόμους και αυστηρότερες συνθήκες στις αγορές που ευνόησαν την σταθεροποίηση[38], η τεράστια πλειοψηφία των Ελληνικών εταιρειών συνεχίζει να είναι μικρού μεγέθους. Παρά τη μείωση του μεριδίου τους κατά 8,1% κατά τη διάρκεια των τελευταίων 35ετών, οι εταιρείες που διαχειρίζονται στόλους πάνω από 4 πλοία αποτελούσαν το 64,5% του συνολικού αριθμού των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών στα μέσα της παρούσας δεκαετίας. Ο παρακάτω Πίνακας 1, δείχνει την μεγάλη διαφορά που υπάρχει στο ποσοστό που απαρτίζουν οι μικρές εταιρείες την Ελληνική ναυτιλία σε αντιδιαστολή με τις μεγάλες. Είναι πασιφανής η διαφορά ποσοστών εις βάρος των μεγάλων εταιρειών, κάτι που δείχνει ότι *η Ελληνική ναυτιλία είναι οικογενειακή*.

Πίνακας 1: Μερίδια % ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε 3 μεγέθη (αριθμός πλοίων, Ελληνόκτητος στόλος.

ΕΤΟΣ	**Μικρές Εταιρίες (1-4)**	**πλοία**	**Μεσαίες Εταιρίες (5-15)**	**Πλοία**	**Μεγάλες Εταιρίες (16 +)**	**Πλοία**	**Συνολικός Αριθμός Πλοίων**	**Ελληνόκτητος Στόλος (.000 grt)**
	αριθμός	*%*	*αριθμός*	*%*	*αριθμός*	*%*		
1969	268	72.6	78	21.1	23	6.3	369	26.932
1975	488	76.1	107	16.7	46	7.2	641	48.928
1981	522	73.5	124	17.5	64	9.0	710	54.317
1985	346	67.0	113	21.9	57	11.1	526	46.908
1990	361	65.9	131	23.9	56	10.2	548	49.233
2000	565	67.6	225	27.0	45	5.4	835	90.277
2005	**445**	**64.5**	**183**	**26.5**	**62**	**9.0**	**690**	**109.377**

Πηγή: Υποσ. 34.

Οι οικογενειακές εταιρείες έχουν πλεονεκτήματα στην απόδοσή τους από τις μη οικογενειακές εταιρείες. Αυτά τα πλεονεκτήματα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με την στρατηγική της εταιρείας, τις πηγές και τα ταλέντα, όπως επίσης και με τις αγορές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην οποία κάθε εταιρεία βρίσκεται[39] . Σε αυτό το περιβάλλον τα πλεονεκτήματα που έχει η οικογενειακή δομή στις Ελληνόκτητες

[37] Theotokas & Harlaftis 2004.
[38] Θεοτοκάς αν. αν.
[39] Habertson - Williams 1999.

εταιρείες πρέπει να εξεταστεί λαμβάνοντας υπόψη την δομή και τα χαρακτηριστικά της ναυτιλίας χύδην ξηρού φορτίου. Η άκρως ανταγωνιστική και μεταβαλλόμενη αγορά του χύδην ξηρού φορτίου, κάνει την ελαστικότητα και την ικανότητα για στιγμιαίες αποφάσεις κριτικούς παράγοντες σε σημασία για την επιτυχία της εταιρείας.

Η Ελληνική ναυτιλία διαποτισμένη από το οικογενειοκρατικό περιβάλλον αντιδρά τελείως διαφορετικά από τις μεγάλες ξένες εταιρείες. Η οικογενειοκρατία είναι φαινόμενο το οποίο εντοπίζεται σε λίγες χώρες και ιδίως στην Ελλάδα είναι έντονο φαινόμενο. Οι δεσμοί αυτοί οι οικογενειακοί δημιουργήθηκαν με γάμους-συμμαχίες οι οποίοι δεν επέτρεψαν την εμπλοκή τρίτων στην εταιρεία. Οι απόγονοι ανελάμβαναν τα ηνία της επιχείρησης και συνέχισαν να πορεύονται χωρίς συνεταίρους. Έτσι οι πληροφορίες κρατούνταν σε ένα στενό περιβάλλον κάνοντας το δύσκολο να εισχωρήσει κάποιος τρίτος στην εταιρεία. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε μια σειρά Ελληνικών Οικογενειών με ναυτιλιακή δραστηριότητα:

Πίνακας 2: Οικογένειες της Ελληνικής Ναυτιλίας

Goulandris	Kulukundis	Apadiakos
Embiricos	Nomikos	Vatis
Angelicoussis	Latsis	Economou
Lemos	Hadjilias	Kalimanopoulos
Pateras	Foustanos	Dracopoulos
Hatzipateras	Fafalios	Valmas
Stathatos	Negroponte	Inglesis
Lyras	Tsavliris	Los
Papalios	Gregos	Eugenidis
Onassis	Koumantaros	Martinos
Rethimnis	Pittas	Chandris
Vergotis	Laskaridis	Koustas
Coulouthros	Kollakis	Leontiadis
Mavroleon	Panagiotidis	Petridis
Livanos	Tsakos	Angelopoulos
Carras	Tsakiris	Costantakopoulos
Polemis	Samartzis	Efthimiou
Likiardopoulos	Vafias	Vardinogiannis
Dracoulis	Katopodis	Vintiadis
Karageorgis	Kalamotusis	Theodoracopoulos
Georgiopoulos	Niarchos	

Στις οικογενειακές εταιρίες οι αποφάσεις προέρχονται από ένα κεντρικό άξονα που επιτρέπει την επαρκή και αποδοτική λήψη αποφάσεων. Διάφορες μελέτες

επιβεβαιώνουν ότι αυτό είναι το κυριότερο πλεονέκτημα των οικογενειοκρατικών Ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών είτε σε στρατηγικό επίπεδο, όσον αφορά ναυλομεσιτικές στρατηγικές, είτε σε λειτουργικό επίπεδο[40].

Η δομή της οικογενειακής επιχείρησης δεν υφίσταται χωρίς μειονεκτήματα[41]. Προβλήματα[42] όπως αυταρχικός πατερναλιστικός τρόπος διοίκησης, προβλήματα διαδοχής, έλλειψης καθορισμένων θέσεων στην εταιρεία κ.λπ.

Συνεπώς, στη παρούσα ανάλυση μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η φύση της μικρής οικογενειακή εταιρίας δίνει μια ευελιξία στην επιχείρησης που είναι μεγάλης σημασίας εξαιτίας του εμπορίου του χύδην ξηρού φορτίου, που είναι μια αγορά μεταβαλλόμενη και εναλλασσόμενη. Ο κεντρικός άξονας λοιπόν της ναυτιλιακής, αυτό το ενιαίο κέντρο λήψης αποφάσεων και η απουσία πολλαπλών και χρονοβόρων διαδικασιών, είναι το κλειδί για την επιτυχία. Η άμεση και γρήγορη λήψη αποφάσεων εξαιτίας της απουσίας πολλών εμπλεκόμενων μερών.

Εδώ μετράει και η απλή οργάνωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών με τα οικογενειακά συμβούλια διευθυντών με λίγες γραφειοκρατικές χρονοβόρες διαδικασίες. Γενικά σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι Έλληνες κατάφεραν να υιοθετήσουν εκείνο το διοικητικό σχήμα της λήψης αποφάσεων με την ανάλογη ταχύτητα που απαιτείται κάθε φορά. Αγγλικές εταιρείες με πολυάριθμα και δυσκίνητα board of directors όταν έπαιρναν αποφάσεις για αγορά νέων πλοίων καθυστερούσαν τουλάχιστο ένα τρίμηνο με αποτέλεσμα η ανερχόμενη αγορά να τους αναγκάζει να πληρώνουν πολλαπλάσιες τιμές…

1.4 Η Εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία.

Η πλειοψηφία των Ελλήνων πλοιοκτητών που επιζητούν να αριστεύσουν επαγγελματικά δεν αντιλαμβάνονται τη ναυτιλία μόνο ως πηγή πλούτου[43]. Ανάμεσα σε πολλές Ελληνικές οικογένειες υπάρχουν παραδείγματα που ενώ έχουν μεγάλο διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο επενδύσεων παρέμειναν στη ναυτιλία διευθύνοντας

[40] Theotokas 1998; Theotokas & Harlaftis 2004.
[41] Kets de Vries 1993.
[42] Θεοτοκάς αν. αν.

[43] Theotokas 1998.

μικρούς στόλους ή μικρό αριθμό πλοίων επειδή αυτή είναι η οικογενειακή επιχείρηση και η παράδοση της οικογένειας. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μετάβαση από τη παλιότερη στη νεότερη γενιά οδήγησε σε μια σταδιακή αλλαγή της εταιρικής φιλοσοφίας, αλλά προς μια ποικιλία κατευθύνσεων. Είναι πλοιοκτήτες δεύτερης, και τρίτης, και τέταρτης γενιάς που υιοθετούν μια πιο μοντέρνα φιλοσοφία που τους κάνει πιο ελαστικούς στον έλεγχο των εταιρειών τους και του στυλ του μάνατζμεντ. Ωστόσο αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα προχωρήσουν και σε διαχωρισμό της κυριότητας και ελέγχου της εταιρείας, ή ότι θα χρησιμοποιήσουν επαγγελματίες διευθυντές όταν αποσυρθούν.

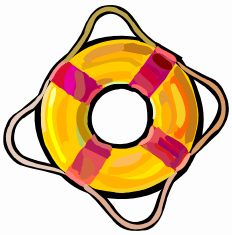
Η επιχειρηματική φιλοσοφία και η οικογενειοκρατία της εταιρείας, εξακολουθούν να οδηγούν στη διαδοχή του ιδρυτή από την νεότερη γενιά . Συνάμα υπάρχουν πολλοί πλοιοκτήτες της νεότερη γενιάς, που θεωρούν τη ναυτιλία μόνο ως ένα μέρος ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου και που προσεγγίζουν τη ναυτιλία ως μια επενδυτική δραστηριότητα. Μπορεί να δημιουργήσουν δική τους εταιρεία και να δημιουργήσουν δικό τους στόλο, αλλά μπορεί να επενδύσουν και σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες όντας έτοιμοι και στις δύο περιπτώσεις να ρευστοποιήσουν τα κεκτημένα σε όποια χρονική στιγμή θεωρήσουν ότι έχουν φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα κέρδους.

Δεδομένου ότι το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης είναι οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις των διευθυντών σχετικά με τη δομή και τη κουλτούρα των εταιριών[44], η εταιρική φιλοσοφία που προσδιορίζει τη δομή και τη κουλτούρα των εταιρειών αναμφισβήτητα υπήρξε ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης των Ελληνόκτητων εταιρειών. Η εταιρική φιλοσοφία η οποία πηγάζει από την επαγγελματική προσέλευση των πλοιοκτητών ως πρώην ναυτικών ή υπαλλήλων μιας ναυτιλιακή εταιρείας, διαμόρφωσαν μια ξεχωριστή επιχειρηματική κουλτούρα των οποίων οι αξίες ήταν :

- η σκληρή δουλειά, η εμπιστοσύνη, η επιμονή και η αφοσίωση.

Αυτές οι αξίες διαμόρφωσαν τη βάση της κουλτούρας των εταιρειών[45] και επηρέασαν το ναυτιλιακό τους πατρόν.

[44] Casson 1997.
[45] Theotokas 1997.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.1 Η κουλτούρα της Δύναμης στη ναυτιλία

Στο υπόδειγμα Harrisson – Handy (σελ 21), η κουλτούρα των ναυτιλιακών εταιρειών ανήκει στη κουλτούρα του Δία, δηλαδή στη κουλτούρα της δύναμης. Αυτή εξαρτάται από μια κεντρική δύναμη με ακτίνες επιρροής που διαχέονται από το κέντρο και τον ιδρυτή / στρατηγικό ηγέτη της εταιρείας, ο οποίος έχει τη θέση στο κέντρο του ιστού. Εταιρίες με αυτή τη κουλτούρα έχουν την ικανότητα να κινούνται γρήγορα και να αντιδρούν καλά στην απειλή ή τον κίνδυνο. Αυτό το είδος κουλτούρας φαίνεται να ταιριάζει κατάλληλα ακόμα και στο συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς χύδην ξηρού φορτίου. Οι αντιδράσεις είναι άμεσες και γρήγορες κάτι που κάνει ευέλικτη τελικά την εταιρεία και της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι οργανισμών που είναι γραφειοκρατικοί και έχουν πολλές διαδικασίες για την λήψη αποφάσεων που όταν καθυστερούν και δεν είναι άμεσες μπορεί να αποδειχτούν καταστροφικές.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία και οι αξίες της οδηγούν σε ένα συγκεντρωτικό στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και έγκαιρη λήψη αποφάσεων και γρήγορη προσαρμογή στις ευκαιρίες και στις προκλήσεις. Αυτή η ελαστικότητα και η δυνατότητα έγκαιρης αντίδρασης είναι ένας από τους παράγοντες που επέτρεψε στους Έλληνες να προσαρμοστούν στο εναλλασσόμενο περιβάλλον της τελευταίας δεκαετίας και να αναπτύξουν περαιτέρω τον στόλο τους, αναβαθμίζοντας τη λειτουργία τους με πιστοποιημένα συστήματα για να διευθύνουν την εταιρεία με γνώμονα τη ποιότητα και το περιβάλλον. Η εταιρική φιλοσοφία των Ελλήνων πλοιοκτητών είναι ένας από τους παράγοντες που εξηγεί την εφαρμογή των παραδοσιακών υποδειγμάτων ναυτιλιακής πρακτικής.

Αυτή η κουλτούρα τους οδηγεί στο να αποκτούν πλήρη έλεγχο της επιχείρησης στην στρατηγική και στο λειτουργικό επίπεδο και άρνηση παραχώρησης εξουσιών διότι τη θεωρούν ανικανότητα και στέρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Αυτός είναι και ο λόγος για την χαμηλού ποσοστού συμμετοχή τρίτων στη διαχείριση των Ελληνικών εταιρειών.

Η επιχειρηματική κουλτούρα τώρα αλλά και στα προηγούμενα χρόνια έχει διαμορφωθεί από τους πρωτοπόρους της ναυτιλίας. Εκείνοι χάραξαν τον δρόμο και εκείνοι ήταν η αρχή. Η τύχη, η θέληση, ο δυναμισμός, η εξυπνάδα και η επιχειρηματικότητα ήταν από τα απαραίτητα συστατικά που έπρεπε να έχει ο μέλλων εφοπλιστής. Οι περισσότεροι ξεκίνησαν από το μηδέν, χωρίς κεφάλαιο, χωρίς υποστήριξη, με μεγάλη θέληση και μεγάλη επιμονή αλλά και μεγάλη γνώση του εμπορίου και της θάλασσας. Το να κατάγεσαι από ναυτική οικογένεια με παράδοση, είναι εκείνο που σε κάνει να έχεις και βαθύτερη κατανόηση του τι σημαίνει να βλέπει ο ναυτικός ως προέκταση του τη θάλασσα, να την αγαπά και να την έχει μέσα του ακόμα και στη στεριά.

Οι εφοπλιστές και οι πλοιοκτήτες δεν δημιουργήθηκαν τυχαία. Η γνώση της ναυτιλίας και η τεχνοτροπία του Έλληνα ναυτικού, να μη ξοδέψει και να δημιουργήσει αυτοσχέδιες κατασκευές για επισκευή προκειμένου να μην δημιουργήσει κόστος, δημιούργησαν τεράστια πλεονεκτήματα στους πλοιοκτήτες που κέρδιζαν σε κόστος συντήρησης των πλοίων, αλλά και στους ίδιους τους ναυτικούς που δημιουργώντας δικές τους εταιρείες έμαθαν να πράττουν κατά αυτό τον τρόπο, και έμαθαν και τους μετέπειτα υπαλλήλους τους να χειρίζονται έτσι τις υποθέσεις της εταιρείας τους.

Οι Έλληνες δε, είναι δαιμόνιοι επιχειρηματίες και γνωρίζοντας το εμπόριο και τη θάλασσα μπόρεσαν να δημιουργήσουν μια αξιέπαινη ναυτιλιακή πορεία. Μελετώντας για τη συγκεκριμένη εργασία την ζωή μεγάλων εφοπλιστών και προσπαθώντας να κατανοήσουμε τον τρόπο που διαμόρφωσαν την επιχειρηματική τους κουλτούρα, βλέπουμε ότι τα συγκεκριμένα άτομα κατείχαν μια στάση ζωής και μια φιλοσοφία, που καταδεικνύει όχι μόνο ευφυΐα, ευελιξία αλλά και συνεχή αναζήτηση επιχειρηματικών ιδεών και τρόπων εκμετάλλευσης του εμπορίου για κέρδος.

2.2 Αριστοτέλης Ωνάσης

Ας πάρουμε για παράδειγμα τον Έλληνα κροίσο Αριστοτέλη Ωνάση. Τυπικό δείγμα πατριαρχικής φιγούρας με την κουλτούρα δύναμης να είναι ο τρόπος που διεξάγει τη ζωή του και τις επιχειρηματικές του αποφάσεις. Σύμφωνα με τη βιογραφία του:

‘’Δεκαέξι ετών ήρθε στην Ελλάδα για πρώτη φορά, λίγο αργότερα επέστρεψε στην Κωνσταντινούπολη και τον Αύγουστο του 1923 ξεκίνησε για Αργεντινή με 250 δολάρια μόλις πάνω του. Στο Μπουένος Άιρες έκανε διάφορες δουλειές, από λαντζιέρης αλλά και ως νυχτερινός τηλεφωνητής καθώς από εκεί μπορούσε να αποσπάσει πληροφορίες και να τις αξιοποιήσει κατάλληλα αργότερα. Έτσι ίδρυσε μια μικρή εταιρεία εισαγωγής καπνού και κατασκευής τσιγάρων, την οποία διαφήμιζε πετώντας άδεια πακέτα από τσιγάρα στους δρόμους της πόλης. Γυρνώντας ξανά στην Ελλάδα γνωρίστηκε με τον υπουργό Ανδρέα Μιχαλακόπουλο και χάρη σε αυτόν επέστρεψε στο Μπουένος Άιρες με ελληνικό διαβατήριο και τον τίτλο του ειδικού Ακόλουθου. Έτσι έγινε αναπληρωματικός πρόξενος και άρχισε να ασχολείται με την ναυτιλία. Αγόρασε ένα εμπορικό πλοίο 7.000 τόνων και μετά 6 καναδέζικα πλοία.

Ο Αριστοτέλης Ωνάσης παρήγγειλε το πρώτο τάνκερ στον κόσμο, 15.000 τόνων και το ονόμασε "Άριστον". Η άνοδος της ναυτιλίας ήταν αλματώδης και ο Ωνάσης συνεχώς αναπτυσσόταν με την αγορά και άλλων τάνκερ. Κατά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο εγκαθίσταται στο Λονδίνο και εκεί γνωρίζει την 16χρονη κόρη του εφοπλιστή Σταύρου Λιβανού Αθηνά .Παντρεύτηκαν και εγκαταστάθηκαν στο Παρίσι όπου απέκτησαν και τα δυο τους παιδιά τον Αλέξανδρο (30 Απριλίου 1948) και την Χριστίνα (11 Δεκεμβρίου 1950) η οποία γεννήθηκε στην Νέα Υόρκη. Στην δουλειά του συνεχώς επινοούσε νέα τεχνάσματα και ρίσκαρε. Πριν από τον καθένα συνειδητοποίησε το οικονομικό θαύμα της Γερμανίας μετά τον πόλεμο και με μια μετατροπή σε κάποια πλοία του κατάφερε να συνεργαστεί μαζί τους παρότι η συμφωνία του Ποτσδαμ του 1945 απαγόρευε στους Γερμανούς να ναυπηγούν πλοία πάνω από 15000 τόνους. Το 1953 σχεδόν όλο το Μονακό ήταν δικό του. Ωστόσο είχαν αρχίσει τα πρώτα προβλήματα με την σύζυγο του. Το 1957 ο Κωνσταντίνος Καραμανλής τον ενθάρρυνε να αναλάβει την επιζήμια ως τότε αεροπορική εταιρεία Τ.Α.Ε. και την απέκτησε για 2.000.000 δολάρια. Την μετέτρεψε σε Ολυμπιακή Εταιρεία και την ανέπτυξε σε αεροπορική εταιρεία των πέντε ηπείρων. ‘’

Όσο για μερικές φράσεις οι οποίες έχουν ειπωθεί από εκείνον για τον τρόπο που διεξήγαγε τον βίο του αλλά και τις επαγγελματικές τους υποθέσεις, και καταδεικνύουν την φιλοσοφία του τόσο για τη ζωή αλλά και την επιχειρηματική του κουλτούρα, παραθέτουμε τις εξής :

- Στη δουλειά σου να είσαι σοβαρός και στη ζωή σου τρελός.

- Ποτέ δεν κατάλαβα την προτροπή "την υπογραφή σου να προσέχεις που τη βάζεις". Έτσι χάνεις σίγουρα και στις δουλειές.

- Το να αρχίσεις να σκέφτεσαι, σημαίνει να αρχίσεις να κλείνεις δουλειές.

- Ποτέ μην αρχίζεις μια δουλειά, μια μάχη, μια ερωτική σχέση αν ο φόβος της ήττας επισκιάζει την προοπτική της νίκης.

- Μετά από κάποιο σημείο, τα λεφτά δεν έχουν πια σημασία. Παύουν να είναι ο σκοπός. Το παιχνίδι είναι αυτό που μετράει.

- Κάθε κέρδος είναι μια αδικία σε κάποιον.

- Το μυστικό στις μπίζνες είναι να ξέρεις κάτι που κανένας άλλος δεν ξέρει.

- Αν δεν έχεις λεφτά, πάρε δάνειο. Ποτέ μη ζητάς μικρά ποσά. Ζήτα όσα χρειάζεσαι, και πάντα να τα ξεπληρώνεις το συντομότερο δυνατό.

- Ο κανόνας είναι ότι δεν υπάρχουν κανόνες.

Οι φράσεις αυτές δείχνουν ένα άνθρωπο διαποτισμένο με τις παραδοχές της *κουλτούρας δύναμης*, όπου ένας κεντρικός άξονας διαμορφώνει το σκηνικό στην επιχείρηση και διευθύνει την επιχείρηση του ατομικά.

Ένας άνθρωπος στο κέντρο του ιστού, αποφασίζει πράττει και διοργανώνει στρατηγική με τους άλλους να τον ακολουθούν χωρίς να αμφισβητούν την δύναμη του και τις ικανότητες του.

Από τα λεγόμενα του, διαφαίνεται η στάση ζωής του, ο τρόπος που προσέγγιζε τα πράγματα, η ορμή το θάρρος αλλά και το θράσος συνδεδεμένα με σοβαρότητα στην επιχειρηματική δράση και η εκμετάλλευση κάθε δυνατού σημείου που θα του έδινε επιχειρηματικό πλεονέκτημα (εδώ διαφαίνεται και η σημασία της πληροφορίας). Σύμφωνα με τις θεωρίες που αναπτύξαμε και συγκεκριμένα σύμφωνα με τη θεωρία του Edgar Schein ο συγκεκριμένος άνθρωπος δημιούργησε ένα μύθο. Ένα πρότυπο

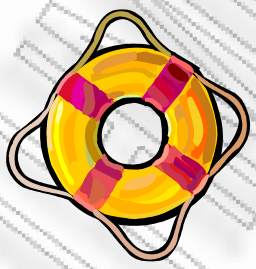
συμπεριφοράς επιχειρηματία που προσπαθεί να εδραιωθεί επιχειρηματικά οι ιστορίες που δημιούργησε με την δράση του έπλασαν το πρότυπο του ανερχόμενου επιχειρηματία . Οι αξίες του για την εργασία, την στάση ζωής του αλλά και την επιχειρηματική αυτοπραγμάτωση, ανέδειξαν στοιχεία απαραίτητα για κάθε πλοιοκτήτη. Απετέλεσε σύμβολο επιτυχίας και επιχειρηματικής καταξίωσης και όχι τυχαία. Μόνος του από το μηδέν χωρίς τη στήριξη κανενός, κατόρθωσε με όπλο το επιχειρηματικό δαιμόνιο, την ευρηματικότητα, την ευστροφία, την εκμετάλλευση πληροφοριών να χτίσει μια αυτοκρατορία. Το τυπικό αυτό παράδειγμα του Έλληνα μεγιστάνα, είναι το πρότυπο και των περισσοτέρων Ελλήνων επιχειρηματιών, και ιδίως αυτών που είναι αναμεμειγμένοι με τη ναυτιλία. Οι περισσότερες εταιρείες, βασίζονται σε ένα άτομο τον ιδρυτή της εταιρείας που κατά κανόνα διαθέτει μεγάλες ηγετικές ικανότητες και μεγάλη γνώση στη ναυτιλία, και δημιουργεί μια εταιρεία από το μηδέν, την χτίζει σιγά σιγά αλλά και σταθερά και την διαποτίζει με τις προσωπικές του ιδέες .

Οι ιδέες δε με τις οποίες διαποτίζουν την εταιρεία τους είναι πολύ διαφορετικές από αυτές που έχουν τα στελέχη των μεγάλων εταιρειών και εκεί έγκειται η διαφορά αλλά και η επιτυχία των εταιρειών αυτών. Ένα παράδειγμα είναι το παρακάτω πέρα από τα όσα αναφέραμε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις πιο πάνω αναλύσεις.

Είναι σύνηθες όταν κάποιος εργάζεται στη ναυτιλία, να συναντά απλούς ανθρώπους που από καπετάνιοι ή μηχανικοί κατέληξαν με μια δική τους εταιρεία με δύο ή τρία πλοία και με ανάπτυξη σταθερή αλλά και αργή κατόρθωσαν να επιβιώσουν σε ημέρες κρίσεις, όπως και σήμερα που οι ναύλοι έχουν καταποντιστεί σε σχέση με τα περσινά μεγέθη. Αυτό συνέβη γιατί ενώ οι μεγάλες εταιρείες, επένδυαν συνεχώς σε νεότευκτα πλοία, τα οποία μέχρι να βγουν στην αγορά από την ημερομηνία της παραγγελίας τους έως την κατασκευή τους έχαναν πολύτιμο χρόνο, οι ναύλοι αναδιαμορφώνονταν με πτωτικές τάσεις, ενώ οι μικρές ούσες πιο συγκρατημένες, και με περισσότερη έλλειψη κεφαλαίου συγκράτησαν τα όποια κεφάλαια τους, με αποτέλεσμα το ρευστό το οποίο κατείχε η εταιρεία να μπορούσε να συντηρήσει την επιχείρηση για αρκετό καιρό σε μια αγορά που το ρευστό δεν υπήρχε.. Έτσι ενώ οι μεγάλες εταιρείες επένδυαν σε μια αγορά που ολοένα έπεφτε, οι μικρές επιχειρήσεις κράτησαν τα χρήματα που προέκυψαν μπορώντας να αποπληρώσουν τα χρέη τους. Αυτή η παρατήρηση έχει διασταυρωθεί και από επαφές με ναυλομεσίτες και αγοραπωλητές πλοίων που όντες στη ναυτιλία και συνεργαζόμενοι με εταιρείες διαφόρων μεγεθών, διαμόρφωσαν την συγκεκριμένη άποψη, η οποία όμως είναι

πασιφανής αν κάποιος εργάζεται σε μια μικρή οικογενειακή εταιρεία και μπορεί να παρατηρήσει τις διαφορές.

Η αντίθεση στον τρόπο σκέψης και δράσης είναι εκείνες που κάνουν εμφανή την διαφορά και είναι ο λόγος που πάντα θα υπάρχουν οι μικρές οικογενειακές εταιρείες στη ναυτιλία, και εκείνες που θα αποτελούν την κύρια μάζα της ναυτιλίας. Αρκεί μόνο η συναναστροφή στην τράπεζα με τους υπαλλήλους των μεγάλων εταιρειών για να διαπιστώσει κανείς τις διαφορές στη συμπεριφορά, τον τρόπο δράσης και αντίδρασης, το σκεπτικό, τον τρόπο χρηματοδότησης, τη στάση των εργαζομένων και όλα τα συναφή. Στη μικρή εταιρεία ο υπάλληλος είναι μέλος της οικογένειας ,και ο προϊστάμενος του είναι και φίλος, και αρχηγός και ένας άνθρωπος που θαυμάζει για αυτά που κατάφερε να κάνει στη ζωή του, ενώ στις μεγάλες εταιρείες οι εργαζόμενοι κατά μεγάλο ποσοστό είναι περισσότερο απαθείς στο περιβάλλον τους. Τελικά δεν είναι τυχαίο όταν κάποιος μεγαλουργεί, καθότι είναι στη φύση μερικών ανθρώπων να είναι επιτυχημένοι ηγέτες, εργοδότες, επιχειρηματίες και εμπνευστές.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

SAFETY CULTURE

(ISM –ISPS- TSM-ISO-BALDRIGE AWARD)

3.1 Εισαγωγή.

Η αποστολή κάθε ναυτιλιακής επιχειρήσεως και ουσιαστικός της στόχος είναι η μεταφορά φορτίου και ατόμων με τις ασφαλέστερες των συνθηκών και λειτουργία της σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα που καθιστούν την διοίκηση ικανή να οργανώσει ένα στόλο ποντοπόρο με σεβασμό στη θάλασσα, χωρίς δηλαδή να ρυπαίνει το περιβάλλον.

Η κουλτούρα ασφάλειας είναι κάτι με το οποίο έχουν καταπιαστεί οι εταιρείες πρόσφατα αλλά υπήρχε η ανάγκη δημιουργίας συγκεκριμένης πολιτικής για το περιβάλλον και την ασφάλεια συνεπώς η δημιουργία της κουλτούρας ασφαλείας ήταν δεδομένη. Η ασφάλεια είναι αναγκαιότητα καθότι όχι μόνο η μεταφορά του φορτίου αλλά και των ατόμων που εργάζονται είναι απαραίτητη προφανώς γιατί καμιά εταιρεία δε θέλει να θεωρείται αναξιόπιστη στις μεταφορές της, αλλά και εξαιτίας του

οικονομικού κόστους που μπορεί να έχει μια τέτοια ενέργεια. (Το κόστος της ανθρώπινης ζωής είναι δεδομένο και για αυτό το λόγο δεν το αναφέρουμε)

Σύμφωνα με αυτό το στόχο οργανώνεται και διαμορφώνει την κουλτούρα της και πλάθει την στρατηγική της και συνεπώς έχει μεγάλη σημασία να αναλύσουμε την κουλτούρα ασφάλειας, σύμφωνα με την οποία πλέον όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες συμμορφώνονται και οργανώνουν την επιχειρηματική τους κουλτούρα. Μέρη αυτής της κουλτούρας ασφάλειας, είναι οι κώδικες ISM, ISPS, η Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας (TSM), αλλά και οι διαπιστεύσεις των προτύπων ποιότητας ISO 9000:2001 και Baldridge. Από την μικρότερη μέχρι τη μεγαλύτερη εταιρεία υπάρχουν κανόνες και διατάξεις που πρέπει να ακολουθούνται. Αν η εταιρεία είναι συνεπής σε αυτές τις διαδικασίες τότε καλύπτεται σε περίπτωση ατυχήματος από τους ασφαλιστές της και υπάρχει ηπιότερη αντιμετώπιση από τις αρχές.

Υπάρχει συνεπώς λύση για να μπορέσει μια εταιρεία να οργανώσει την δομή της ώστε να οικοδομηθεί η επιχειρηματική της κουλτούρα σωστά και να μπορεί να ανταποκρίνεται στην στρατηγική και τους στόχους της. Η υιοθέτηση αυτών των συστημάτων, παρέχει λύσεις, για ένα δομημένο και οργανωμένο σύστημα, το οποίο συντάσσει τις λειτουργίες της επιχείρησης και ρυθμίζει τις σχέσεις των ατόμων μέσα σε αυτή. Δεν είναι μόνο λειτουργική η ανάγκη για την υιοθέτηση των κωδίκων αλλά παρέχει και άλλα θετικά σημεία.

Η ασφάλεια είναι όρος που ερμηνεύεται από τον IMO με την έννοια της αποφυγής ναυτικών ατυχημάτων και της αποφυγής ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος[46]. Οι δύο πιο πάνω στόχοι αποφυγής ναυτικών ατυχημάτων και ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος έχουν ενσωματωθεί στις διατάξεις του ISM CODE του IMO. Αυτός αποτέλεσε μέρος της διεθνούς σύμβασης SOLAS και τέθηκε σταδιακά σε υποχρεωτική εφαρμογή.

Το μάνατζμεντ ασφαλείας και προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος έχει τις βάσεις του στην θεωρία της Διοίκησης Επιχειρήσεων και στη θεωρία Οργάνωσης. Το ίδιο και η έννοια της κουλτούρας. Πιστεύεται ότι οι επιχειρηματικές κουλτούρες δημιουργούνται από τους ηγέτες. Κουλτούρα και ηγεσία θεωρούνται δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η σημασία που αποδίδεται στην κουλτούρα είναι δικαιολογημένη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι ομάδες, καθώς και επιχειρήσεις, μέσα στην κοινωνία

[46] Γουλιέλμος Α. και Γκιζιάκης Κ, 1997.

αναπτύσσουν κουλτούρες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που τα άτομα σκέπτονται και ενεργούν[47].

Οι βασικές υποθέσεις για την ασφάλεια και το περιβάλλον αφορούν τον εαυτό μας, τους άλλους, το πλοίο, το φορτίο, το θαλάσσιο περιβάλλον, και έχουν ανακαλυφθεί, εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα δικά της προβλήματα, που έχουν σχέση με την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση. Οι βασικές υποθέσεις αυτές, είναι πιθανό να λαμβάνονται ως δεδομένες και να έχουν περάσει από την ενεργό αντίληψη των ατόμων, είτε της ναυτιλιακής επιχείρησης, είτε των ατόμων του πλοίου στην απώτερη μνήμη τους[48].

Όμως και το οικονομικό όφελος είναι πολύ σημαντικό. Το γεγονός ότι η κουλτούρα ασφάλειας μπορεί να έχει οικονομικά οφέλη είναι σημαντικό για μια εταιρεία. Η κουλτούρα ασφάλειας, εμπίπτει στο ενδιαφέρον όλων των μεγάλων διευθυντών ναυτιλιακών εταιρειών, όχι μόνο εκείνων που έχουν άμεση επαφή με την τεχνική διοίκηση των πλοίων των εταιρειών τους, αλλά και γιατί η κουλτούρα ασφάλειας, μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα, όπως και να σώσει ζωές.

Επιπρόσθετα από την ηθική σκοπιά τους θέματος, και την κοινωνική ευθύνη κάθε εταιρείας, οι ναυτιλιακές υιοθετούν κουλτούρα ασφαλείας γιατί :

- Οι διευθυντές που δε θα μπορούν να διοικήσουν μια εταιρεία ‘με ασφάλεια’ δε μπορούν να διοικήσουν μια επικερδή ναυτιλιακή εταιρεία κατ’ επέκταση.
- Μια αφοσιωμένη προσέγγιση στην ασφάλεια είναι κέρδος και όχι κόστος.
- Η κουλτούρα ασφάλειας παρέχει τα μέσα να μεγιστοποιήσει μια εταιρεία τα οφέλη και την μείωση κόστους της από την εφαρμογή του ISM Code.

Η εταιρεία μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα με την κουλτούρα ασφαλείας, από :

- μείωση χαμένων ωρών υπαλλήλων, - μείωση κόστους νοσοκομείων
- μείωση κόστους αδείας ασθενείας, - μείωση κόστους μολύνσεως,
- μείωση κόστους από ζημία φορτίου, - μείωση σε ασφάλιστρα[49]._Συνεπώς ο προσανατολισμός της εταιρείας στην κουλτούρα ασφαλείας εμπεριέχει εκτός από πρακτικά οφέλη και οικονομικά κάτι που της δίνει επιπλέον αξία.

---

[47] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

[48] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

[49] (http://www.marisec.org/resources/Safety%20Culture%20Leaflet.pdf, International Shipping Federation)

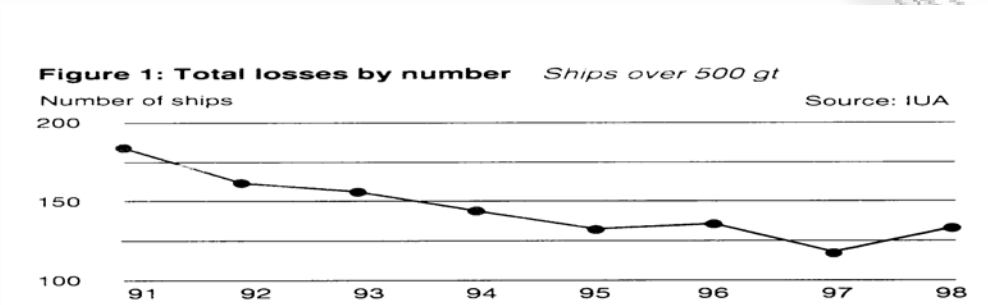
Όλοι συμφωνούν με τους στόχους μια κουλτούρας ασφάλειας, δηλαδή την μείωση και την εξάλειψη των ατυχημάτων στο προσωπικό του πλοίου, και τις ζημίες σε ιδιοκτησία τρίτων και περιβάλλον, αλλά μπορεί να υπάρξει και σύγχυση ως προς το τι είναι πραγματικά η κουλτούρα ασφαλείας. Οι ειδικοί την περιγράφουν ως οι αξίες και οι πρακτικές που η διεύθυνση και το προσωπικό μοιράζονται για να διαβεβαιώσουν ότι οι κίνδυνοι ελαχιστοποιούνται και περιορίζονται στο μικρότερο δυνατό βαθμό. Με λίγα λόγια, αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα είναι πάντα η πρώτη προτεραιότητα.

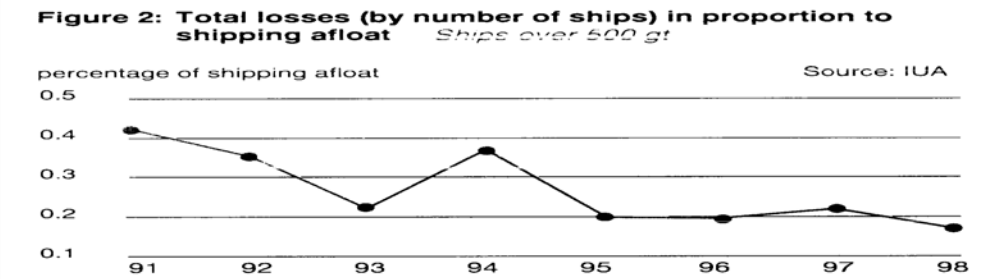
Στην πραγματική κουλτούρα ασφαλείας κάθε μέλος τους πληρώματος σκέφτεται την ασφάλεια, και τρόπους να την βελτιώσει. Αν οι άνθρωποι σκέφτονται την ασφάλεια συνεχώς, πολλά ατυχήματα θα αποφευχθούν γιατί τυπικά όλα τα 'ατυχήματα' είναι στην ουσία αποτρέψιμα. Παρότι οι ειδικοί στο θέμα μπορεί να μιλούν με όρους ψυχολογίας, και αλλαγής συμπεριφοράς και νοοτροπίας, το κλειδί για να επιτύχει κανείς κουλτούρα ασφάλειας, είναι :

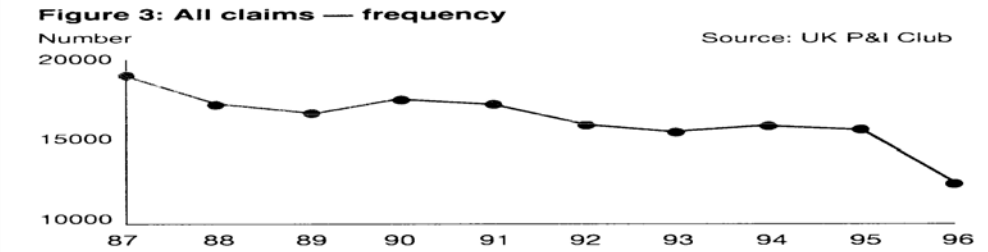
- Η αναγνώριση ότι όλα τα ''ατυχήματα μπορούν να αποτραπούν και να συμβούν μόνο αν υπάρξουν μη ασφαλείς συνθήκες ή αποτυχία ακολουθίας σωστών συνθηκών.
- Η συνεχής σκέψη ασφαλείας.
- Ο προσδιορισμός στόχων για συνεχή βελτίωση.

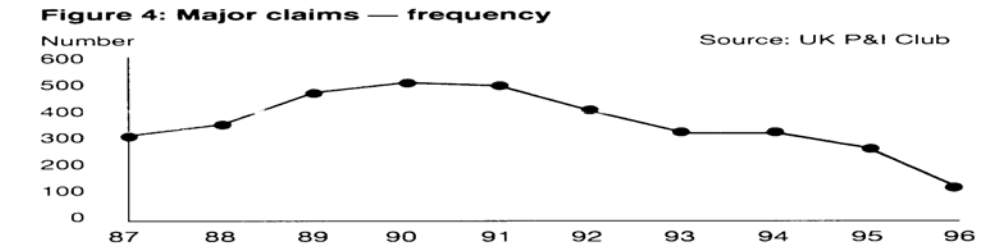
Η κουλτούρα ασφάλειας είναι ένα περίπλοκο θέμα, και οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από την συνεχή έρευνα που λαμβάνει χώρα σε αυτό το τομέα. Είναι ωστόσο σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η κουλτούρα ασφάλειας δεν πρέπει να είναι αντιληπτή ως κάτι το ξεχωριστό από αυτό που κάνουν ήδη οι εταιρείες. Τα πιο κάτω διαγράμματα απεικονίζουν την κατάσταση που επικρατεί όσον αφορά τα ατυχήματα.

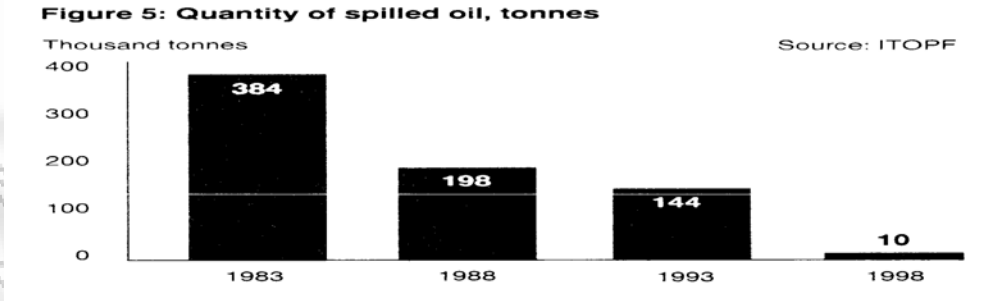
Διάγραμμα 11 Ατυχήματα και ναυτιλία ανά έτη











Πηγή[50]: βλ. υποσ.

[50] (http://www.marisec.org/resources/Safety%20Culture%20Leaflet.pdf, International Shipping Federation).

Μιλώντας όμως με δεδομένα, από τα παραπάνω διαγράμματα μπορούμε να δούμε ότι με μια σειρά μέτρων τα στατιστικά περί ασφάλειας των πλοίων δείχνουν μια συνεχή βελτίωση παρά την αύξηση του μεγέθους του παγκόσμιου στόλου.

Έρευνα από το International Underwriting Association (hull insurers), δείχνει ότι υπάρχει μια σταθερή μείωση στην απώλεια πλοίων από το 1991 μέχρι το 1998. Διαφορά που μεγαλώνει με την αντίστροφη αύξηση του στόλου παγκοσμίως. Επίσης δείχνει να μειώνονται και τα claims από ναυτικά ατυχήματα, τραυματισμούς ναυτικών, κ.α. (1987-1996). Σύμφωνα με το UK P&I Club, ο αριθμός των claims , μειώθηκε από 18,000 το 1983 σε 12,000 το 1996.

Η βελτιωμένη ασφάλεια, ενισχύεται και από το περιβαλλοντικό της ρεκόρ. Η ποσότητα διαρροών πετρελαίου από τη ναυτιλία από 384,000 τόνους το 1983, μετατράπηκε σε 10,000 τόνους το 1998. Και όλα αυτά πριν την υποχρεωτική επιβολή του ΔΚΑΔ.

Ενώ η τεχνολογική ανάπτυξη έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη βελτίωση, ο σημαντικότερος λόγος ήταν η ενίσχυση του συναισθήματος της ασφάλειας από τους εργαζόμενους και από την διοίκηση της εταιρείας.

Η δέσμευση στην κουλτούρα ασφάλειας απαιτεί καθημερινά προσπάθεια από το προσωπικό της ξηράς και της θάλασσας. Χρειάζεται σωστή καθοδήγηση από τα ανώτερα στελέχη αλλά και συνειδητοποίηση από τα πιο χαμηλά κλιμάκια. Η δέσμευση αυτή όμως δυσκολεύει την κατάσταση διότι ενώ οι νεότερες γενεές είναι πιο συνειδητοποιημένες στο θέμα αυτό, οι παλαιότερες γενεές εργαζομένων που έχουν μάθει αλλιώς χρειάζονται όχι μόνο κατάρτιση στο θέμα, αλλά και κατανόηση της σημαντικότητας.

3.2 Εφαρμόζοντας τη κουλτούρα Ασφαλείας

Υπάρχουν τρία συστατικά που εισάγουν μια αυθεντική κουλτούρα ασφάλειας.

Αυτά είναι :

(1) Δέσμευση του ανωτάτου μάνατζμεντ.

Εκτός από την ικανότητα και τα κίνητρα των κατώτερων μάνατζερς που ασχολούνται με τις καθημερινές δραστηριότητες, αν δεν υπάρχει δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη, και τον γενικό διευθυντή, τότε οι προσπάθειες όλων μπορεί να εξανεμιστούν. Ωστόσο για να συμβεί αυτό πρέπει να γνωρίζουν το αληθινό κόστος των ατυχημάτων. Ακόμα και σε περιπτώσεις που τα ατυχήματα μπορούν να καλυφθούν από τις

ασφάλειες, τα ατυχήματα κάνουν μια εταιρεία να φαίνεται αναξιόπιστη και μη αποδοτική.

(2) Μέτρηση του μεγέθους του προβλήματος.

Η εταιρεία πρέπει να έχει τα μέσα να μετρά την απόδοση της, για να διαπιστώνει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να την βελτιώσει. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι αν ο αριθμός των ανθρώπινων ατυχημάτων μειωθεί, τότε και άλλα ατυχήματα, όπως π.χ. στη ιδιοκτησία μειώνονται. Πολλές εταιρείες το βρίσκουν χρήσιμο να συγκρίνουν τα στατιστικά της ασφάλειας τους με αυτά άλλων εταιρειών.

(3) Αλλαγή συμπεριφοράς.

Το κλειδί για την κουλτούρα ασφάλειας, είναι η αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων στη θάλασσα και των μάνατζερς, ώστε να πιστέψουν στην ασφάλεια, να σκέφτονται με γνώμονα την ασφάλεια και να αναζητήσουν περεταίρω βελτίωση.

Η υιοθέτηση της κουλτούρας ασφάλειας, βασίζεται στην 'συνεχή βελτίωση' και την προσωπική δέσμευση και υπευθυνότητα, που όμως είναι μια μακροπρόθεσμη εργασία. Μπορεί να θεωρείται η υιοθέτηση του ISM Code ένα μέτρο από μόνο του αλλά μπορεί να ενισχυθεί με την δέσμευση του προσωπικού κάθε εταιρείας[51].

Εδώ λοιπόν, ενισχύεται ο ρόλος του προσωπικού θάλασσας και του προσωπικού στην ξηρά που φαίνεται ότι παίζει μείζονα ρόλο. Η πραγματική δέσμευση στην ασφάλεια και η κατανόηση ότι όχι μόνο με κανονισμούς αλλά και *με προσωπική πρωτοβουλία* επέρχεται το αποτέλεσμα, δίνει άλλη διάσταση στη σημασία του παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως επίσης και ο ρόλος του μάνατζμεντ και της δέσμευσής του, προκειμένου να κατανοήσει τη σημαντικότητα των ατυχημάτων και να δημιουργήσει ένας σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας και βέβαια να εμφυσήσει στο προσωπικό ξηράς και θάλασσας την απαραίτητη δέσμευση στο στόχο της εταιρείας. Συνεπώς όλα αρχίζουν από τα υψηλά ιστάμενα στελέχη και το πώς θα προσπαθήσουν να μεταδώσουν αυτά το πνεύμα της ασφάλειας στο προσωπικό τους και πως θα το ωθήσουν να δεσμευτεί ενεργά για την πραγμάτωση του σκοπού της εταιρείας, δηλαδή το ύψιστό σημείο ασφάλειας και εκμηδένισης των ατυχημάτων.

Ας δούμε αναλυτικότερα για την κουλτούρα ασφαλείας και τον Κώδικα ISM για τον οποίο γίνεται πολύ συχνά λόγος.

---

[51] (http://www.marisec.org/resources/Safety%20Culture%20Leaflet.pdf, International Shipping Federation)

3.1 ISM Code

Ο Διεθνής ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO) υιοθέτησε το 1998 τον ISM CODE με απώτερο σκοπό να καθιερώσει την έννοια της 'παιδείας-κουλτούρας' σε θέματα ασφάλειας στις ναυτιλιακές εταιρείες[52].

Αξίζει να αναφέρουμε ότι η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος είναι κύριο μέλημα πλέον στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ισάξιο της ασφάλειας του φορτίου και του πληρώματος, και είναι πλέον ενσωματωμένο στην εταιρική κουλτούρα κάθε επιχείρησης ως στόχος του μάνατζμεντ και όχι εξαιτίας αγνών συναισθημάτων αλλά εκ του γεγονότος ότι η παράβαση πλέον των θεσπισμένων κανόνων επισύρει σοβαρές ποινές για την επιχείρηση και όχι μόνο δικαστικές, αλλά και οικονομικές.

Ας δούμε παρακάτω την έννοια του κώδικα ISM και πως ταυτίζεται με την οργανωτική κουλτούρα της κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης και κατά συνέπεια πως οργανώνει την δομή της ναυτιλιακής εταιρείας, καθότι είναι μια υποχρεωτική διαδικασία οργάνωσης σύμφωνα με κάποια πρότυπα και την σχετική νομοθεσία.

Η ναυτική ασφάλεια και όχι τόσο η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, απασχόλησε την ναυτική κοινότητα από την εποχή του ατυχήματος του επιβατηγού πλοίου Τιτανικός το 1912[53]. Η σύνδεση όμως της ασφάλειας του πλοίου και της προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος με το μάνατζμεντ και την οργάνωση των επιχειρήσεων καθώς και με τον ανθρώπινο παράγοντα, ήταν σκοπός του διεθνούς κώδικα για ασφαλή διαχείριση του IMO, γνωστού ως κώδικα ISM.

Ο κώδικας είναι ένα μέτρο, ένα πρότυπο του συστήματος του μάνατζμεντ, που έχει σχεδιαστεί με τον αντικειμενικό στόχο να εξασφαλίσει: (α) την ασφάλεια στη θάλασσα, (β) την αποφυγή ανθρώπινου τραυματισμού ή απώλειας ζωής και (γ) την αποφυγή ζημίας στο περιβάλλον και ειδικότερα στο θαλάσσιο περιβάλλον και (δ) στην περιουσία τρίτων.

Ο κώδικας προσπάθησε να συμπεριλάβει την κουλτούρα του μάνατζμεντ διότι αναφέρει ότι η ευθύνη και η δέσμευση για την ασφάλεια και την αποφυγή της

[52] www.imo.org 2002.
[53] Γουλιέλμος & Γκιζιάκης, 1997.

ρύπανσης επαφίεται στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας του μάνατζμεντ της ναυτιλιακής επιχείρησης (κατά την διαχείριση των πλοίων)[54].

Σύμφωνα με τα όσα αναλύσαμε μέχρι τώρα, ο ιδρυτής της ναυτιλιακής εταιρείας ή ο πλοίαρχος του πλοίου, οφείλει αυτός και μόνο να διατυπώσει σε προσωπικό ύφος την πολιτική για την MAPSE (ασφάλεια). Και ο ISM αναφέρει ότι το μάνατζμεντ της ναυτιλιακής διαχειρίστριας εταιρείας μαζί με την ευθύνη του εκτελεστικού μάνατζμεντ, οφείλει να καθορίσει και να εκφράσει γραπτά μια σαφή και περιεκτική πολιτική MAPSE. Αυτό φυσικά θα αποτελέσει ένα σύστημα αξιών του μάνατζμεντ ή του πλοιάρχου, και δε θα αποτελέσει κουλτούρα, μέχρις ότου η πολιτική MAPSE εφαρμοστεί και πετύχει.

Οι προσπάθειες του IMO είναι πολλές φορές μάταιες γιατί οι απαιτήσεις του που έχουν θεσμοθετηθεί, δεν κατανοούνται σωστά ή δεν εφαρμόζονται, γιατί μια κατάλληλη κουλτούρα ασφάλειας δεν είναι τόσο δεδομένη όσο θα έπρεπε. Χρησιμοποιώντας την κουλτούρα ασφάλειας για επίτευξη του κώδικα ISM:

Η κουλτούρα ασφαλείας φυσικά είναι στενά συνδεδεμένη με την φιλοσοφία του IMO. Αν μια εταιρεία, επιτύχει να εφαρμόσει τον κώδικα ISM αυτό πρέπει να ενθαρρύνει θετικές αλλαγές συμπεριφοράς σε σχέση με την κουλτούρα ασφάλειας. Θεωρητικά η σωστή λειτουργία του ISM πρέπει να οδηγεί σε κουλτούρα ασφάλειας. Ωστόσο μπορεί να υπάρχει διαφορά μεταξύ της συμμόρφωσης με τον Κώδικα και σύμπνοια με το πνεύμα με το οποίο έχει δημιουργηθεί αυτός, δηλαδή η συνειδητή συμπεριφορά στην ασφάλεια, με την οποία όλα τ' ατυχήματα μπορούν να αποφευχθούν και ότι λαμβάνονται όλα τα δυνατά μέσα για να πραγματοποιηθεί αυτό.

Η επιτυχία της κουλτούρας ασφαλείας, είναι κάτι παραπάνω από συμμόρφωση με τον ISM καθώς ο ISM μπορεί να παρέχει τα μέσα για την μεγιστοποίηση των ωφελειών.

Οι ναυτικοί και οι μάνατζερς μπορεί να είναι αναγκασμένοι από τη νομοθεσία να ακολουθούν κανόνες, αλλά οι άνθρωποι δε μπορούν να αναγκαστούν να σκέπτονται την κουλτούρα ασφάλειας και τις επιπλοκές της κάθε κίνησής τους.

Ο σκοπός του ISM είναι να δημιουργήσει συντεταγμένες με έγγραφα προκειμένου να εξασφαλιστεί η εφαρμογή της κουλτούρας ασφάλειας, αλλά ο βασικός

[54] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

σκοπός του κώδικα είναι να μετακινήσει την ναυτιλία από μια κουλτούρα 'μηχανικής σκέψης', σε μια νοοτροπία *αυτοδιοίκησης και αυτοδιεύθυνσης της ασφάλειας*[55].

3.1.2 Η διοίκηση για το περιβάλλον και στις ναυτιλιακές εταιρείες και ο διεθνής κώδικας ασφαλούς διαχείρισης πλοίων

Θα δούμε στην συνέχεια τη σημασία ύπαρξης του κώδικα ISM για την μόλυνση και το περιβάλλον.

Η μόλυνση είναι το τίμημα για την πρόοδο η οποία έχει οδηγήσει τον άνθρωπο σε μια βιολογική φθορά και παρακμή. Ο κ. Harald Agerley, πρόεδρος μιας από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές εταιρείες της Δανίας, του οποίου η εταιρεία έκανε πολλές επενδύσεις στον καθαρισμό των απορριμμάτων, τη μείωση της μόλυνσης, την ανακύκλωση του νερού κ.λπ., σημειώνει τη σημασία για "πρασινότερες" στρατηγικές στις επιχειρήσεις, αλλά επίσης πιστεύει ότι αυτό δεν επαρκεί[56]. Κατά την κρίση του κ. Agerley, *η ιδέα ότι οι εταιρείες θα έπρεπε να αναδομήσουν την πολιτική τους για να γίνουν ηθικότερες και οικολογικότερες*, πράγματα που πολλοί θεωρούν απαραίτητα για να ανταγωνίζονται με επιτυχία, είναι δελεαστικό αλλά εσχάτως και ουτοπικό. Για να επιτευχθεί ουσιαστική αλλαγή, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να μεσολαβήσουν για να αναμορφώσουν την πρακτική των επιχειρήσεων μέσω της νομοθεσίας, με το π.χ. να πιέσουν τις εταιρίες να παρέχουν πληροφορίες για τις οικολογικές συνέπειες των προϊόντων τους, φορολογώντας την κατανάλωση της ενέργειας και των πρώτων υλών, που δεν υπάρχουν σε αφθονία, και απαιτώντας από τις εταιρείες να «ξεφορτώνονται» οι ίδιες τα προϊόντα τους όταν τελειώσει η χρήση τους. Η πρόκληση για κάθε βιομηχανία θα είναι να μιμείται τη φύση, επαναχρησιμοποιώντας και ανακυκλώνοντας

---

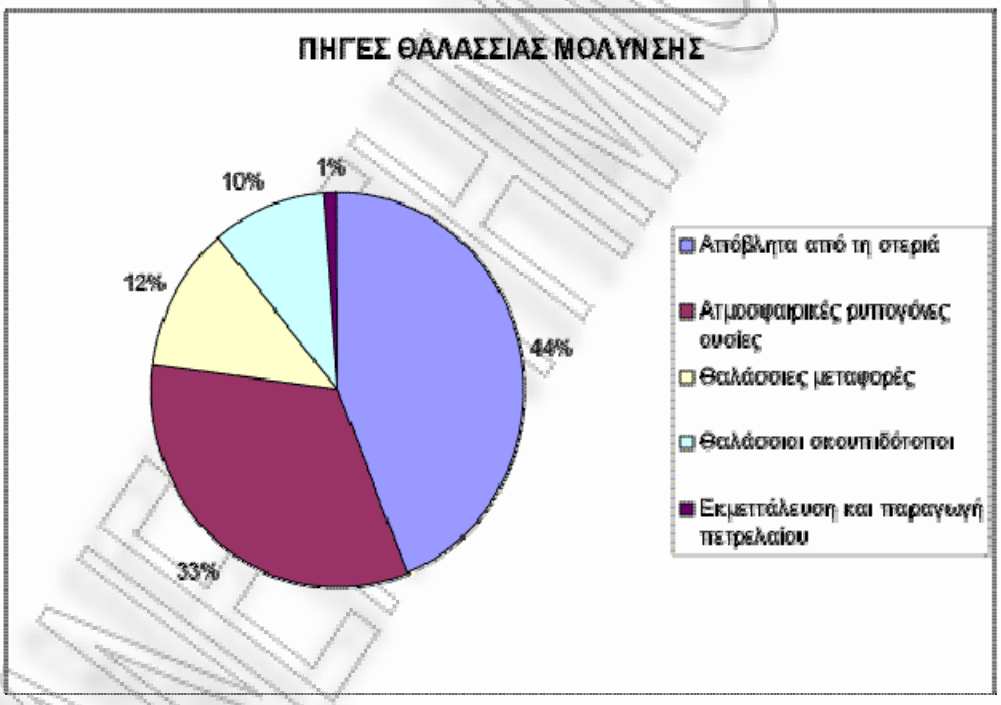
[55] (http://www.marisec.org/resources/Safety%20Culture%20Leaflet.pdf, International Shipping Federation)

[56] Alvesson & Willmott, 1996:200.

κάθε υπόλειμμα[57].

Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (International Safety Management Code) είναι η πρώτη παγκόσμια νομοθεσία, η οποία ασχολείται με την πρόληψη της μόλυνσης και η οποία εφαρμόζεται σε μια βιομηχανία, αυτή της ναυτιλίας[58]. Με άλλα λόγια, η βιομηχανία της ναυτιλίας είναι η πρώτη στην οποία μια παγκόσμια νομοθεσία, που αφορά στην προστασία του περιβάλλοντος, τέθηκε σε εφαρμογή την 1η Ιουλίου του 1998. Οι αλλαγές που επιφέρει ο Κώδικας στις ναυτιλιακές εταιρείες μας αφορούν[59]. Επίσης θα γίνει μια προσπάθεια να εξηγηθεί η αντίδραση των ναυτιλιακών εταιρειών σε αυτόν τον παγκόσμιο νόμο. Το πιο κάτω Διάγραμμα δείχνει τις πηγές της θαλάσσιας ρύπανσης. Η πλειοψηφία προέρχεται από τα απόβλητα της ξηράς (44%).

Διάγραμμα 12: Πηγές Θαλάσσιας Μόλυνσης



[57] Bateson, 1972; Naess & Rothenberg, 1990; Shrivastava, 1995; Worldwatch Institute, 1996.

[58] LSM, 1994.

59 http://www.geocities.com/jkostaras/ism.html

Στο παρελθόν, οποτεδήποτε συνέβαινε ένα ατύχημα το φταίξιμο «έπεφτε» πάντοτε στο πλοίο και οι προσπάθειες επικεντρώνονταν στη βελτίωση του σχεδιασμού των πλοίων, των συστημάτων του κ.λπ., ώστε να κάνουν το πλοίο ασφαλέστερο. Αυτός ήταν ο στόχος της σύμβασης MARPOL 73/78 και των τροποποιήσεών της π.χ. με την εισαγωγή διπλών τοιχωμάτων σε όλα τα πετρελαιοφόρα μετά την προσάραξη του *Exxon Valdez* το 1989.

Παρόλα αυτά, μετά την «πανωλεθρία» του *Herald of Free Enterprise* 1987 και ακόμα αργότερα του *Estonia το 1994*, η έμφαση μεταφέρθηκε από το πλοίο στους ανθρώπους που το επανδρώνουν και το διαχειρίζονται, και ο Κώδικας ISM είναι μια αντανάκλαση αυτής της έμφασης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να προσθέσουμε ότι τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποφυγή ατυχημάτων την είχε αναγνωρίσει η HELMEPA ήδη από τις πρώτες ημέρες της λειτουργίας της, το 1982, ενώ αναγνωρίστηκαν πολύ αργότερα από τον IMO (το 1989) και από την Αμερικανική Ακτοφυλακή (μόλις το 1995) (HELMEPA, 1995a). Ο Κώδικας ISM αναπτύχθηκε από τον IMO ως μια απάντηση στις πιέσεις που δεχόταν από την κοινωνία ως αποτέλεσμα της απώλειας ανθρώπινων ζωών και της μόλυνσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος από ατυχήματα όπως αυτό του *Exxon Valdez,* του *Braer,* του *Sea Empress,* του *Herald of Free Enterprise,* του *Estonia* κ.λπ.

Ο σκοπός του Κώδικα είναι η παροχή ενός παγκόσμιου προτύπου για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για την αποφυγή της ρύπανσης. Αντικειμενικοί στόχοι του είναι να επιτύχει ασφάλεια στη θάλασσα, αποφυγή του ανθρώπινου τραυματισμού ή της απώλειας της ζωής και αποφυγή ζημίας στο θαλάσσιο περιβάλλον και στην ξένη ιδιοκτησία[60]. Ο κρυμμένος στόχος του πάντως είναι να ελαττώσει τα ανθρώπινα λάθη, τις πρόχειρες αποφάσεις, οι οποίες οδηγούν είτε έμμεσα είτε άμεσα σε απώλειες ή ρύπανση, και αυτό σκοπεύει να το πετύχει με την εφαρμογή της διαδικασίας της ποιότητας και τις αρχές ασφαλούς διοίκησης[61].

Ο Κώδικας ISM εισάγει τις ακόλουθες απαιτήσεις σε μια ναυτιλιακή εταιρεία: ένα Σύστημα Ασφαλούς Διοίκησης (SMS), την ύπαρξη πολιτικής της εταιρείας για θέματα ασφάλειας και μόλυνσης, ένα καθορισμένο πρόσωπο υπεύθυνο για θέματα ασφάλειας και εμπόδισης της μόλυνσης, τη δημιουργία σχεδίων εκτάκτου ανάγκης, συντήρηση των πλοίων, την εκπαίδευση του πληρώματος, και τέλος έλεγχο ότι το

[60] LR, 1995; ISM, 1995; ICS, 1996; Spruyt, 1994.
[61] LSM, 1994:13. http://www.geocities.com/jkostaras/ism.html

σύστημα δουλεύει σωστά[62]. Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει, υλοποιήσει και συντηρήσει ένα Σύστημα Ασφαλούς Διοίκησης των πλοίων της.

Αυτό είναι ένα δομημένο και τεκμηριωμένο σύστημα που δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό της εταιρείας να υλοποιήσει την πολιτική ασφάλειας των πλοίων της και της προστασίας του περιβάλλοντος. Πολύ σημαντική είναι η θέση του καθοριζόμενου προσώπου ο οποίος θα έχει και την ευθύνη της υλοποίησης αυτού του συστήματος. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση στο διοικητικό συμβούλιο. Αυτό σημαίνει ότι αν το καθοριζόμενο πρόσωπο γνωρίζει ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα θα θεωρηθεί ότι και όλη η εταιρεία γνωρίζει για το πρόβλημα. Έτσι, δικαιολογίες[63] όπως "δεν είναι αρμοδιότητά μου" ή "... κανείς δεν μου 'χε πει τίποτα για το θέμα ...", δεν μπορούν πια να τις επικαλεστούν οι διάφοροι διευθυντές έπειτα από κάποιο ατύχημα. Η κυβέρνηση κάθε χώρας, ή ένας οργανισμός που έχει καθορίσει η κυβέρνηση μιας χώρας, είναι υπεύθυνη για να επαληθεύει την συμμόρφωση της εταιρείας με τις απαιτήσεις του Κώδικα. Με έναν συστηματικό έλεγχο κάθε πέντε το πολύ χρόνια σε κάθε ναυτιλιακή εταιρεία και τύπο πλοίου κάθε ναυτιλιακής εταιρείας, η κάθε κυβέρνηση απονέμει πιστοποιητικά συμμόρφωσης και ασφαλούς διοίκησης σε όσους περάσουν με επιτυχία τους ελέγχους. Όπως είπε τότε ο Γενικός Γραμματέας του IMO "θα απαιτήσει μια ουσιαστική αλλαγή στη στάση πολλών τομέων της βιομηχανίας της ναυτιλίας. Αλλά τα πλεονεκτήματα θα είναι τεράστια[64]". Σύμφωνα με το ICS (1996:6), η εγκατάσταση ενός Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (SMS) έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα για μια εταιρεία:

- μια βελτίωση στην συνείδηση ασφάλειας και στις ικανότητες διοίκησης του προσωπικού για ασφάλεια,
- η δημιουργία μια κουλτούρας ασφάλειας που καλλιεργεί μια συνεχόμενη βελτίωση σε θέματα ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος,
- μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τη μεριά των πελατών και το
- βελτιωμένο ηθικό της εταιρείας.

[62] LR, 1995; ICS, 1996.
[63] Crainer, 1993.
[64] Focus on IMO, 1996:8.

Οικονομία χρημάτων και ευνοϊκά ασφάλιστρα θα έρθουν μακροπρόθεσμα. Αυτό κυρίως θα οφείλεται στις καινοτόμες λύσεις που θα αναγκαστούν να εισάγουν οι ναυτιλιακές εταιρείες ως απάντηση στην αυστηρή νομοθεσία[65].

3.1.3 Είναι ο ISM πρότυπο ποιότητας? Ή είναι πρότυπο ασφάλειας?

Ο Κώδικας χρησιμοποιείται για την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος, άρα δεν είναι πρότυπο ποιότητας, αλλά στοχεύει στο να αποτελέσει πρότυπο ασφάλειας[66], δηλαδή στο να καθιερώσει ένα διεθνές πρότυπο για ασφαλές μάνατζμεντ για τη λειτουργία των πλοίων και για την πρόληψη της ρύπανσης. Επομένως δεν επιδιώκει ο κώδικας άμεσα την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρά μόνο μερικά στο βαθμό που η ασφαλής λειτουργία των πλοίων και πρόληψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος βοηθούν στην ποιότητα της υπηρεσίας που παραδίδεται στον ναυλωτή. Αντίστροφα η σειρά του προτύπου ISO9000:2001 έχει σαν βάση την ποιότητα αλλά όχι το περιβάλλον και την ασφάλεια γι αυτό και μερικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις πιστοποιούνται και στα δύο πρότυπα.

Η πρόληψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος αφορά στην ποιότητα ζωής των κατοίκων του πλανήτη και όχι στην ποιότητα συγκεκριμένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, πλην του γεγονότος ότι αυτή συνδυάζεται με την παράδοση ή μη των προϊόντων, δηλαδή με την απώλεια αγαθών (φορτίου, καυσίμων, πλοίου). Βασικά η μη έγκαιρη και ακέραιη παράδοση φορτίου, αποτελεί φυσικά μη εκπλήρωση των προσδοκιών του ναυλωτή, στοιχείο που είναι μέσα στον ορισμό της ποιότητος.

Ουσιαστικά το ναυτικό ατύχημα, ή αλλιώς η μη ασφαλής λειτουργία των πλωτών εργοστασίων μια ναυτιλιακής εταιρείας, ακυρώνει τον ορισμό της Ποιότητας διότι η υπηρεσία αυτή δε παραδίδεται, η παραγωγική διαδικασία διακόπτεται, ή καθυστερεί λόγω του ατυχήματος[67].

---

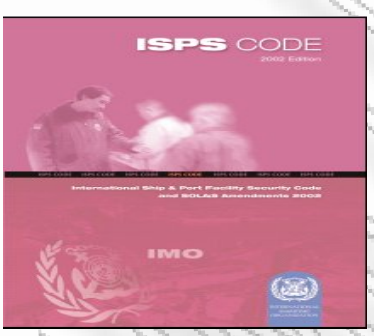
[65] Porter & Linde, 1995. (http://www.geocities.com/jkostaras/ism.html) (Γιάννης Ν. Κωστάρας, πτυχιούχος Πληροφορικής, Πανεπιστημίου Αθηνών, MA in Management Studies, University of Essex.

[66] Γουλιέλμος & Γκιζιάκης 1997.
[67] Γουλιέλμος 1991-Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Συνεπώς από τα πιο πάνω μπορούμε εύκολα να πούμε ότι *ο Κώδικας δεν είναι ένα πρότυπο το οποίο αφορά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), αλλά στην Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας (ΔΟΑ), και παρόλο που είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του δεν καλύπτει όλο το ευρύ φάσμα των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στην ΔΟΠ.*

Η ΔΟΠ έχει ομοιότητες με την ΔΟΑ, αλλά η ΔΟΑ έχει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών μεγαλύτερο από την ΔΟΠ, καθότι η ΔΟΑ εστιάζει σε θέματα που αφορούν στο γραφείο, στο πλοίο και στο προσωπικό, ενώ η ΔΟΑ εστιάζει σε θέματα προλήψεως και αντίδρασης στους κινδύνους[68].

Μετά την 11/09/2001 εμφανίστηκε και άλλος κώδικας για το την ασφάλεια των πλοίων και των λιμένων από τρομοκρατικές ενέργειες.



3.2 ISPS

INTERNATIONAL SHIP AND PORT FACILITY SECURITY

Ο Διεθνής κώδικας Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων κώδικας (Κώδικας ISPS) είναι μια ολοκληρωμένη σειρά μέτρων για την ενίσχυση της ασφάλειας των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων, που εκπονήθηκε στον απόηχο των επιθέσεων της 11 / 9 στις Ηνωμένες Πολιτείες[69].

Ο Διεθνής κώδικας Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων (ISPS Code) είναι μια τροπολογία στην σύμβαση «Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS) (1974/1988)» και περιέχει ρυθμίσεις ασφάλειας για τα πλοία, τους λιμένες και τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Αφού τέθηκε σε ισχύ το 2004, καθορίζει ευθύνες σε κυβερνήσεις, ναυτιλιακές εταιρείες, προσωπικό, και προσωπικό του λιμανιού, για την "ανίχνευση απειλών για την ασφάλεια και την λήψη

[68] Γουλιέλμος 1991-Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

[69] www.imo.org, 2002.

προληπτικών μέτρων για την αποφυγή επεισοδίων που επηρεάζουν την ασφάλεια των πλοίων ή λιμενικών εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται στο διεθνές εμπόριο".

Ο Κώδικας ISPS υλοποιείται μέσω του κεφαλαίου XI-2 με ειδικά μέτρα για τη Διεθνή Σύμβαση για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS). Ο κώδικας έχει δύο μέρη, ένα υποχρεωτικό και ένα συμβουλευτικό.

Στην ουσία, ο Κώδικας έχει την προσέγγιση ότι η διασφάλιση της ασφάλειας των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων είναι μια δραστηριότητα διαχείρισης κινδύνων που με το να καθορίζει ποια είναι τα κατάλληλα μέτρα ασφάλειας, πρέπει να διεξάγει αξιολόγηση των κινδύνων σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση[70].

3.2.1 Ποιος πρέπει να συμμορφωθεί με τον κώδικα ISPS;

Ο Κώδικας ISPS είναι μέρος της σύμβασης SOLAS (Safety of Life at Sea-Ασφάλεια της ζωής στη θάλασσα), ώστε η τήρηση να είναι υποχρεωτική για τα 148 συμβαλλόμενα μέρη που έχουν υπογράψει τη σύμβαση ασφαλείας SOLAS

3.2.2 Σκοπός.

Ο σκοπός του κώδικα είναι να παρέχει ένα πάγιο και συνεπές πλαίσιο για την αξιολόγηση των κινδύνων, ώστε οι κυβερνήσεις να αντισταθμίσουν τις απειλές, με ασφάλεια, για τα πλοία και τις λιμενικές εγκαταστάσεις, με προσδιορισμό των κατάλληλων επιπέδων security και λήψη των αντίστοιχων μέτρων. Ο κώδικας είναι έγγραφο που αποτελείται από δύο μέρη που περιγράφουν ελάχιστες απαιτήσεις για την ασφάλεια των πλοίων και των λιμένων. Το μέρος Α προβλέπει υποχρεωτικές απαιτήσεις. Το μέρος Β παρέχει οδηγίες για την εφαρμογή. Ο Κώδικας ISPS ισχύει για πλοία σε διεθνή δρομολόγια (συμπεριλαμβανομένων των επιβατηγών πλοίων, φορτηγών πλοίων ολικής χωρητικότητας (GT)άνω των 500 τόνων, καθώς και κινητές μονάδες γεώτρησης ανοιχτής θαλάσσης) και λιμενικές εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν πλοία. Οι κύριοι στόχοι του Κώδικα ISPS είναι:

- ο εντοπισμός απειλών για την ασφάλεια και την εφαρμογή μέτρων ασφάλειας,
- δημιουργία ρόλων για τις ευθύνες που αφορούν την ασφάλεια στη θάλασσα για τις κυβερνήσεις, τις τοπικές διοικήσεις, τα πλοία και τους λιμένες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,

[70] www.imo.org, 2002.

- συλλογή και δημοσίευση πληροφοριών που σχετίζονται με την ασφάλεια,
- παροχή μεθοδολογίας διενέργειας αξιολογήσεων ασφαλείας, ώστε να τίθενται σε εφαρμογή σχέδια και διαδικασίες προσαρμογής σε μεταβαλλόμενα επίπεδα ασφάλειας[71].

3.2.3 Επίπεδα ασφάλειας σύμφωνα με τον κώδικα

Επίπεδο ασφάλειας 1: κανονικό→ το επίπεδο στο οποίο το πλοίο ή η λιμενική εγκατάσταση λειτουργεί κανονικά. Επίπεδο ασφαλείας 1 σημαίνει το επίπεδο για το οποίο ελάχιστα ενδεδειγμένα προστατευτικά μέτρα ασφάλειας πρέπει να διατηρούνται ανά πάσα στιγμή. Επίπεδο ασφάλειας 2: αυξημένο→ το επίπεδο που εφαρμόζεται για όσο καιρό υπάρχει αυξημένος κίνδυνος που απειλεί την ασφάλεια. Επίπεδο ασφάλειας 2: →το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζονται ενδεδειγμένα πρόσθετα προστατευτικά μέτρα ασφάλειας για μια χρονική περίοδο, ως απόρροια αυξημένου κινδύνου.

Επίπεδο ασφάλειας 3: εξαιρετικό→ το επίπεδο που εφαρμόζεται σε χρονικές περιόδους κατά τις οποίες υπάρχει η πιθανότητα ή άμεσος κίνδυνος που απειλεί την ασφάλεια.

Το Επίπεδο ασφάλειας 3 είναι το επίπεδο για το οποίο εφαρμόζονται περαιτέρω και πιο συγκεκριμένα προστατευτικά μέτρα ασφάλειας για μια περιορισμένη χρονική περίοδο όταν ένα συμβάν σχετικό με την ασφάλεια είναι πιθανό ή επίκειται, αν και μπορεί να μην είναι δυνατός ο προσδιορισμός του συγκεκριμένου στόχου[72].

---

[71] (www.imo.org,2002).

[72] (www.imo.org,2002).

3.3 TSM –Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας

3.3.1 Τι είναι ποιότητα?

Ως ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε το γεγονός της παράδοσης από την επιχείρηση εξαίρετων ή και ανωτέρου επιπέδου υπηρεσιών στον χρήστη, συγκριτικά με τις προσδοκίες που αυτός έχει[73].

3.3.2 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας? (TOTAL QUALITY MGT).

Το ISO 8402:1994 καθορίζει τη διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως διαχειριστική προσέγγιση μιας οργάνωσης που επικεντρώνεται στην ποιότητα και βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της με στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησης των πελατών και επίτευξη ωφελειών σε όλα τα μέλη της οργάνωσης, καθώς και την κοινωνία. Με άλλα λόγια, το TQM είναι μια φιλοσοφία για τη διαχείριση ενός οργανισμού με τρόπο που να του επιτρέπει να πληροί τις ανάγκες των μετόχων και να επιτυγχάνει τις προσδοκίες τους αποδοτικά και αποτελεσματικά, χωρίς να συμβιβάζεται με μη ηθικές αξίες.

Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος σκέψης σχετικά με τους στόχους της οργάνωσης, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους, που εξασφαλίζει το γεγονός ότι τα πράγματα θα γίνονται σωστά την πρώτη φορά. Αυτή η διαδικασία σκέψης μπορεί να αλλάξει τις

---

[73] Zeithaml V.A & Bitner M.J, 1996, (Goulielmos 1999).

στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα να αλλάξουν προς το καλύτερο.

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες[74].

Η Ολική Ποιότητα θεωρείται ότι επιτυγχάνεται όταν οι διαδικασίες μιας επιχείρησης παράγουν υπηρεσίες με αξιοπιστία, οι οποίες ανταποκρίνονται ακριβώς ή και υπερβαίνουν τις προσδοκίες του χρήστη. Πρόσθετα η αφοσίωση της επιχείρησης (ναυτιλιακής) στην συνεχή βελτίωση του συνόλου των διαδικασιών της, αποτελεί ή γίνεται σε αυτή τη περίπτωση συστατικό μέρος της ιδεολογίας της (culture).

Σημαντικό ρόλο παίζει η συνεργασία μεταξύ στελεχών που βασίζεται 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.

[74] www. alphavita. gr

3.3.3 Οι αρχές της ΔΟΠ:

Υπάρχουν οκτώ αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας:

- οργάνωση πελατών → οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και ως εκ τούτου θα πρέπει να κατανοήσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και να προσπαθούν να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους,
- ηγεσία →ο ηγέτης καθιερώνει την ενότητα του σκοπού, την κατεύθυνση και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Δημιουργεί το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης,
- συμμετοχή των ατόμων → οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα είναι η πεμπτουσία της οργάνωσης και η πλήρης χρήση των ικανοτήτων τους είναι κρισιμότατα στοιχεία,
- διαδικασία προσέγγισης → ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι πόροι και οι δραστηριότητες που σχετίζονται βλέπονται ως μια διαδικασία,
- προσέγγιση για τη διαχείριση του συστήματος → ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση ενός συστήματος αλληλένδετων διαδικασιών για ένα συγκεκριμένο στόχο που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα της οργάνωσης,
- συνεχής βελτίωση →η συνεχής βελτίωση είναι μόνιμος στόχος της οργάνωσης,
- τεκμηριωμένη προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων →οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στη λογική και διαισθητική ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών, και,

- αμοιβαία επωφελείς σχέσεις προμηθευτών → αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών του ενισχύει την ικανότητα των δύο οργανισμών στο να δημιουργούν αξία[75].

3.4 Κριτήρια Ποιότητας για ένα Οργανισμό.

Άλλη μια πρόταση για εξυγίανση της επιχειρηματικής κουλτούρας σε μια επιχείρηση είναι η πιστοποίησή της, σύμφωνα με πρότυπα τα οποία προσδίδουν αξιοπιστία στην εταιρεία και διαμορφώνουν σωστά όλες εκείνες τις διαδικασίες που αφορούν στη σχέση πλοίου – γραφείου , αλλά και του γραφείου με τους υπόλοιπους συνεργάτες του.

Ας δούμε λοιπόν ποιά είναι τα κριτήρια ποιότητας και τα στοιχεία που επηρεάζουν σε έναν οργανισμό, και κατά συνέπεια ποιά μέρη της οργανωτικής κουλτούρας διαμορφώνονται σωστά.

3.4.1 ISO 9000: 2001

Είναι μια οικογένεια προτύπων για συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Το ISO είναι μια σειρά προτύπων που καθιερώνονται από το Διεθνή Οργανισμό Προτύπων, ο οποίος διοικείται από φορείς πιστοποίησης και διαπίστευσης.

Μερικές από τις απαιτήσεις του ISO 9001 (το οποίο είναι ένα από τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000) περιλαμβάνει:

- ένα σύνολο διαδικασιών που καλύπτουν όλες τις βασικές διαδικασίες στην επιχείρηση,

[75] (www.quality.nist.gov, 2009).

- διαδικασίες παρακολούθησης, ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματικές οι διαδικασίες,
- τήρηση κατάλληλων αρχείων,
- έλεγχος παραγωγής για τα ελαττώματα και διορθωτικά μέτρα, όπου απαιτείται,
- επανεξέταση τακτικών επιμέρους διαδικασιών και του συστήματος ποιότητας για την ίδια αποτελεσματικότητα, και, μέριμνα για συνεχή βελτίωση[76].

Πηγή: (www.ct-yankee.com)

Η σειρά του προτύπου ISO 9000 έχει ως βάση την ποιότητα, αλλά όχι το περιβάλλον και την ασφάλεια, και γι' αυτό μερικές επιχειρήσεις ναυτιλιακές, πιστοποιούνται και στα δύο πρότυπα, παρόλο που το ISO 9000 δεν είναι υποχρεωτικής εφαρμογής, όπως ήδη αναφέραμε. Απόδειξη είναι και η ανάγκη δημιουργίας της 'οικολογικής' σειράς προτύπων ISO 14000.

3.4.2 Malcolm Baldrige Εθνικό Βραβείο Ποιότητας

[76] (http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9001, 2009).

Το Malcolm Baldrige Εθνικό Βραβείο Ποιότητας δίνεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας των Ηνωμένων Πολιτειών.

Πήρε την ονομασία του από τον Malcolm Baldrige, ο οποίος υπηρέτησε ως Γενικός Γραμματέας Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών κατά τη διάρκεια της προεδρίας του Ρίγκαν[77].

Ο αρχικός σκοπός της ύπαρξης του βραβείου ήταν:

- η προώθηση της ευαισθητοποίησης της ποιότητας,
- η αναγνώριση της ποιότητας των επιτευγμάτων των αμερικανικών εταιρειών, και,
- διαφήμιση στις επιτυχημένες στρατηγικές ποιότητας[78].

Τα σημερινά κριτήρια ύπαρξης του βραβείου είναι ότι έχει τρεις σημαντικούς ρόλους στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΗΠΑ:

- να συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης των πρακτικών, των δυνατοτήτων και των αποτελεσμάτων,
- να διευκολύνει την επικοινωνία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των οργανώσεων των ΗΠΑ όλων των ειδών, και,
- να χρησιμεύσει ως εργαλείο για την κατανόηση και διαχείριση της απόδοσης και την καθοδήγηση για το σχεδιασμό και τις ευκαιρίες για μάθηση.

(α) Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία δίνεται το βραβείο είναι 7 και είναι τα εξής:

-ηγεσία, πληροφόρηση και ανάλυση, προγραμματισμός ποιότητας,
-αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, πιστοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων,
-αποτελέσματα ποιότητας και ικανοποίηση του καταναλωτή.

Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει την αντιστοιχία μεταξύ των κριτηρίων απόδοσης των Βραβείων Malcolm Baldrige (2001) με το ISO 9001. Το

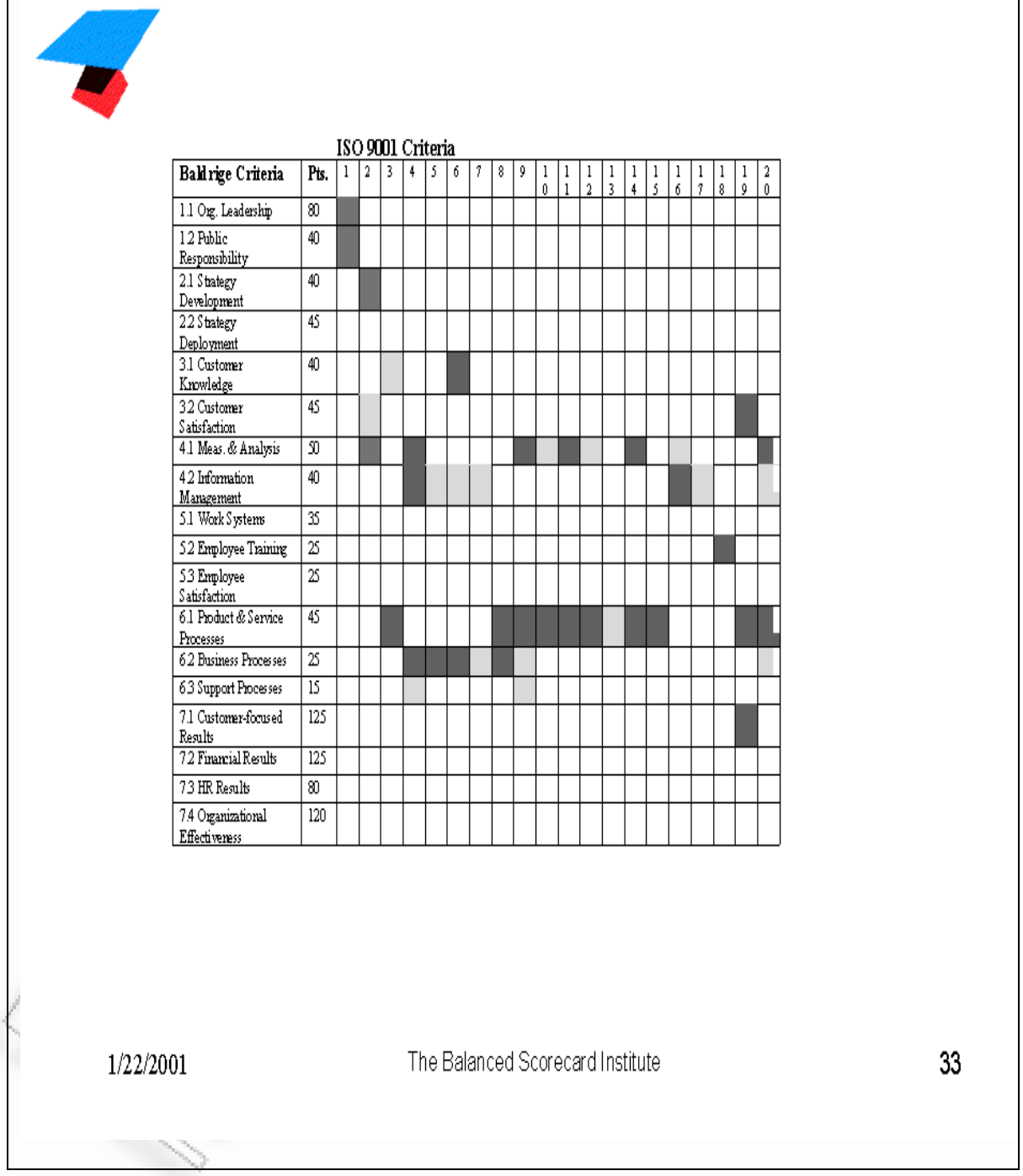
[77] (www.quality.nist.gov, 2009).

78 (www.quality.nist.gov, 2009).

σκούρο γκρι δείχνει μια ισχυρή συσχέτιση ενώ το Φωτεινό γκρι δείχνει αδύναμο συσχετισμό.

Το Διάγραμμα[79] δείχνει ότι τα Baldrige κριτήρια είναι ευρύτερα από τα κριτήρια ISO 9001.

Διάγραμμα 13: Συγκριτικό Διάγραμμα κριτηρίων Baldrige και ISO 9001.



[79] (www.balancedscorecard.org, 2009).

3.4.3 Η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαθέτουν ιδιαιτερότητες όπως το γεγονός ότι είναι δύσκολη η μέτρηση της ποιότητας, καθότι η ανατροφοδότηση είναι μια εργασία πολύ δύσκολη και κοστίζει στην επιχείρηση.

Εξίσου το θέμα των ανθρωπίνων πόρων όσον αφορά την αφοσίωση, την αλλαγή της κουλτούρας, τις στάσεις, τις αντιλήψεις κ.λπ., έχει παραμεληθεί από την ΔΟΠ.

Υπάρχουν επίσης προβλήματα εφαρμογής, δηλαδή υπάρχει έλλειψη αφοσίωσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών, κάτι που προϋποθέτει την ύπαρξη του ISM κώδικα. Επιπρόσθετα η αντίσταση στην αλλαγή δεν βοηθά στην εκτίμηση του χρόνου που είναι αναγκαίος για την την εφαρμογή της ΔΟΠ και αυτό δυσχεραίνει πολύ τα αποτελέσματά της.

Όσον αφορά τη δυνατότητα μέτρησης της κουλτούρας απαιτείται μακροχρόνια προσπάθεια για την δημιουργία και ανάπτυξη μιας 'κουλτούρας ποιότητας', οι εταιρείες όμως που διαθέτουν θετική ιδεολογία ασφάλειας, 'χαρακτηρίζονται από επικοινωνίες που στηρίζονται στην κοινή εμπιστοσύνη, στις κοινές προσλαμβάνουσες παραστάσεις της σημαντικότητας, της ασφαλείας και στην εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα των προληπτικών μέτρων[80],,.

Η κουλτούρα ποιότητας και η περιβαλλοντική πολιτική έχουν αλλάξει τις διαδικασίες με τις οποίες διενεργούνται όλες οι δραστηριότητες σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση, όμως μερικές φορές, αυτή η υπερβολική γραφειοκρατική προσέγγιση,

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να αναλύσει την επικρατούσα κατάσταση στην Ελληνική ναυτιλία και πώς εκείνη διαμορφώθηκε από την αρχή μέχρι σήμερα.
Το συμπέρασμα ήταν ότι οι Έλληνες έχοντας μια φοβερή επιχειρηματική διαίσθηση, αλλά και άριστη γνώση της θάλασσας, από την οποία πηγάζει και η γνήσια αγάπη για εκείνη, μπόρεσαν με το επιχειρηματικό τους δαιμόνιο, να επιβιώσουν σε καιρούς

[80] (Health and safety commission 1993) .

(Γουλιέλμος 1991-Managment Ναυτιλιακών επιχειρήσεων).

δύσκολους και απαιτητικούς, αγοράζοντας παλαιά πλοία με χαμηλό κόστος, δουλεύοντάς τα παραγωγικά και επεκτείνοντας έτσι το στόλο. Η δομή της εταιρείας, που συνήθως είναι μικρή και οικογενειοκρατική, βοήθησε στο γεγονός ότι η εταιρεία λόγω του περιορισμένου κέντρου λήψης αποφάσεων, ήταν ευέλικτη, και αποτελεσματική, ανταποκρινόμενη έτσι στην απαίτηση των καιρών για γρήγορη λήψη αποφάσεων.

Η σημασία επίσης που δίδεται στην εμπειρία, και σε συνεργάτες που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και κατέχουν παρόμοια εμπειρία στην εργασία είναι καταλυτική και γι' αυτό δε δίνεται σημασία στη μόρφωση, αλλά στην εμπειρία πάνω στο πλοίο. Για αυτό το λόγο και οι περισσότεροι πλοιοκτήτες, ήταν παλαιοί ναυτικοί, ή μηχανικοί, και επέλεγαν τους συνεργάτες τους με κριτήριο τη θητεία τους σε ομοειδείς εταιρείες.

Επίσης η σημασία της εμπειρίας διοχετεύεται και στην νέα γενεά, εξ' ου και η υποχρεωτική θητεία σε κάποιο καράβι της εταιρείας. Όμως η νέα γενεά , πιο ευέλικτη και πιο μορφωμένη, αρχίζει να διαφοροποιεί τις δραστηριότητες της εταιρείας, να την εμπεριέχει σε ένα ευρύ φάσμα χαρτοφυλακίου, διατηρώντας ένα παραδοσιακό προφίλ όμως.

Η άλλη όψη της επιχειρηματικής κουλτούρας έχει να κάνει με την ασφάλεια πλοίου, φορτίου και περιβάλλοντος στην εταιρεία η οποία έχει λάβει μεγάλη σημασία στις μέρες μας, εξαιτίας της ανάγκης θέσπισης κανόνων ασφαλούς ναυσιπλοΐας. Σημαντικός είναι και ο Κώδικας ISM που είναι η πρώτη παγκόσμια νομοθεσία, η οποία ασχολείται με την πρόληψη της ρύπανσης και είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα οργάνωσης για μια παγκόσμια δράση. Όμως ο κώδικας ενώ είναι ένα πρότυπο διεθνές και υποχρεωτικό, δεν είναι πρότυπο ποιότητας όπως θα μπορούσε να θεωρηθεί, αλλά πρότυπο ασφάλειας. Με λίγα λόγια ο κώδικας εστιάζει στην αλυσίδα αιτίου – αποτελέσματος του ατυχήματος, σε μια προσπάθεια πρόληψης εμφάνισης των ατυχημάτων. Ο κώδικας επιτυχώς δεν ανέπτυξε την έννοια της ποιότητας λόγω των αντίθετων απόψεων που αυτή παρουσιάζει μεταξύ των επιστημόνων αν και δεν γνωρίζουμε αν αυτό ήταν και ο λόγος[81] δημιουργίας για τον Κώδικα ISM.

[81] Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Γουλιέλμος, 1999.

Η κουλτούρα σε μια επιχείρηση είναι ένας τομέας ο οποίος είναι πολύ δύσκολο να διαπιστωθεί, να κατανοηθεί και να αλλάξει, αλλά είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της εκάστοτε επιχείρησης που την κάνει μοναδική, και ουσιαστική.

Για τον Πειραιά και τις ναυτιλιακές εταιρίες που υφίστανται σε αυτόν, η κουλτούρα αν και δεν υπάρχει σε μια ενιαία και οργανωμένη μορφή, πηγάζει από την αγάπη του Έλληνα για την θάλασσα και την ναυτοσύνη. Όσο όμως η κατάσταση των πραγμάτων αλλάζει και διαμορφώνεται με διεθνή πρότυπα πλέον και όχι εθνικά, πρέπει και η ιδεολογία και η κουλτούρα να εξελίσσεται και να διαμορφώνεται.

Η κουλτούρα είναι ένας ζωντανός οργανισμός και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται. Πρέπει να εξελίσσεται και να διαμορφώνεται με τις τάσεις των καιρών χωρίς όμως να χάνει την ουσία της και να προάγει αξίες σταθερές, ηθικές και αναλλοίωτες, και όλη αυτή η διαδικασία ν' αρχίζει από την ειλικρινή δέσμευση των ανώτερων κλιμακίων και να μεταφέρεται στα κατώτερα τα οποία και θα την εφαρμόσουν.

Εκεί όπου η κουλτούρα είναι δυνατή, οι άνθρωποι κάνουν αυτό που πιστεύουν ότι είναι το σωστό όχι μόνο για προσωπικά οφέλη αλλά το κάνουν γιατί πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο για τον οργανισμό τους.

Ουσιαστικά καμία κουλτούρα δε μπορεί να μετρηθεί και να αποδειχθεί το πόσο αποτελεσματική είναι γιατί δεν υπάρχουν επαρκείς τρόποι διαπίστωσης, μπορεί όμως να γίνει εύκολα αντιληπτό το πόσο επηρεάζει τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και πόσο τους δένει με τον οργανισμό αλλά και πως διαμορφώνει την συμπεριφορά τους και τις αντιλήψεις τους.

Η επιχειρηματική κουλτούρα πρέπει να είναι τέτοια που να αντιπροσωπεύει τις αρχές του οργανισμού και το τι αυτός περιμένει από τους εργαζόμενούς του. Πως να διεξάγουν την εργασία τους, πως να συμπεριφέρονται, και όλα αυτά με ήθος και αναμφισβήτητες αρχές ώστε να μην υπάρχει περιθώριο απόκλισης από το πρέπον.

Ζούμε μέσα στη κουλτούρα του οργανισμού και τρεφόμαστε από εκείνη, αναπνέουμε τον αέρα της επιχειρηματικότητας και καλουπώνουμε τις σκέψεις μας, τις συνειδήσεις μας και τις πράξεις μας, σε ένα ζωντανό οργανισμό που παίρνει πνοή από τους εργαζομένους του. Ο καθένας δίνει το στίγμα του στην εργασία του και όλοι μαζί διαμορφώνουν τον τύπο της επιχείρησης στον οποίο εργάζονται, τον οποίο μπορεί να έχουν θέσει σε καλούπια οι ιδρυτές, αλλά που στο τέλος διαμορφώνει ο καθένας από μας.

Ο καθένας από εμάς μπορεί να είναι ηθικός ή και όχι στην εργασία του, γρήγορος ή αργός, να κυνηγά το κέρδος ή να περιορίζεται στο σταθερό του μισθό, αλλά πάνω από όλα αποτελεί μέλος της ναυτιλιακής κοινότητας της Ελλάδας, μιας από τις πιο ισχυρές ναυτιλίες στον κόσμο… και αυτό θέλουμε όλοι, να είμαστε ένα κομμάτι από το τεράστιο πάζλ της δύναμης αυτής…

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Επίλογος

Η επιχειρηματική κουλτούρα σαν τομέας μελέτης είναι ένας από τους πιο ενδιαφέροντες τομείς του μάνατζμεντ, και αυτό, γιατί η επιχειρηματική κουλτούρα είναι η προσωπική πινελιά του ηγέτη της εταιρείας, και εν τέλει αυτό που διαφοροποιεί την μια επιχείρηση από την άλλη. Η επιχειρηματική κουλτούρα δε μπορεί να περιγραφεί με επιστημονικές θεωρίες και σχεδιαγράμματα κατά βάση, αλλά είναι ένα χαρακτηριστικό που ακριβώς επειδή διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, χρειάζεται άμεση παρατήρηση σε αυτό καθ' αυτό το περιβάλλον της ναυτιλιακής. Η επιχειρηματική κουλτούρα κάθε εταιρείας είναι μια μοναδική και ξεχωριστή μελέτη.

Στην εταιρεία που εργάζομαι εδώ και οκτώ συναπτά έτη, η οποία είναι μικρή και οικογενειακή, σαν αυτές που αποτελούν στο σύνολο τους την Ελληνική Ναυτιλία, είχα την ευκαιρία να γνωρίσω άτομα από πολλές εταιρείες, διαφορετικές κάθε φορά. Από μεγάλες έως πολύ μικρές. Αυτό που κατάλαβα με τον καιρό είναι ότι οι εταιρείες άσχετα με το μέγεθος τους, αν έχουν παραμείνει στο προσκήνιο, εξαρτάται πάντα από τους ίδιους παράγοντες. Την αγάπη για τη δουλειά, την εντιμότητα σε όλους τους τομείς, την αξιοπρέπεια, την αξιοκρατία, και τη συνετή διαχείριση των πόρων της εταιρείας. Αν κάποιος δει την ναυτιλία σαν επιχείρηση που απλά βγάζει χρήματα τότε θα είναι και μικρή η πορεία του στη ναυτιλία. Αν όμως την αγαπάει θα τον αγαπήσει και εκείνη και θα τον ανταμείψει πλουσιοπάροχα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1) MANAGEMENT A COMPETENCY BASED APPROACH

-Hellriegel, Jackson, Slocum

10th edition, εκδόσεις THOMSON SOUTH WESTERN, 2005

2) MANAGEMENT ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Αλεξανδρος Γουλιέλμος

Τόμος Β, Εκδόσεις Σταμούλης , 1999.

3) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- Ζαβλανός Μύρων

Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999

ΑΡΘΡΑ

1)ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ –:'DEALING WITH THE CULTURE OF THE MARITIME MANPOWER IN A SOCIALLY RESPONSIBLE MANNER'

Συγγραφείς:

- Maria Progoulaki (Aegean Department of Shipping Trade and Transport 2004)

Ημερομηνία: 16/09/06

Πηγή: University of the Aegean, Department of Shipping, Trade and Transport

Ιστοσελίδα: *www.he-alert.org/documents*

2)ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ –:'ENTREPRENEURIAL NETWORKS IN HIGHLY GLOBALIZED INDUSTRIES, THE CASE OF THE GREEK SHIPPING INDUSTRY'

Συγγραφείς:

- Abraham Stefanidis
- Panos Mourdoukoutas, 2004, (Athens University of Economics and Business, Department of Business Administration)

Ημερομηνία: 27/11/07

Πηγή: *International Journal of Networking and Virtual Organizations,*

Vol. 4, No. 2, pp.

Ιστοσελίδα: http://papers.ssrn.com/sol3/papers

3)ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ - On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management

Συγγραφείς: Ioannis Theotokas

Ημερομηνία: 2007

Πηγή: *Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime*

Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

Ιστοσελίδα:http://books.google.gr/books?id=hwklKYRn2rcC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=employment+practices+and+greek+shipping+competitiveness&source=bl&ots=eWPo3DliO8&sig=eT3N1CMInfgjrSjdj02Q8xw12m4&hl=el&ei=IywlSs2hEoqlsAaNpIyCBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#PPA63,M1

4) ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ – SAFETY CULLTURE

Συγγραφείς: International shipping federation

Ημερομηνία: 2009

Πηγή: *Maritime International Secretariat Services Ltd*

Ιστοσελίδα:http://www.marisec.org/resources/Safety%20Culture%20**Leaflet.pdf**

5) ΤΙΤΛΟΣ ΑΡΘΡΟΥ – CREATING A CULTURE FOR WORKING SAFETY ABOARD MERCHAND SHIPS

Συγγραφείς:Dr. Solomon Chen, Capt. Jackie Hu, Dr. Peggy Chen

Ημερομηνία: 2006

Πηγή:Association of Maritime Safety and Security

Ιστοσελίδα: www.safetyatsea.org

INTERNET

1) Wikipedia the free encyclopedia

Ιστοσελίδα: http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

Συγγραφέας: Στοιχεία εγκυκλοπαίδειας παρμένα από τα κάτωθι βιβλία:

- Black, Richard J. (2003) *Organizational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*, London UK,
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2005), *Organization Development and Change*, 8th Ed., Thomson South-Western, USA,
- Kotter, John. 1992 *Corporate Culture and Performance*, Free Press; (April 7, 1992)
- O'Donovan, Gabrielle (2006). The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme, The Liffey Press,
- Phegan, B. (1996-2000) *Developing Your Company Culture, A Handbook for Leaders and Managers*, Context Press,
- Stoykov, Lubomir. 1995 *Corporate culture and communication*, Stopanstvo, Sofia.

2) Free Management Library:

Ιστοσελίδα :www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm

Συγγραφέας: Carter McNamara, MBA, PhD. Published by Authenticity Consulting, LLC,

Ημερομηνία: 2000

3) Ageless learner

Ιστοσελίδα : www.agelesslearner.com

Συγγραφείς : Michael Skolnik, Byron McClenney

Ημερομηνία: Κυριακή 24 Ιουνίου 2001

4) Strategy and Business

Ιστοσελίδα : www.strategy-business.com

Τίτλος Άρθρου : The Paradox of Charles Handy

Συγγραφέας: Lawrence M. Fisher

5) Organization Development Consulting & Training

Ιστοσελίδα :http://www.orgdct.com/mergers_and_organizational_cultu.htm

Συγγραφέας :Robert A. Gallagher

Ημερομηνία : 2000

6) Communications and Culture Transformation
Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence:

Ιστοσελίδα: http://www.stephweb.com/capstone/capstone.shtml

Συγγραφέας: Stephan Dahl (lecturer at the University of Luton, UK)

Ημερομηνία: -

7) International Maritime Organization
Ιστοσελίδα: www.imo.org

Συγγραφέας: International Maritime Organization

Ημερομηνία: 2002.

8) GEOCITIES:

Ιστοσελίδα: http://www.geocities.com/jkostaras/ism.html

Συγγραφέας: Γιάννης Ν. Κωστάρας (πτυχιούχος Πληροφορικής πανεπιστημίου Αθηνών MA in Management Studies University of Essex)

Ημερομηνία: 20 Ιουλίου 1998

9) Baldrige National Quality Program

Ιστοσελίδα: http://www.quality.nist.gov/

Συγγραφέας: Baldrige National Quality Program

Ημερομηνία: 02/19/2009

10) Εκπαιδευτικό δίκτυο ενημέρωσης

Ιστοσελίδα: http://www.alfavita.gr/

Συγγραφέας: Εκπαιδευτικό δίκτυο ενημέρωσης

Ημερομηνία: Αύγουστος 2009

11) Wikipedia the free Encyclopedia

Ιστοσελίδα: http://en.wikipedia.org/wiki/Greek_shipping#Families
Συγγραφείς :

1. Review of Maritime Transport 2007, Chapter 2, Structure and ownership of the world fleet, p. 45
2. Encyclopedia Britannica, history of Greece, Merchant middle class, 2008
3. A history of Greek-owned shipping, by Gelina Harlaftis
4. Depredations: Overend, Gurney & Co and the Greek and Oriental Steam Navigation Company, by 'Stefanos Xenos' (1869)

Ημερομηνία: Σεπτέμβριος 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ